

Spiritual Leadership

Membangun Kinerja Organisasi

I Gede Putu Kawiana

**UNHI PRESS
2019**

Spiritual Leadership

Membangun Kinerja Organisasi

Oleh

I Gede Putu Kawiana

Editor

I Gede Aryana Mahayasa

UNHI PRESS

Publishing

Spiritual Leadership

Membangun Kinerja Organisasi

Penulis : I Gede Putu Kawiana
ISBN : 978-623-91636-0-0
Editor : I Gede Aryana Mahayasa
Penyunting : Ida Bagus Putu Eka Suadnyana
Desain Sampul dan Tata Letak : I Wayan Wahyudi
Penerbit : UNHI Press

Redaksi :
Jl. Sangalangit, Tembau, Penatih, Denpasar -
Bali Telp. (0361) 464700/464800 Email :
unhipress@unhi.ac.id

Distributor Tunggal :
UNHI Press
Jl. Sangalangit, Tembau Penatih, Denpasar-Bali
Telp. (0361) 464700/464800
Email : unhipress@unhi.ac.id

Cetakan pertama, Oktober 2019

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Om Swastyastu

Sesanti Angayu Bagia (Puji Syukur) penulis panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa karena atas asung wara nugraha-Nya, buku yang berjudul “*Spiritual Leadership, Membangun Kinerja Organisasi*” dapat diselesaikan. Diterbitkannya buku sederhana ini bermaksud memberikan informasi kepada pembaca bahwa, kompetisi yang ketat mengharuskan organisasi mengelola sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif untuk mencapai kinerja yang optimal. Kinerja organisasi yang tinggi akan memberikan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya, dengan menggunakan sumber daya yang efisien dan efektif. Secara umum konsep kinerja organisasi didasarkan atas gagasan di mana organisasi merupakan kumpulan dari aset produktif, termasuk manusia, fisik dan sumber daya modal, untuk maksud mencapai sebuah tujuan bersama. Kinerja menggambarkan konsep perangkat indikator keuangan dan non keuangan yang memberikan informasi terhadap tercapainya tujuan dan hasil, kinerja merupakan sesuatu yang dinamis memerlukan pertimbangan dan interpretasi, kinerja diilustrasikan dengan penggunaan model kausalitas yang menjelaskan bagaimana tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang, kinerja dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi, dan kinerja memerlukan pengetahuan karakteristik elemen-elemen untuk masing-masing bidang pertanggungjawaban, serta kinerja organisasi memerlukan kemampuan mengkuantitatifkan hasil.

Untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*), organisasi memerlukan berbagai faktor pendukung, salah satu pendukungnya adalah *spiritual leadership* untuk membangun komitmen yang tinggi pada seluruh komponen organisasi dalam mencapai tujuan. Organisasi memerlukan model kepemimpinan yang lebih holistik dari yang selama ini telah diterapkan untuk memecahkan permasalahan kepemimpinan dalam rangka membentuk komitmen organisasional, yang akhirnya berefek pada kinerja.

Model kepemimpinan yang holistik tersebut adalah *spiritual leadership*. Teori *spiritual leadership* menyatakan dengan jelas bahwa ada perbedaan dengan teori kepemimpinan sebelumnya yang hanya terpusat pada satu atau lebih aspek fisik, mental atau unsur-unsur interaksi emosional manusia dalam organisasi yang mengabaikan komponen spiritualitas. *Spiritual leadership* diperlukan untuk transformasi kesuksesan yang berkelanjutan dari pembelajaran organisasi. *Spiritual leadership* merupakan kebutuhan mendasar antara pemimpin dan pengikut untuk keberlangsungan spiritualitas mereka sehingga mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi dan lebih produktif.

Demikian inti permasalahan yang dibahas dalam buku ini, namun buku ini juga memuat berbagai teori atau model kepemimpinan sebelum *spiritual leadership*, serta pada bab terakhir dilengkapi dengan model atau naskah penelitian pengaruh *spiritual leadership* terhadap komitmen dan kinerja organisasi. Mudah mudakah isi buku ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Untuk kesempurnaan pada penerbitan selanjutnya, kritik dan saran sangat dibutuhkan dari para pembaca.

Om Shanti, Shanti, Shanti, Om

Denpasar, September 2019

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Pengertian Kepemimpinan.....	1
1.2 Teori Kepemimpinan.....	3
1.2.1 Teori <i>Great Man</i>	3
1.2.2 Teori Sifat (<i>Trait Theory</i>).....	3
1.2.3 Teori Perilaku (<i>Behavioral Theory</i>).....	4
1.2.4 Kepemimpinan Partisipatif Teori.....	6
1.2.5 Model Kepemimpinan Kontingensi atau Situasional.....	7
1.2.6 Kepemimpinan Melayani (<i>Servant Leadership</i>).....	7
1.2.7 Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Teori.....	7
1.2.8 Ringkasan.....	8
BAB II SPIRITUAL LEADERSHIP.....	9
2.1 Pengertian Spiritual Leadership.....	9
2.2 Model Kepemimpinan Spiritualitas.....	10
2.3 Dimensi Spiritual Leadership.....	13
2.4 <i>Calling</i>	17
2.5 <i>Membership</i>	20
BAB III KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA ORGANISASI.....	22
3.1 Komitmen Organisasional.....	22
3.1.1 Komponen Komitmen Organisasional.....	23
3.1.2 Faktor yang Berpengaruh pada Komitmen Organisasional.....	24
3.2 Kinerja Organisasi.....	25
3.2.1 Pengertian Kinerja Organisasi.....	25
3.2.2 Penilaian Kinerja Organisasi.....	26
BAB IV CONTOH NASKAH PENELITIAN <i>SPIRITUAL LEADERSHIP</i>.....	29
4.1. Contoh Naskah Latar Belakang Masalah.....	29
4.2 Contoh Naskah Kerangka Pemikiran, Konseptual dan Hipotesis.....	36
4.3 Contoh Naskah Metode Penelitian.....	47
4.4 Contoh Naskah Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	59

4.5 Contoh Naskah Pembahasan	96
3.1.2 Kerangka Konseptual	64
BAB IV METODE PENELITIAN	81
Daftar Pustaka.....	112

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengertian Kepemimpinan

Tenner dan Detoro (1993); Robbin (2002); Hasibuan (2007); Umar(2010) secara umum menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan. Yuks (2010) dengan mengutip Stogdil menyatakan bahwa terdapat banyak definisi kepemimpinan yang banyaknya sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini, sehingga kepemimpinan didefinisikan berdasarkan ciri-ciri, perilaku, pengaruh,pola-interaksi, hubungan peran dan posisi jabatan administratif.Di antara definisi-definisi kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons,1957).
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D.Katz & Kahn,1978)
- 3) Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologi dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burn, 1978)
- 4) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling,1984)
- 5) Kepemimpinan adalah memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacob & jaques,1990)
- 6) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (E.H. Schein, 1992)
- 7) Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus,1994).
- 8) Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards & Eagel,1986).

- 9) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House *et al.*, 1999).

Ada enam hal yang fundamental dalam meningkatkan kualitas yang harus dilakukan pemimpin (Tenner dan Detoro, 1993) yaitu:

- 1). Visi (*vision*), yaitu kemampuan untuk merumuskan pandangan atau gambaran yang tepat untuk masa datang mengenai keberadaan perusahaan.
- 2) Misi (*mission*), yaitu bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk mempromosikan kualitas baik di dalam maupun di luar organisasi terutama menyangkut eksistensi dan maksud dari aktivitas perusahaan.
- 3) Nilai (*value*), yaitu suatu usaha meningkatkan kualitas dengan membangun kepercayaan antar personal dan kepatuhan dari setiap orang dalam organisasi terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.
- 4) Kebijakan (*policy*), yaitu kemampuan merumuskan pedoman bagi setiap orang dalam organisasi bagaimana produk dan jasa sampai ke tangan pelanggan.
- 5) Sasaran dan tujuan (*goals and objective*), yaitu rencana jangka panjang dan jangka pendek yang sesuai dengan visi dan misi.
- 6) Metodologi (*methodology*), yaitu metode untuk merumuskan bagaimana langkah selanjutnya terhadap misi dalam mencapai tujuan dan sasaran.

Selanjutnya Robbin (2002) menyatakan, ada empat implikasi penting dalam definisi kepemimpinan meliputi:

- 1) Kepemimpinan adalah suatu proses, artinya dalam mencapai tujuan dilakukan kegiatan yang bertahap dan berkesinambungan.
- 2) Kepemimpinan adalah menyangkut interaksi antar manusia.
- 3) Kepemimpinan adalah mencapai sukses melalui tiga pendekatan yakni: pertama, mencapai tujuan secara mandiri, kedua mencapai tujuan melalui orang lain, ketiga mencapai tujuan bersama-sama orang lain.
- 4) Kepemimpinan merupakan sifat atau karakter di dalam membina dan mengarahkan aktivitas seseorang atau sekelompok orang.

1.2 Teori Kepemimpinan

Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahwa, kepemimpinan selalu menjadi isu yang sangat diperhatikan dari awal orang-orang berkumpul ke dalam kelompok untuk mencapai sasaran. Akan tetapi, tidak sampai permulaan abad ke dua puluh para peneliti mulai mempelajari kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan awal itu berfokus pada pemimpin (teori ciri) dan cara pemimpin itu berinteraksi dengan anggota kelompoknya (teori perilaku). Literatur kepemimpinan mengungkapkan serangkaian perkembangan pemikiran ahli dari *great man* dan *trait* teori kepemimpinan transformasional. Sementara teori awal cenderung fokus pada karakteristik dan perilaku dari pemimpin yang sukses, kemudian mulai mempertimbangkan peran pengikut dan sifat kontekstual kepemimpinan.

1.2.1. Teori *Great Man*

Teori ini berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin adalah orang-orang yang luar biasa, dilahirkan dengan bawaan kualitas, ditakdirkan untuk memimpin. Penggunaan istilah *Man* memang sengaja karena sampai bagian akhir dari kepemimpinan abad kedua puluh dianggap sebagai sebuah konsep yang mengutamakan laki-laki, militer dan barat.

Sejalan dengan teori ciri (Robbins dan Coulter 2009) teori ini berfokus pada ciri pemimpin, karakteristik yang mungkin digunakan untuk membedakan pemimpin dari non pemimpin. Maksudnya adalah mengisolasi satu ciri atau lebih yang dimiliki pemimpin, tetapi tidak dimiliki non pemimpin. Beberapa ciri yang dipelajari itu meliputi postur fisik, penampilan, kelas sosial, stabilitas emosi, kecekatan berpidato, dan kemampuan bersosialisasi. Meskipun para peneliti berusaha keras, terbukti mustahil mengenali sekelompok ciri yang selalu membedakan pemimpin (orangnya) dari non pemimpin.

1.2.2. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Pendekatan sifat muncul dari teori *Great Man* sebagai cara mengidentifikasi karakteristik kunci dari pemimpin yang sukses. Teori ini menyatakan bahwa melalui pendekatan ini, sifat kepemimpinan yang kritis dapat diisolasi dan bahwa orang-orang dengan ciri-ciri seperti itu bisa kemudian direkrut, dipilih, dan diinstalasikan ke posisi kepemimpinan. Pendekatan ini adalah umum dilakukan di militer dan masih digunakan sebagai seperangkat kriteria untuk memilih calon komisi.

Masalah pendekatan sifat terletak pada kenyataan bahwa hampir banyak ciri dalam studi yang dilakukan telah diidentifikasi. Setelah beberapa tahun penelitian tersebut, menjadi jelas bahwa tidak ada ciri-ciri yang konsisten bisa diidentifikasi. Meskipun beberapa ciri-ciri yang ditemukan dalam penelitian, umumnya hasilnya tidak meyakinkan. Beberapa pemimpin mungkin memiliki sifat-sifat tertentu, tetapi tidak adanya sifat itu, mereka tidak selalu bukan pemimpin.

Meskipun ada sedikit konsistensi dalam hasil dari berbagai penelitian sifat, namun, beberapa sifat itu muncul lebih sering daripada yang lain, termasuk: keterampilan teknis, keramahan, motivasi tugas, aplikasi untuk tugas, dukungan tugas kelompok, keterampilan sosial, pengendalian emosi, keterampilan administrasi, karisma umum, dan kecerdasan.

1.2.3. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Hasil studi tentang sifat kurang meyakinkan, sifat sulit mengukurnya, misalnya bagaimana kita mengukur sifat-sifat seperti kejujuran, integritas, loyalitas atau ketekunan. Pendekatan lain dalam studi kepemimpinan telah ditemukan. Setelah penerbitan buku klasik Douglas McGregor, *The Human Side Enterprise* tahun 1960, perhatian bergeser ke teori-teori perilaku. McGregor adalah seorang guru, peneliti, dan konsultan, dianggap sebagai ujung tombak mengelola orang. Ia mempengaruhi semua teori perilaku yang menekankan perhatian pada hubungan manusia, output dan kinerja.

Meskipun tidak sepenuhnya berbicara teori kepemimpinan, strategi kepemimpinan efektif digunakan oleh manajemen partisipatif, yang telah diusulkan dalam buku Douglas McGregor memiliki dampak luar biasa pada manajer. Konsep yang paling dipublikasikan adalah tesis McGregor bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi oleh asumsi seorang pemimpin tentang sifat manusia. Hasil dari pengalamannya sebagai konsultan, Mc Gregor meringkas dua set asumsi yang kontras, dibuat oleh manajer dalam industri yang dikenal dengan teori x dan y dari McGregor.

Para peneliti berharap bahwa pendekatan perilaku akan memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan daripada teori ciri perilaku. Ada empat studi perilaku yang dilakukan yang memberikan ringkasan dimensi perilaku pemimpin utama seperti dalam tabel 2.1

Tabel 2.1. Dimensi Perilaku dalam Teori Kepemimpinan Perilaku.

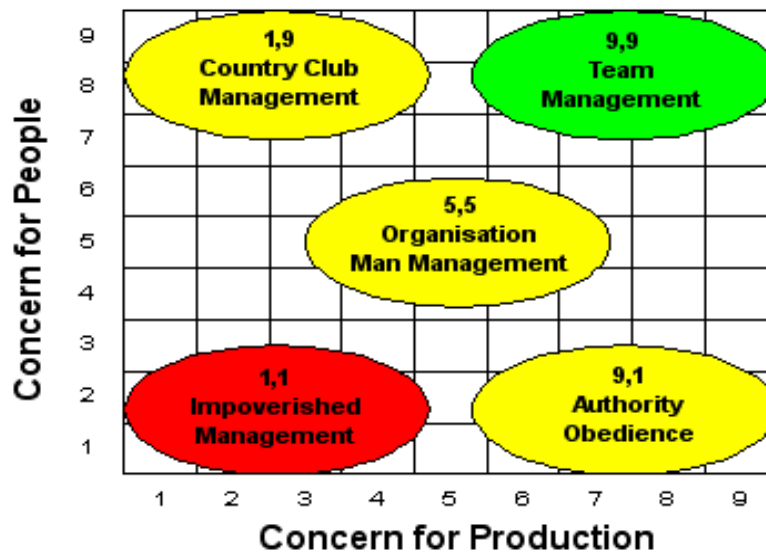
Studi	Dimensi Perilaku	Kesimpulan
Universitas Iowa	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya demokratis : melibatkan bawahan, mendelegasikan wewenang, dan mendorong partisipasi. - Gaya Otokratis : mendiktekan metode kerja, memusatkan pengambilan keputusan, dan membatasi partisipasi. - Gaya <i>laissez-faire</i> : memberikan kebebasan pada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan 	Gaya kepemimpinan demokratis adalah yang paling efektif, walaupun studi berikutnya menunjukkan kesimpulan yang belum pasti.
Ohio State	<ul style="list-style-type: none"> - Pertimbangan : mempertimbangkan ide dan perasaan pengikutnya. - Mengadakan struktur : menyusun kerja dan hubungan kerja untuk memenuhi tujuan pekerjaan. 	Pemimpin tinggi-tinggi (tinggi dalam pertimbangan dan tinggi dalam pengadaan struktur) mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi, tapi tidak dalam semua situasi.
Universitas Michigan	<ul style="list-style-type: none"> - Berorientasi pada karyawan : menekankan hubungan antar pribadi dan memerhatikan kebutuhan karyawan. - Berorientasi produksi : menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan 	Pemimpin yang berorientasi karyawan terkait dengan produktivitas kelompok yang tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.
Kisi-Kisi Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> - Memperhatikan orang : mengukur perhatian pemimpin terhadap bawahan (rendah sampai tinggi). - Perhatian akan produksi : mengukur perhatian pemimpin untuk menyelesaikan pekerjaan pada skala 1 sampai 9 (rendah sampai tinggi) 	Pemimpin berkinerja sangat baik jika gayanya 9,9 (perhatian yang pada skala 1 sampai 9 tinggi atas produksi dan perhatian yang tinggi atas oran)

Sumber : Robbins/Coulter, 2007

Teori perilaku yang lain adalah *The managerial Grid* yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton fokus pada tugas (produksi) dan karyawan (orang) dari orientasi manajer, serta kombinasi antara dua kepedulian yang ekstrem. Sebuah kisi(*grid*) dengan kepedulian produksi pada sumbu horisontal dan kepedulian orang pada sumbu vertikal dan lima plot gaya kepemimpinan dasar. Angka pertama mengacu pada produksi atau orientasi tugas seorang pemimpin; kedua, untuk orang atau orientasi karyawan.

Gambar 1.1

The Blace Mouton Mangerial Grid (Blace & Mouton,1964)



Blake dan Mouton mengusulkan bahwa manajemen team dengan kepedulian yang tinggi terhadap karyawan dan produksi merupakan perilaku kepemimpinan yang paling efektif.

1.2.4. Kepemimpinan Partisipatif

Model kontingensi awal dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton adalah model partisipasi pemimpin, yang menghubungkan perilaku pemimpin dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Model ini mengatakan bahwa perilaku pemimpin harus disesuaikan supaya dapat mencerminkan struktur tugasnya yang bersifat rutin, non-rutin, atau di antara keduanya. Model Vroom dan Yetton itu adalah apa yang disebut *model normative* karena menyajikan serangkaian aturan (norma) berurutan yang harus diikuti oleh pemimpin untuk menentukan bentuk dan jumlah partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang ditentukan

oleh jenis situasi yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan dalam model partisipasi pemimpin Vroom yaitu: mengambil keputusan, berkonsultasi secara perorangan, berkonsultasi secara kelompok, memfasilitasi dan mendelegasikan.

1.2.5. Model Kepemimpinan Kontingensi atau Situasional

Sementara teori-teori perilaku dapat membantu para manajer mengembangkan perilaku kepemimpinan tertentu mereka memberikan sedikit petunjuk, apa itu kepemimpinan yang efektif dalam situasi yang berbeda. Memang, sebagian besar peneliti saat ini menyimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam semua keadaan. Sebaliknya, teori kontingensi-situasional dikembangkan untuk menunjukkan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, orang-orang, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya. Teori-teori utama yang berkontribusi terhadap aliran pemikiran ini adalah Model Kontingensi dari Fiedler dan Model Kepemimpinan Hersey-Blanchard.

1.2.6. Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Gagasan *servant leadership* menekankan tugas pemimpin untuk melayani pengikutnya, sehingga muncul keinginan untuk melayani daripada keinginan untuk memimpin. Greenleaf (1970) pendiri *Center for Servant Leadership* menjelaskan bahwa karakteristik *servant leadership* adalah filsafat praktis yang mendukung orang-orang yang memilih melayani sebagai pilihan pertama, dan kemudian memimpin sebagai cara memperluas layanan kepada individu dan lembaga. *Servant leadership* mungkin atau mungkin tidak memegang posisi kepemimpinan formal. *Servant leadership* mendorong kolaborasi, kepercayaan, pandangan ke depan, mendengarkan, dan penggunaan kekuasaan secara etis serta pemberdayaan.

1.2.7. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan di mana pemimpin memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Karakteristik kepemimpinan transaksional, adalah: (1) Imbalan kondisional: mengontrakan pertukaran imbalan atas upaya menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi. (2) manajemen dengan pengecualian (aktif): menjaga dan

mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi. (3) manajemen dengan pengecualian (*pasif*): hanya ikut campur jika standar tidak terpenuhi. (4) *Laissez faire*: melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Burn (1978) menulis dalam bukunya yang berjudul *Leadership* adalah orang pertama mengemukakan konsep mengubah kepemimpinan. Kepemimpinan transformasi Burn adalah hubungan stimulasi timbal balik dan elevasi yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan dapat mengkonversi pemimpin menjadi agen moral. Kepemimpinan transformasional terjadi ketika satu atau lebih orang terlibat dengan orang lain sedemikian rupa bahwa pemimpin dan pengikut meningkatkan satu sama lainnya tingkat yang lebih tinggi dari motivasi dan moralitas. Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin transformasional menampilkan perilaku yang terkait dengan lima gaya transformasional: (1) perilaku ideal, (2) inspirasi motivasi, (3) stimulan intelektual, (4) pertimbangan individu, (5) Atribut ideal.

1.2.8 Ringkasan

Masing-masing teori kepemimpinan yang telah dijelaskan sebelumnya cenderung lebih mengambil perspektif individu dari pemimpin. Pendekatan ini lebih didasarkan pada bidang sosiologi, psikologi dan politik daripada manajemen ilmiah (Bolden *et al.*, 2003). Para peneliti berpendapat bahwa teori *spiritual leadership* menawarkan batu loncatan untuk sebuah paradigma baru dari teori kepemimpinan, penelitian dan praktek, mengingat hal tersebut menggabungkan dan memperluas teori kepemimpinan transformasional dan karismatik serta etika dan nilai-nilai berbasis teori (misalnya *authentic* dan *servant leadership*). Selanjutnya *Spiritual Leadership* dibahas secara khusus pada bab II buku ini.

BAB II

SPIRITUAL LEADERSHIP

2.1 Pengertian Spiritual Leadership

Spiritualitas dijelaskan dan dimasukkan dalam berbagai konsep dan nilai-nilai seperti: transdental, keseimbangan, kesucian, mencintai dan mementingkan kepentingan orang lain, makna dalam hidup, hidup yang selaras dengan alam semesta, dan kesadaran ada sesuatu atau seseorang yang lebih dari diri sendiri (Tuhan atau energi) yang menyediakan energi dan kebijaksanaan yang melampaui aspek materi kehidupan.(Ghani *et al.*,2013).

Beberapa definisi tentang spiritualitas dalam manajemen (Mohamed *et al.*, 2004) yaitu: (1) *the basic feeling of being conected with one's complete self, others, and the entire universe (Mitroff& Denton, 1999, p.86)* (2) *A specific form of felling that energizes action (Dehler&Welsh, 1994, p, 19)*, (3) *Secular or sacred value aimed at transcendence toward our ultimate value (Harlos, 2000)* .

Fry (2003, 2005) mendefinisikan *spiritual leadership* sebagai nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan memotivasi intrinsik diri seseorang dan orang lain sehingga mereka memiliki rasa kesejahteraan spiritualitas (*spiritual well-being*) melalui *calling* dan *membership*, hal ini memerlukan (1) penciptaan visi di mana anggota organisasi (pemimpin dan pengikut) merasakan keterpanggilan (*calling*) dalam kehidupan, memiliki makna dan tujuan, dan membuat sebuah perbedaan, (2) penetapan budaya organisasi sosial yang didasarkan pada nilai-nilai yang mementingkan kepentingan orang lain (*altruistic love*) di mana pemimpin dan pengikut memiliki rasa keanggotaan (*membership*), merasa dipahami dan dihargai, memiliki kepedulian, perhatian dan penghargaan untuk diri sendiri dan orang lain.

Fry (2003), juga menyatakan bahwa teori-teori kepemimpinan sebelumnya telah mengambil pusat perhatian pada satu atau lebih banyak aspek dari unsur-unsur fisik, mental atau interaksi emosional manusia dalam organisasi dan diabaikannya komponen spiritualitas. Dia juga bersikeras bahwa *spiritual leadership theory* merupakan tanggapan terhadap panggilan untuk kepemimpinan yang lebih holistik yang membantu mengintegrasikan empat bidang mendasar, yang mendefinisikan esensi/inti dari keberadaan manusia pada tempat kerja yaitu ; tubuh (*physical*), pikiran (*mind* ; logis/pemikiran rasional), hati (*heart* ; *emotions, feelings* dan *spirit*).

Penelitian-penelitian kepemimpinan berikutnya setelah tahun 2003 yang mengintegrasikan unsur-unsur spiritualitas antara lain penelitian-penelitian (Fry *et al.*, 2005, 2009, 2011; Reave 2005; Pawar 2009 ; Freeman, 2011; Chen *et al.*, 2012 ;Javanmard 2012; Bodla dan Ali 2012; Mansor *et al.*,2013; Zavareh *et al.*,2013). Spiritualitas pemimpin telah diakui sebagai salah satu aspek motivasi dari perilakunya, yang merupakan aspek mendasar dalam efektivitas kepemimpinan.

2.2 Model Kepemimpinan Spiritualitas (*Spiritual Leadership Model*)

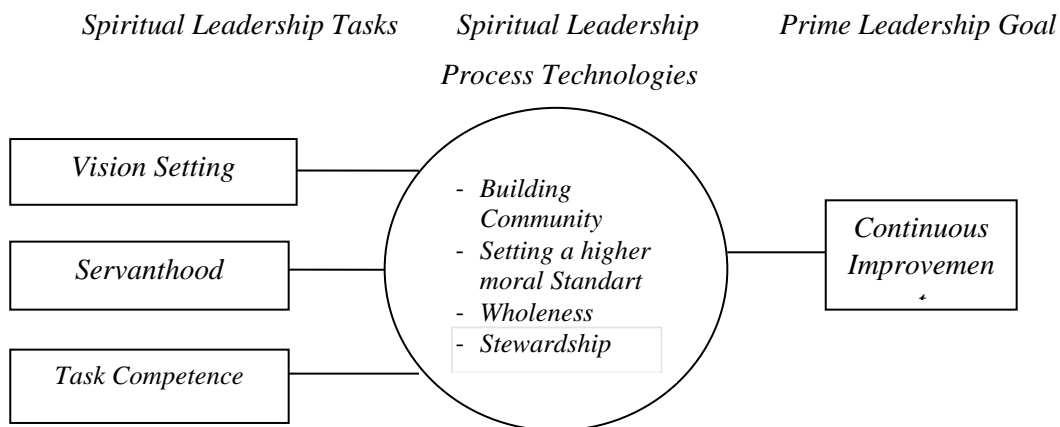
Fairholm (1997, 1998) dan Fry (2003), merupakan peneliti yang pertama mengusulkan *spiritual leadership model*.

2.2.1. *Spiritual Leadership Model* dari Fairholm

Fairholm menjelaskan *spiritual leadership model* menggunakan tiga kategori yaitu: *spiritual leadership tasks* (tugas kepemimpinan spiritualitas), *spiritual leadership process technologies* (teknologi proses kepemimpinan spiritualitas) dan *prime leadership goal* (tujuan utama kepemimpinan). Model dapat dilukiskan pada Gambar 2.2.

Gambar 2.1.

Spiritual Leadership Model dari Fairholm



Model ini mengakui orang secara keseluruhan, yang berarti bahwa orang yang bekerja memiliki kualitas kemanusiaan, tidak hanya keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan pada perusahaan. Fairholm menegaskan bahwa model di atas memperlihatkan pola dinamis hubungan dari tugas kepemimpinan spiritualitas, proses dan tujuan utama. Tiga tugas kepemimpinan spiritualitas terdiri atas :

1) Penetapan visi

Merupakan bentuk rasa dan membuat janji. Salah satu tugas utama dari seorang pemimpin, adalah menciptakan makna dan tujuan. Pekerja merasa terhubung dengan misi organisasi melalui perasaan terhubung pada pribadi, dengan tingkatan yang mendalam.

2) Pelayanan (kepemimpinan melayani).

Pemimpin memimpin, karena mereka memilih untuk melayani yang lain. Seorang pemimpin tidak dapat mengerjakan seluruh pekerjaan dalam organisasi. Karena itu mereka harus mendelegasikan pekerjaan kepada orang lain. Pemimpin menjadi pelayan bagi pengikutnya, menyediakan informasi, waktu, perhatian, materi, dan sumber daya yang lain yang dibutuhkan untuk kesuksesan, serta pemanfaatan yang lebih tinggi dalam perusahaan, yang memberikan makna dalam bekerja.

3) Kompetensi tugas.

Kompetensi dalam empat macam tugas yaitu: mengajar (*teaching*), kepercayaan (*trusting*), menginspirasi (*inspiring*) dan menguasai ilmu pengetahuan (*acquiring knowledge*) tentang pekerjaan yang aktual. Tugas tim atau kelompok adalah vital dalam kepemimpinan. Pemimpin adalah seorang guru dengan keyakinan dan kepercayaan.

Proses teknologi kepemimpinan spiritualitas (*spiritual leadership process technologies*) meliputi: membangun komunitas dengan kelompok dan rasa spiritualitas pribadi secara utuh pada pemimpin dan yang dipimpin, hidup dengan standar moral yang lebih tinggi, bertanya kepada orang lain untuk membagikan standar ini, dan menjalankan pelayanan kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*). Masing-masing komponen proses teknologi kepemimpinan spiritualitas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Membangun komunitas (*building community*): kepemimpinan berbasis spiritualitas menciptakan keharmonisan dari sebuah keberagaman, kadang-kadang berposisi/bertentangan, sistem, organisasi, dan faksi-faksi manusia. Manusia mengupayakan kebebasan yang dimiliki untuk komunitas. *Spiritual leadership* mengakui kebutuhan yang simultan, bebas bertindak dan menjadi bagian sebuah kelompok.
- 2) Keutuhan (*wholeness*) : pemimpin spiritual menikhtiberatkan pada orang secara utuh. Orang datang ke tempat kerja secara utuh dalam pikirannya, emosinya, mental, fisik, dan dimensi spiritualitas, tidak hanya keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka.

- 3) Menetapkan standar moral yang lebih tinggi (*setting a higher moral standard*) : *Spiritual leadership* bergerak naik pada tingkat hubungan anggota dan menetapkan standar tinggi untuk keunggulan kelompok. Seorang pemimpin adalah sebuah model kekuatan moral dari pengikut, serta merupakan karakter dari perusahaan. Mereka mempertimbangkan konsekuensi alami dan logis dari keputusan mereka, dan tindakan didasarkan pada kehidupan dan karir serta keuntungan, dan secara alami, dunia akan terang yang merupakan dampak keputusan jangka panjang mereka, daripada melihat situasi langsung yang berfokus pada keuntungan jangka pendek.
- 4) Pelayanan (*stewardship*) : pemimpin mengetahui bahwa kepemimpinan mereka berlangsung dalam jangka waktu terbatas. Pemimpin berbagi kekuasaan dengan pengikut untuk memastikan keberhasilan kelompok. Pemimpin adalah pelayan nilai, penjaga kebajikan.

Tujuan utama *spiritual leadership* untuk mengembangkan budaya yang mendukung kemajuan terus-menerus, dan perbaikan dalam pelayanan pelanggan, melalui pemenuhan pergeseran budaya. Pemimpin berusaha membebaskan yang terbaik pada orang, dan hubungan yang terbaik untuk diri orang yang lebih tinggi serta mencari kedamaian batin bagi diri dan orang lain. Pemimpin dapat mempengaruhi upaya pengikut untuk keberhasilan dengan meningkatkan harapan pemimpin dari pengikutnya.

Fairholm juga mengusulkan delapan kategori *spiritual leadership*, seperti dalam Tabel 2.1

Tabel 2.1

Element and Characteristics of Spiritual Leadership

<i>Category</i>	<i>Characteristics</i>	<i>Element</i>
<i>Spirituality</i>	<i>Leadership is the process of living out deeply held personal value, of honoring forces or a presence greater than self</i>	<i>Corporate spirit, emotions, nonsectarian spirit, relationships, sacred, truth</i>
<i>Continuous improvement</i>	<i>Leaders help others express their highest potential</i>	<i>Capacity, organization health</i>
<i>Community</i>	<i>Leaders relate to the organization as a community</i>	<i>Ceremony, culture, oneness, wholeness</i>
<i>Stewardship</i>	<i>Leadership is a collective idea ; it is by sharing equally all power that followers become one, united around the leader's vision.</i>	<i>Team, Trustee</i>
<i>A higher moral</i>	<i>Leaders set the standards for excellence for the group</i>	<i>Positive affirmation, ethics, heart, integrity,</i>

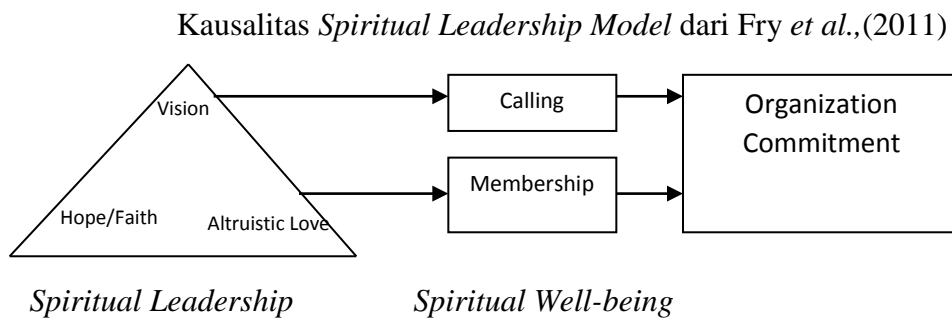
<i>standard</i>		<i>love, presence, meaning, morals</i>
<i>Vision setting</i>	<i>Sense-making, covenant-making</i>	<i>Value, state of mind</i>
<i>Servant</i>	<i>The leaders is first a servant, a boss</i>	<i>Liberation</i>
<i>Competency</i>	<i>Leaders demonstrate spiritual competence</i>	<i>Balance, credibility, trust, power.</i>

Sumber : Fairholm (1997, 1998)

2.2.2 *Spiritual Leadership Model* dari Fry

Dimensi *spiritual leadership* (Fry *et al.*,2011) dan proses dari pemuasan kebutuhan spiritualitas untuk kesejahteraan spiritualitas ditunjukkan dalam Gambar 2.3

Gambar 2.2.



Menurut Fry (2003), tujuan *spiritual leadership* adalah untuk memasuki kebutuhan mendasar kesejahteraan rohani dari pemimpin dan pengikutnya sehingga mereka menjadi lebih memiliki komitmen dalam organisasi dan produktif.

2.3 Dimensi *Spiritual Leadership*

Hill *et al.*(2013) menyatakan sampai saat ini teori yang paling maju dan diuji dari spiritualitas adalah yang diusulkan oleh Fry (2003, 2005, 2011). Di mana kualitas *spiritual leadership* yang diusulkan Fry terdiri atas tiga dimensi yaitu: *vision*, *altruistic love* dan *faith/hope*. Penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al.* 2012; Bodla dan Ali 2012; Mansor *et al.*,2013 juga mengadopsi dimensi *spiritual leadership* dari Fry.

Fry menjelaskan bahwa kualitas dari *spiritual leadership* dibentuk oleh tiga dimensi yaitu: *vision*, *altruistic love* dan *hope/faith* seperti terlihat dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2.

Qualities of Spiritual Leadership

<i>Vision</i>	<i>Altruistic love</i>	<i>Hope/faith</i>
- <i>Broad appeal to key stakeholders</i>	- <i>Forgiveness</i>	- <i>Endurance</i>
- <i>Defines the destination and journey</i>	- <i>Kindness</i>	- <i>Perseverance</i>
- <i>Reflects high ideals</i>	- <i>Integrity</i>	- <i>Do what it takes</i>
- <i>Encourage hope/faith</i>	- <i>Empathy/compassion</i>	- <i>Stretch goals</i>
- <i>Establishes a standard of excellence</i>	- <i>Honesty</i>	- <i>Expectation of reward/victory</i>
	- <i>Patience</i>	
	- <i>Courage</i>	
	- <i>Trust/loyalty</i>	
	- <i>Humility</i>	

Sumber : Fry (2003, 2005)

2.3.1 Visi (*vision*)

Visi mengacu pada gambaran masa depan dengan beberapa komentar implisit maupun eksplisit tentang mengapa orang harus berusaha untuk menciptakan masa depan. Fry (2003) mengatakan bahwa visi merupakan tiga fungsi penting dalam menjelaskan arah umum perubahan, menyederhanakan ratusan atau ribuan keputusan yang lebih rinci, membantu dengan cepat dan efisien, mengkoordinasikan tindakan banyak orang yang berbeda. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan visi dan nilai yang sama di semua tingkatan organisasi, melalui pilihan yang berkaitan dengan visi, tujuan, misi, dan strategi, serta pelaksanaannya. Visi mendefinikan perjalanan yang luas dan membantu gerak organisasi menuju masa depan yang diinginkannya.

Visi berperan dalam memberikan orang energi, memberikan makna dalam bekerja, dan mengumpulkan komitmen. Empat indikator visi yang terdiri atas (1) pemahaman terhadap visi, (2) pernyataan visi, (3) inspirasi dari visi, dan (4) visi yang jelas, menghasilkan rasa keterpanggilan, yang merupakan bagian dari kesejahteraan spiritualitas (*spiritual well-being*), memberikan suatu rasa yang berbeda, serta hidup yang dirasakan selama ini memiliki arti. Visi mencerminkan tujuan organisasi (alasan keberadaannya) dan misi. Misi, mendefinikan nilai-nilai inti organisasi. Selanjutnya visi ini membentuk dasar untuk berhubungan dengan, dan memenuhi serta melampaui harapan pemangku kepentingan (pelanggan, karyawan, pemerintah, lembaga regulasi).

Beberapa definisi visi telah dirumuskan oleh beberapa ahli (Kantabutra 2006) sebagai berikut :

- (1) *Vision is about a desirable future (Collins and Lazier, 1992; Collins and Porras, 1994; Greenwood and Hinings, 1988, 1993; Hinings and Greenwood, 1988; Jacobs and Jaques, 1990).*
- (2) *Vision is essential for leadership (Bennis, 1990; Burns, 1978; Kouzes and Posner, 1987; Locke et al., 1991), a process of inducing others to act toward a common goal.*
- (3) *Vision is basis for business strategy and planning (Bennis and Nanus, 1985; Collins and Porras, 1994; Hay and Williamson, 1997; Parikh and Neubauer, 1993).*
- (4) *Vision creates a sense of direction for organizational members (Collins and Lazier, 1992; Collins and Porras, 1994; Davis and Meyer, 1998; Greenwood and Hinings, 1988, 1993; Hinings and Greenwood, 1988; Hunt, 1991; Jacobs and Jaques, 1990; Kotter, 1997; Levin, 2000; Lipton, 1996)*

2.3.2 Kepentingan Umum di atas Kepentingan Pribadi (*altruistic love*)

Fry (2003) mendefinisikan *altruistic love* dalam *spiritual leadership* sebagai rasa keutuhan, harmonis dan pembentuk kesejahteraan melalui kepedulian, perhatian, dan menghargai diri sendiri dan orang lain. *Spiritual leadership* memerlukan pengembangan sosial/budaya organisasi berdasarkan *altruistic love*.

Budaya terdiri atas kumpulan nilai-nilai kunci, asumsi, pemahaman, dan cara-cara berpikir yang dianggap sebagai hak dan dibagi oleh anggota organisasi (Schein dalam Jeon, 2011). *Altruistic love*, digunakan sebagai sinonim dengan amal (*charity*), dimanifestasikan melalui tanpa syarat (*unconditional*), tidak egois (*unselfish*), setia (*loyal*), dan baik hati (*benevolent care*), perhatian (*concern*) dan penghargaan untuk diri dan orang lain (*appreciation for self and others*) (Fry 2003, 2008). Nilai-nilai *altruistic love* termasuk pengampunan (*forgiveness*), penerimaan (*acceptance*), rasa syukur (*gratitude*), kebaikan (*kindness*), integritas (*integrity*), empati/kasih sayang (*empathy/compassion*), kejujuran (*honesty*), kesabaran (*patience*), keberanian (*courage*), kepercayaan/loyalitas (*trust/loyalty*), kerendahan hati (*humility*).

Fry (2003) mengatakan bahwa cinta tidak hanya bentuk dasar untuk mengatasi dan menghilangkan ketakutan, tetapi juga dasar untuk semua penyembuhan emosi. Selanjutnya ia menyarankan kepedulian dan perhatian bagi diri dan orang lain menghilangkan ketakutan dan kekuatiran, kemarahan, dan kecemburuan, kegagalan dan rasa bersalah, dan menyediakan dasar untuk kesejahteraan, akhirnya menghasilkan loyalitas dan komitmen untuk organisasi. Demikian juga pemimpin dan pengikut membangun budaya dan sistem etika yang mewujudkan nilai-nilai *altruistic love*, di mana anggota kelompok ditantang untuk bertahan,

ulet, melakukan apa yang diperlukan, dan mengejar keunggulan dengan melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan yang menantang melalui harapan (*hope*) dan iman (*faith*) dalam visi.

Pemimpin dan pengikut menunjukkan; (1) kepedulian, (2) bekerja sesuai dengan yang dibicarakan, (3) jujur, (4) percaya dan setia, (5) keberanian dan, (6) penuh perhatian yang merupakan indikator dari *altruistic love* menimbulkan pengalamam rasa keanggotaan (*experience a sense of membership*) bagian dari kesejahteraan spiritualitas (*spiritual well-being*), yang memberikan satu kesadaran yang dipahami dan dihargai. (Fry, 2003, 2005).

2.3.3 Iman/Harapan (*faith/hope*).

Iman didefinisikan sebagai dasar dari segala sesuatu yang kita harapkan dan keyakinan hal yang tidak terlihat. Fry (2003) mendefinisikan iman sebagai yang lebih dari harapan atau harapan sesuatu yang diinginkan, dan itu adalah keyakinan bahwa sesuatu terbukti dengan bukti fisik adalah benar. Dia menjelaskan bahwa harapan adalah keinginan yang membawa harapan pemenuhan, sementara iman menambah jaminan untuk berharap. Iman adalah lebih dari hanya berharap untuk sesuatu. Dengan kata lain, iman didasarkan pada nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang mengungkapkan kepastian yang mutlak dan percaya bahwa apa yang diinginkan dan diharapkan akan terjadi. Orang yang memiliki iman/harapan dengan indikator; (1) memiliki keyakinan, (2) melaksanakan keyakinan, (3) gigih ,melakukan usaha yang lebih, dan (4) tujuan yang menantang dalam visinya akan bersemangat dalam menghadapi hambatan, menanggung kesulitan dan penderitaan dalam mencapai tujuan mereka. Dengan demikian iman/harapan adalah sumber keyakinan bahwa visi dan misi suatu organisasi akan dicapai.

Fry (2003) menyarankan hipotesis hubungan antara harapan/iman, visi dan keterpanggilan (*calling*) sebagai berikut: “melakukan apa yang diperlukan, melalui iman secara jelas, visi yang efektif menghasilkan rasa keterpanggilan *sense of calling*) bagian dari kesejahteraan spiritualitas (*spiritual well-being*) yang memberikan satu rasa membuat perbedaan (*sense of making*) dan karena itu bahwa hidupnya selama ini memiliki arti. Harapan/iman menambahkan keyakinan, kepercayaan, dan aksi untuk pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai visi. “

Spiritual leadership berusaha untuk memastikan adanya harapan/iman dalam visi organisasi, menjaga pengikut melihat ke depan untuk masa depan. Fry memperpanjang teori

spiritual leadership dengan mengeksplorasi konsep kesehatan manusia, kesejahteraan psikologi, kepuasan hidup, dan psikologi positif sebagai konsep-konsep yang telah dibahas dalam literatur sejak tahun 2005. Dia hanya merubah istilah *survival spiritual* ke *spiritual well-being*. *Spiritual well-being* (kesejahteraan spiritualitas) adalah wilayah yang dirasakan sendiri, sejauh mana orang merasakan arah dan tujuan. Oleh karena itu kesejahteraan spiritualitas dapat dianggap sebagai refleksi psikologi, seberapa banyak kesehatan rohani yang dirasakan seseorang. Dalam hal kesejahteraan spiritualitas, Fry(2008) mengusulkan bahwa mereka yang menjalankan *spiritual leadership* pada dirinya akan memperoleh skor tinggi pada kepuasan hidupnya. Selanjutnya mereka akan: (1) berpengalaman lebih besar pada kesejahteraan psikologi, (2) Walaupun ada masalah, namun hanya sedikit masalah-masalah yang berkaitan dengan kesehatan fisik dalam hal beban alostatik (*allostatic load*; seperti penyakit kardiovaskuler, gangguan kognitif, penurunan fungsi fisik, dan kematian).

2.4. Calling

Calling telah lama digunakan sebagai ciri khas seorang profesional. Banyak orang tidak hanya ingin mewujudkan potensi mereka melalui pekerjaannya, tetapi juga merasakan makna sosial atau nilai melalui kerja (Pfeffer, 2003). Salah satu peran pemimpin adalah untuk mengembangkan *sense of calling* (rasa keterpanggilan) dalam diri dan pekerja (Fry, 2003).

Calling merujuk kepada pengalaman transenden atau bagaimana membuat sesuatu yang berbeda melalui pelayanan kepada orang lain, serta kehidupan yang lebih berarti. Karakteristik pokok dan nilai-nilai pemimpin yang dikagumi pengikut dan yang memberikan kredibilitas pada pemimpin dalam memotivasi orang untuk melakukan dan memuaskan kebutuhan dasar manusia merupakan *calling*. *Calling* membuat sebuah perbedaan melalui wujud kejujuran, melihat ke masa depan, menginspirasi dalam pencarian visi bersama, dan cakap (kompeten).

Secara historis *calling* telah direpresentasikan sebagai pengalaman visi, anugerah semangat dari Tuhan dan atau mendengar suara (wahyu) dari Tuhan, diikuti oleh inisiasi ke dalam pelayanan publik (Eliade, 1987). Namun pendapat berikutnya dari para ahli menyatakan bahwa *calling* didefinisikan secara lebih luas mengacu pada pilihan individu tentang bagaimana mengekspresikan esensi diri dalam hidup dan pekerjaan orang, pekerjaan adalah sesuatu yang alami yang harus dilakukan serta di mana orang menemukan ekspresi diri

(Fox,1995). *Calling* menggambarkan persimpangan (*intersection*) dari sesuatu yang sangat pribadi dengan tujuan sosial, kebermaknaan atau sesuatu yang diperlukan. Perspektif ini menunjukkan interkoneksi yang mendalam antara kebermaknaan hidup kita dan kebermaknaan dari pekerjaan yang kita lakukan (Whyte, 2001).

Para peneliti menguji *calling* dalam arti yang lebih luas yang sedikitnya berhubungan tentang bagaimana gairah, keterpanggilan dan komitmen yang berkelanjutan dalam kehidupan individu dengan melihat pekerjaan mereka dari perspektif kehidupan *calling*. Sesuatu yang diketahui menunjukkan bahwa keterbukaan untuk berubah adalah inti (jantung) dari komitmen berkelanjutan, bersama dengan evolusi pribadi, integrasi dan refleksi diri. Dipandu oleh *calling* dan komitmen berkelanjutan, serta semangat yang berkaitan dengan batin dalam bekerja.(Kovan & Dirks, 2003).

Penelitian pada pekerjaan yang melibatkan kepentingan umum menekankan pentingnya rasa keterpanggilan (*sense of calling*).(Colby & Damon,1992: Daloz *et al.*,1996) dan menyarankan untuk memahami lebih jelas hubungan antara manusia sebagai individu dengan komitmen. Daloz *et al.*(1996) berpendapat bahwa komitmen sosial dan *calling* memiliki jalinan yang erat, menyiratkan bahwa *calling* bermanfaat baik secara individu yang mengalami hal tersebut serta mereka yang terkena dampak dari kehidupan individu itu. Ide dari individual meliputi identitas vokasional seseorang, sebagai sesuatu yang jelas kepentingannya, tujuan dan nilai yang ditetapkan karena berhubungan dengan perencanaan karir. Dengan demikian disarankan untuk dapat menemukan orang dengan *calling* yang mengekspresikan diri mereka dalam dunia kerja. Selain itu penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk mencapai pemahaman lengkap tentang hakikat *calling*.

Kosa kata yang mengelilingi kehidupan *calling* dalam literatur meliputi: makna, individualisasi, tujuan, keperluan, fokus pada kebaikan bersama, dan tugas-tugas yang tidak dapat dibatalkan. Semua istilah ini menunjukkan bahwa *calling* merupakan pengalaman yang sangat pribadi. Dengan demikian, *calling* mungkin paling dikonseptualisasikan dari perspektif konstruktivis yang berkaitan dengan pengungkapan makna pribadi dan pengalaman individu.

Gareau (1984) meneliti pengalaman *calling* di luar konteks agama dan mendefinisikan *calling* sebagai sesuatu perasaan memanggil. Dia menemukan bahwa *calling* memiliki pengalaman sejarah di mana orang merasa dipanggil, mengungkapkan dirinya sebagai fenomena dinamis dengan berbagai intensitas dan cara penyajian. Dengan temuannya, Gareau

mengusulkan empat elemen penting dari apa yang disebut; (1) atraksi kemungkinan tarik-menarik, (2) rasa kepastian dan jaminan, (3) perasaan yang tinggi terhadap pemenuhan diri, (4) bersifat misterius. Gareau menunjukkan bahwa orang mungkin merasa lebih berhubungan dengan takdir mereka dan percaya bahwa mereka harus melakukan apa yang mereka temukan begitu menarik, untuk menjadi diri sendiri dan memenuhi tujuan mereka dalam hidup. Sejak saat itu mereka mulai menghadapi pilihan yang harus dibuat untuk hidup yang dialami sebagai *calling*.

Elliott (1992) memulai studinya dengan mendefinisikan bahwa *calling* sebagai pekerjaan yang menyediakan kepuasan yang luar biasa, sesuatu yang akan anda lakukan, bahkan jika anda tidak harus bekerja. Elliott mengidentifikasi lima tema yang membantu untuk mendefinisikan *calling* dan enam masalah yang berkaitan dengan definisi *calling*. Menurut Elliott *calling* adalah pengalaman kerja yang melibatkan: (1) rasa melakukan, apa yang anda maksudkan dengan melakukan, (2) rasa ketertarikan, bahwa apa yang harus anda lakukan pada pekerjaan ini, (3) tingkat intensitas tidak ditemukan dalam pekerjaan lain, (4) keinginan untuk berbagi hasil dari keterpanggilan dengan yang lain, (5) Sebuah tekad untuk melakukannya bahkan jika pekerjaan itu tidak perlu finansial.

Konseptualisasi modern tentang *calling* didukung oleh Bellah *et al.*(1985), yang menganjurkan transformasi budaya di mana ide *calling* akan dihargai. Hal ini akan melibatkan pergeseran nilai-nilai, di mana orang akan memilih pekerjaan untuk kepentingan intrinsik dan nilai ke orang serta melakukan sesuatu, dan apa yang dimaksudkan dengan melakukan.

Calling didefinisikan menurut tema tersebut, muncul dalam enam cara penting dalam narasi partisipan. Menurut Elliott (1992) elemen kunci *calling* yang ditunjukkan dalam kehidupan seseorang adalah; (1) sumber dari *calling*, (2) bagaimana *calling* datang, (3) validasi *calling*, (4) yang dapat disebut, (5) apa yang merupakan pengalaman *calling*, (6) untuk apa orang dipanggil. Dia lebih lanjut menyatakan bahwa sumber *calling* subyektivitas yang datang dari sumber ilahi, dirasakan secara psikologis, artinya sumber *calling* seseorang bisa menjadi apa yang disebut kepribadian sejati (Jung,1983). Untuk Maslow yang memotivasi sumber *calling* dapat ditemukan dalam hirarki kebutuhan khususnya untuk tumbuh menjadi orang yang mengaktualisasikan diri. Erikson (1959) memberikan sejenis alasan sumber *calling* seseorang menunjukkan bahwa semua manusia memiliki dorongan dasar yang melekat untuk menemukan makna dalam hidup mereka. Sejalan dengan itu maka

Fry (2005) mengukur *calling* dengan indikator yang meliputi : (1) pekerjaan yang dilakukan membuat sesuatu yang berbeda dalam kehidupan orang, (2) pekerjaan yang dilakukan penuh arti, (3) pekerjaan yang dilakukan sangat penting, (4) Aktivitas pekerjaan sangat berarti secara pribadi.

2.5. Membership

Membership adalah perasaan bahwa seseorang telah menginvestasikan bagian dari diri sendiri untuk menjadi anggota, dan karena itu memiliki hak milik (Buss & Portnoy,1967). Ini adalah perasaan memiliki, dan menjadi bagian. *Membership* memiliki batas-batas, ini berarti bahwa ada orang-orang yang menjadi milik dan orang-orang yang tidak menjadi milik. Batas-batas menyediakan keamanan emosional bagi anggota, yang diperlukan untuk dikembangkan. Peran batas sangat relevan dengan komunitas lingkungan. Batas menentukan siapa di dalam dan siapa yang di luar. Namun, batas-batas bisa begitu halus untuk dikenali hanya oleh warga sendiri. Batas yang ditetapkan oleh kriteria keanggotaan menyediakan struktur dan keamanan yang melindungi keintiman kelompok

Sense of membership melibatkan perasaan, keyakinan dan satu harapan yang cocok dalam kelompok dan memiliki tempat di sana, perasaan penerimaan oleh kelompok dan kesediaan berkorban untuk kelompok. Peran identifikasi harus ditekankan di sini, ini dapat dinyatakan dalam pernyataan timbal balik (*reciprocal statements*) “ini adalah kelompok saya” dan “saya adalah bagian dari kelompok”. *Sense of membership* adalah perasaan yang dimiliki anggota, perasaan bahwa anggota penting bagi satu sama lainnya dalam kelompok, memiliki iman bersama bahwa kebutuhan anggota akan dipenuhi melalui komitmen bersama (McMillan, 1976).

Investasi pribadi merupakan kontributor penting pada anggota kelompok dan rasa keanggotaan. McMillan (1976) berpendapat: (1) bahwa bekerja untuk *membership* akan memberikan perasaan bahwa seseorang telah mendapatkan tempat dalam kelompok, dan (2) bahwa sebagai konsekwensi dari investasi pribadi ini, keanggotaan akan lebih bermakna dan berharga. Gagasan investasi pribadi disejajarkan dengan pekerjaan dari teori disonansi kognitif (Aronson & Mills 1959; Festinger,1953) dalam (McMillan&Chavis,1986). Investasi pribadi menempatkan peran besar dalam mengembangkan hubungan emosional. Secara ringkas *membership* memiliki lima atribut yaitu: batas-batas, keselamatan emosional, rasa

memiliki dan identifikasi, investasi pribadi, dan sistem simbol umum. Atribut ini bekerja sama dan berkontribusi pada perasaan sebagai bagian dari komunitas.

Pfeffer (2003) menyatakan bahwa *membership* berarti memiliki rasa dipahami dan dihargai, merasa bagian dari komunitas yang lebih besar atau yang saling berhubungan di tempat kerja. Horton mengatakan (Fry 2003), kami tumbuh lebih besar, lebih lama hidup, lebih bermakna seiring kita mengidentifikasi diri dengan kehidupan sosial yang lebih besar yang mengelilingi kita.

Fry (2005) mengukur *membership* dengan indikator yang meliputi: (1) perasaan dipahami dalam organisasi, (2) perasaan dihargai dalam organisasi, (3) perasaan yang bernilai dalam organisasi (4) perasaan dihormati dalam organisasi.

BAB III

KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA ORGANISASI

3.1 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menurut Lum, et al. (1998) adalah tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesuaian tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah kekuatan relatif dan keterlibatan yang dalam dari diri seorang individu ke dalam organisasi tertentu. (Wayne, 1997) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tersebut,

Meyer dan Herscovitch (2001) menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan sebuah stabilitas dan kekuatan psikologi yang mengikat individu dalam proses aksi yang relevan dengan target organisasi, dan ini merupakan bentuk loyalitas untuk organisasi. Berbagai kesimpulan dan proposisi teoritis tentang komponen dari komitmen organisasional oleh peneliti-peneliti sebelumnya seperti terlihat dalam Tabel 3.1. (Shagholi *et al.*,2011)

Tabel 3.1.

Components of Organizational Commitment

<i>Components</i>	<i>Various inference and theoretical propositions concerning components of OC by past researchers</i>
<i>Maintaining membership</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>OC is strong desire to maintain membership in the organization (Mowday et al, 1982 ; Hackett & Lapierre, 2001).</i> • <i>Meyer et al(1993) state that OC is psychological state that has implications for the decision to continue membership in the organization.</i> • <i>Commitment is defined as a function of the rewards and costs associated with organizational membership (Alutto et al, 1973 ; Becker, 1960 ; Farrell & Rusbult, 1981)</i> • <i>OC can be characterized by a belief in an acceptance of the organization's goals and value, a willingness to exert substantial effort on behalf of the organization, and a desire to maintain membership in the organization (Porter et al, 1974)</i>
<i>Attachment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>OC is an attitude of attachment to the organization (Mowday et al, 1982) and employee's emotional attachment to organization may engender stronger personal commitment and enable the employee to experience a sense of belonging (Meyer & Herscovitch, 2001).</i> • <i>OC can be referred to as the willingness of social actors to give their energy and loyalty to a social system or an affective attachment to an organization apart from the purely instrumental worth of the relationship (Buchanan, 1974)</i> • <i>Commitment involves one's psychological attachment or bond to the organization (O'Reilly & Chatman, 1986 ; Porter et al, 1974 ; Meyer et al, 1993).</i> • <i>OC is an important attitude to foster among employees to attach them to the organization (Hackett & Lapierre, 2001).</i> • <i>Mathieu and Zajac (1990) define organizational as an attachment to or identification with the organization.</i>

Sumber : Shagholi *et al.*(2011)

Berdasarkan pendapat dari para ahli mengenai pengertian komitmen organisasional maka dapat disebutkan tiga hal pokok dalam pengertian komitmen organisasional tersebut yaitu :

- 1) Keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi.
- 2) Kesiapan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi.
- 3) Keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

3.1.1. Komponen Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer (1990); Namasiwayam dan Zhao (2007) menyebutkan bahwa aspek-aspek komitmen dibagi dalam tiga bentuk yaitu :

1) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif adalah keterikatan emosional, identifikasi dengan organisasi, serta keterlibatan seseorang pada suatu organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau berkembang, apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan yaitu dapat memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk menghasilkan keterampilan yang berharga.

2) Komitmen Kontinyu (*continuance commitment*)

Komitmen Kontinyu adalah komitmen pada organisasi dengan pertimbangan berbagai macam kerugian apabila keluar dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi, yang mana investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasi.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif adalah komitmen pada organisasi yang mengacu pada perasaan seseorang akan kewajiban untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau berkembang sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu, dan penerimaan keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Untuk mengukur tiga dimensi komitmen organisasional, digunakan 15 item pertanyaan dari Mowday *et al.* (1979) yang dikenal dengan *Organizational Commitment Questionnaires* (OCQ).

3.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Mowday *et al.* (1979) menyebutkan ada empat faktor utama yang mempengaruhi komitmen dalam organisasi yaitu :

1) Karakteristik Individu

Penelitian menunjukkan bahwa umur dan masa jabatan merupakan karakteristik personal yang berhubungan secara positif dengan komitmen. Semakin bertambah tua dan berpengalaman dalam pekerjaannya, komitmen mereka semakin meningkat. Latar belakang pendidikan dan latar belakang budaya juga berhubungan dengan komitmen, diantaranya minat hidup yang berorientasi kerja, motivasi berprestasi, dan rasa bersaing.

2) Karakteristik peran dan pekerjaan

Beberapa karakteristik peran kerja berhubungan dengan komitmen. Lingkup kerja secara positif berhubungan dengan komitmen, karena lingkup kerja yang luas lebih menantang daripada lingkup kerja yang sempit. Telah ditemukan pula bahwa komitmen akan meningkat apabila orang mempunyai tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan, dan menurun apabila orang menderita karena kesempatan promosi terbatas.

3) Karakteristik struktural

Karakteristik struktural organisasi menggambarkan bagaimana pengaturan struktural organisasi akan mempengaruhi orang dalam organisasi. Karakteristik struktural ini berkaitan dengan formalisasi, ketergantungan sosial dan desentralisasi yang seluruhnya berhubungan dengan komitmen.

4) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja berhubungan dengan komitmen termasuk keterlibatan sosial, ketergantungan organisasi, kepentingan personal terhadap organisasi, pembayaran yang adil dan norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras.

3.2 Kinerja Organisasi

3.2.1 Pengertian Kinerja Organisasi

Secara umum konsep kinerja organisasi didasarkan atas gagasan, di mana organisasi merupakan kumpulan dari aset produktif, termasuk manusia, fisik dan sumber daya modal, untuk maksud mencapai sebuah tujuan bersama (Carton dan Hofer 2006). Jarad *et al.*(2010) menyatakan bahwa kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarnya, dengan menggunakan sumber daya yang efisien dan efektif.

Gavre *et al.*(2011) menyatakan beberapa definisi untuk menggambarkan konsep kinerja organisasi yaitu: (1) kinerja adalah perangkat indikator keuangan dan non keuangan yang memberikan informasi terhadap tercapainya tujuan dan hasil. (2) kinerja adalah dinamis, memerlukan pertimbangan dan interpretasi. (3) kinerja diilustrasikan dengan penggunaan model kausalitas yang menjelaskan bagaimana tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang. (4) kinerja dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi.(5) mendefinisikan konsep kinerja memerlukan pengetahuan karakteristik elemen-elemen untuk masing-masing bidang pertanggungjawaban.

(6) untuk pelaporan tingkat kinerja organisasi memerlukan kemampuan mengkuantitatifkan hasil.

3.2.2. Penilaian Kinerja Organisasi

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan banyak menggunakan variabel-variabel keuangan untuk mengukur kinerja organisasi seperti profitabilitas, keuntungan kotor, *return on seet*, (*ROA*), *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)*, *return on sale (ROS)*, *revenue growth*, *market share*, *stock price*, *sales growth*, *export growth*, *liquidity* dan *operational efficiensy*.(Jarad *et al.*, 2010). Memang benar kinerja keuangan sangat penting bagi organisasi perusahaan, tetapi kalau perusahaan hanya mengandalkan pada kinerja keuangan, ada kemungkinan perusahaan akan melupakan aspek-aspek lain yang juga penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Sistem pengendalian manajemen dan operasional perusahaan yang hanya memandang hanya pada ukuran dan target keuangan, akan sedikit berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai strategi jangka panjang, karena hal tersebut dapat mengurangi bahkan menghilangkan kemampuan perusahaan dalam mencapai suatu nilai ekonomis di masa yang akan datang.

Kaplan dan Norton dalam tulisannya di Harvard Business Review tahun 1992 menyatakan bahwa *The Balanced Scorecard-Measures (BSC) that Drive Performance*. BSC memandang bahwa kinerja organisasi diukur berdasarkan empat perspektif yaitu : perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*) dan perspektif inovasi dan pembelajaran (*innovation and learning perspective*).

Perspektif keuangan dalam BSC merupakan hal yang penting, hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekwensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Kaplan (1996) menyebutkan ada tiga tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh perusahaan yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*).

Perspektif kedua adalah pelanggan. Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini. Kaplan (1996) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus

menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolok ukurnya. Dia juga menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan, kinerja pelanggan terdiri atas pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas.

Penilaian kinerja yang ketiga adalah perspektif bisnis internal. Untuk bisa menggunakan tolok ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri atas inovasi, operasi dan layanan purna jual.

Perspektif ke empat adalah pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif ini bersumber dari tiga prinsip yaitu : *people*, *system* dan *organizational procedure*. Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan (1996) menjelaskan perspektif ini didasari atas: (1) Kemampuan pekerja, tolok ukur yang dapat digunakan untuk hal ini adalah tingkat kepuasan pekerja, tingkat perputaran tenaga kerja, besarnya pendapatan perusahaan per karyawan, dan nilai tambah dari tiap karyawan. (2) Kemampuan sistem informasi. (3) Motivasi.

Dawes (1999) mengungkapkan pengukuran kinerja subyektif telah digunakan secara luas dalam penelitian dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan. Dia menemukan ada hubungan yang kuat antara pengukuran kinerja obyektif dan subyektif terhadap kinerja perusahaan. Dia juga menyarankan bahwa peneliti hendaknya menggunakan kedua tipe pengukuran ini, untuk memvalidasi hasil penelitian mereka.

Mitchel (2002) menyatakan bahwa kinerja organisasi diukur dengan menggunakan indikator: *efficiency*, *effectiveness*, *relevance to stakeholders* dan *financial viability*. Katou (2008) dalam penelitiannya mengukur kinerja organisasi dengan indikator-indikator: *effectiveness*, *efficiency*, *development*, *satisfaction*, *innovation*, dan *quality*.

Dess dan Robinson (1984); Croteau dan Bergeron (2011) menyatakan bahwa kinerja organisasi dapat dinilai menggunakan salah satu dari dua data, yaitu data obyektif atau data subyektif. Pendekatan obyektif mengacu pada data keuangan yang disediakan oleh organisasi, sedangkan pengukuran subyektif terletak pada persepsi responden. Hasil yang diperoleh dari ke dua studi ini, mengindikasikan bahwa tidak ada pendekatan yang lebih baik antara kedua pendekatan tersebut, masing-masing menghasilkan hasil yang serupa.

Hasil kajian (Dess dan Robinson 1984; Dawes 1999; Croteau dan Bergeron 2011) cenderung menyarankan bahwa pengukuran kinerja organisasi akan lebih baik jika dilakukan lebih holistik, dengan menggabungkan aspek pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

BAB IV
CONTOH NASKAH PENELITIAN
HUBUNGAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* DENGAN KINERJA ORGANISASI

Pada bab ini dibahas contoh model sebuah penelitian pengaruh *spiritual leadership* terhadap komitmen organisasional dan kinerja organisasi.(kasus pada LPD di Provinsi Bali). Pada bab ini memuat contoh bagaimana mengidentifikasi fenomena dan masalah yang terjadi sehingga layak dijadikan latar belakang sebuah penelitian, kerangka pemikiran, metodologi, dan analisis hasil penelitian, walaupun dalam contoh ini sudah dikurangi disana-sini namun isinya tidak mengurangi makna. Tugas para pembaca sekarang untuk memberikan masukan dan kritik sehingga ke depan dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik.

4.1 Contoh Naskah Latar Belakang Masalah

(memuat : fenomena, bukti teoritis dan empiris, perbedaan hasil berbagai penelitian, kebaruan penelitian).

Dalam kompetisi yang semakin ketat antara lembaga keuangan saat ini, LPD harus mengelola sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif dalam rangka meningkatkan kinerja organisasinya. Kinerja organisasi yang tinggi akan memberikan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) bagi LPD.

Berdasarkan data LPLPD (Lembaga Perberdayaan Lembaga Perkreditan Desa) perkembangan tingkat kesehatan LPD tahun 2014 per kabupaten/kota menunjukkan permasalahan yang cukup serius. Keberhasilan sejumlah LPD di Bali masih juga terkendala oleh besarnya *Non Performing Loan (NPL)* mencapai 9,05% yang telah melebihi ambang batas *NPL* 5% (Peraturan Bank Indonesia Nomor:13/3/PBI/2011). Besarnya *NPL* ini memberikan kontribusi pada rasio aktiva produktif yang selanjutnya berpengaruh terhadap tingkat kesehatan LPD. (MASALAH 1)

Tabel 1.1 Peringkat LPD di Provinsi Bali Berdasarkan Tingkat Kesehatan per 31 Desember 2014

No	Kota/Kabupaten	Tingkat Kesehatan					Jumlah
		Sehat	Cukup Sehat	Kurang Sehat	Tidak Sehat	Macet	
1	Denpasar	32	1	1	1	-	35
2	Badung	106	10	2	3	1	122
3	Buleleng	108	9	7	4	41	169
4	Jembrana	54	4	-	6	-	64
5	Tabanan	207	22	14	18	46	307
6	Gianyar	186	27	18	6	32	269
7	Bangli	120	10	16	13	-	159
8	Klungkung	83	7	5	3	9	107
9	Karangasem	118	26	27	11	8	190
	Jumlah	1014	116	90	65	137	1422
	Prosentase (%)	71,31	8,16	6,33	4,57	9,63	100

Sumber, LPLPD Bali, 2015.

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa pada akhir tahun 2014 dari 1422 LPD yang ada, 1014 berpredikat sehat (71,31%), sedangkan 408 LPD berpredikat cukup sehat, kurang sehat, tidak sehat, dan macet (28,69%). Perbandingan tersebut, menunjukkan bahwa prosentase LPD yang berkinerja kurang baik masih cukup tinggi dan hal ini mengindikasikan bahwa ada kendala LPD dalam mengoptimalkan kinerjanya. (MASALAH2).

Cendikiawan (2013) sebagai ketua BKS (Badan Kerja Sama) LPD Provinsi Bali, dalam makalahnya mengungkapkan bahwa LPD-LPD yang berkinerja kurang baik dan yang mengalami kemacetan sebagian besar diakibatkan oleh faktor internal LPD yang meliputi: kualitas sumber daya manusia, budaya dilayani bukan meyalani, penguasaan serta penerapan teknologi informasi dan inovasi, dan penerapan fungsi-fungsi manajemen atau kepemimpinan. Kepemimpinan yang diterapkan belum mencerminkan pola-pola kepemimpinan yang baik dan sehat. Keberhasilan LPD sangat ditentukan oleh kepemimpinan dan komitmen semua unsur dalam LPD mulai dari pengurus, pengawas dan karyawan. Selanjutnya Wiagustini *et al.*(2014) menyatakan bahwa, beberapa faktor strategis internal yang perlu diperhatikan dalam pemberdayaan LPD meliputi: kualitas sumber daya manusia, kompetensi SDM, budaya organisasi, komitmen dan kompetensi pengurus.

Bertitik tolak pada data kinerja serta pendapat Cendikiawan dan Wiagustini maka LPD masih dihadapkan pada kendala sumber daya manusia terutama pada kepemimpinan (*leadership*). Survey lapangan menunjukkan adanya indikasi yang searah berdasarkan laporan singkat Ketua BKS LPD Kecamatan Ubud yang menyatakan bahwa sejumlah LPD seperti LPD Desa *Pakraman* Sayan, Mawang, dan Mas di mana awalnya LPD tersebut berkinerja kurang baik/tidak sehat, setelah diganti pengurusnya/pimpinannya menjadi LPD yang berkinerja baik/sehat. Bukti yang memperkuat fakta empiris bahwa kepemimpinan menjadi kendala dalam pengembangan LPD dapat dilihat dari beberapa kasus korupsi seperti yang menimpa LPD Sinabun, Alasanker, Serangan dan Kapal. Sejumlah kendala dimaksud akan dikonstruksi sebagai upaya mendapatkan bentuk kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi LPD dalam menggerakkan kinerja usaha yang lebih optimal. (BUKTI TEORITIS dan FAKTA EMPIRIS mengapa VARIABEL KEPEMIMPINAN menjadi perlu diteliti di LPD)

Kepemimpinan memiliki dimensi yang relatif kompleks dan fundamental, antara lain akan berproses mempengaruhi komitmen organisasional, mencakup semua aspek internal seperti nilai kejujuran dan integritas bagi seluruh pemangku kepentingan dalam organisasi. Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh: Avolio *et al.*(2004), Ramachandran dan Krishnan (2009), Lo *et al.*(2009), Yeh dan Hong (2012), Aydin *et al.*(2013) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara tipe/model kepemimpinan dengan komitmen organisasional. (BUKTI TEORITIS BAHWA KEPEMIMPINAN MEMPENGARUHI KOMITMEN)

LPD memerlukan model kepemimpinan yang lebih holistik dari yang selama ini telah diterapkan untuk memecahkan permasalahan kepemimpinan dalam rangka

membentuk komitmen organisasional, yang akhirnya berefek pada kinerja LPD. Model kepemimpinan yang holistik tersebut adalah *spiritual leadership*. Teori *spiritual leadership* menyatakan dengan jelas bahwa ada perbedaan dengan teori kepemimpinan sebelumnya yang hanya terpusat pada satu atau lebih aspek fisik, mental atau unsur-unsur interaksi emosional manusia dalam organisasi yang mengabaikan komponen spiritualitas (Fry, 2003). *Spiritual leadership* diperlukan untuk transformasi kesuksesan yang berkelanjutan dari pembelajaran organisasi (*learning organization*). *Spiritual leadership* merupakan kebutuhan mendasar antara pemimpin dan pengikut untuk keberlangsungan spiritualitas mereka sehingga mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi dan lebih produktif.

Model umum *spiritual leadership* muncul dari interaksi *altruistic love, vision*, dan *hope/faith* pada anggota organisasi. Munculnya *spiritual leadership* kemudian menyentuh kebutuhan mendasar bagi keduanya, baik pemimpin dan pengikut untuk kebahagiaan spiritual (*spiritual well-being*) mereka melalui *calling* dan *membership*. Kebahagiaan spiritual (yaitu *calling* dan *membership*) kemudian mendorong komitmen organisasional dan produktivitas ke tingkat yang lebih tinggi (Fry *et al.*, 2009). (PAPARAN YANG MENJAWAB MENGAPA SPIRITUAL LEADERSHIP DIPERLUKAN UNTUK MEMECAHKAN MASALAHAN KEPEMIMPINAN DI LPD)

Fry *et al.* (2011) menemukan bahwa: (1) hubungan *spiritual leadership* ke *calling* dan *membership* keduanya positif dan signifikan, (2) *calling* dan *membership* memediasi penuh hubungan antara *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional. Selanjutnya penelitian Bodla dan Ali (2012) menemukan bahwa: (1) *spiritual leadership* yang terdiri atas: *vision* dan *altruistic love* berhubungan langsung dengan komitmen organisasional, (2) *spiritual leadership* berpengaruh terhadap *calling* dan *membership*. (3) *calling* dan *membership* memediasi hubungan antara *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional. Demikian juga Mansor *et al.* (2013) menemukan bahwa masing-masing elemen dari *spiritual leadership* yang terdiri atas: *vision, altruistic love, calling* memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasional. (BUKTI TEORITIS HUBUNGAN SPIRITUAL LEADERSHIP, KOMITMEN DAN KINERJA).

Ada temuan yang tidak konsisten antara penelitian yang dilakukan oleh Bodla dan Ali (2012); Mansor *et al.*(2013) dengan temuan penelitian Fry *et al.*(2011). Pada temuan penelitian Bodla dan Ali (2012); Mansor *et al.*(2013) bahwa hubungan antara *spiritual leadership* ke *calling, membership* dan komitmen organisasional adalah positif dan signifikan, sehingga *calling* dan *membership* merupakan pemediasi parsial hubungan *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional, sedangkan temuan penelitian Fry *et al.*(2011) bahwa *calling* dan *membership* memediasi penuh hubungan antara *spiritual leadership* dan komitmen organisasional (*calling and membership fully mediated the relationships between spiritual leadership and organizational commitment*). Dari temuan penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa hubungan langsung antara *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional tidak signifikan.

Namun beberapa temuan penelitian (Javanmard, 2012; Vanover, 2014; Soha *et al.*2016) tidak sejalan pula dengan temuan (Fry *et al.*,2011; Bodla dan Ali, 2012;

Mansor *et al.*,2013). Penelitian Javanmard (2012) mengkaji keterkaitan dan pengaruh dimensi *spiritual leadership* (*vision, altruism, faith*), *spiritual at work* (*inner life, meaningful work, sense of community*) dan *performance* (kinerja). Penelitiannya menemukan bahwa visi organisasi tidak berpengaruh pada *sense of community* atau *membership*. Hasil penelitian Javanmard (2012) juga menemukan hubungan visi organisasi dengan *meaningful (calling)* tidak signifikan. Hal ini dapat dinyatakan bahwa visi organisasi tidak memotivasi karyawan untuk lebih berkomunikasi dengan karyawan lainnya, karyawan cenderung mengerjakan pekerjaannya secara individu daripada sebagai sebuah kelompok atau tim kerja. Hasil lain dari penelitian Javanmard menemukan adanya pengaruh yang signifikan antara *sense of community (membership)* dengan kinerja, namun Vanover (2014) yang mengkaji dampak *sense of community* pada kinerja unit bisnis, menyatakan bahwa *sense of community* tidak selalu menyebabkan kinerja lebih baik, bahkan dapat menghambat produktivitas, karena merasa terganggu. Demikian juga salah satu hasil penelitian Soha menemukan hubungan *sense of community* dengan kinerja organisasi tidak signifikan.

(PERBEDAAN BEBERAPA HASIL PENELITIAN, MENDORONG UNTUK DIUJI/DITELITI KEMBALI)

Perbedaan temuan penelitian tersebut, menjadi salah satu motivasi dalam merekonstruksi model *spiritual leadership* Fry *et al.* (2011) dengan menggabungkannya pada *A-Three Component Model of Organizational Commitment* (Meyer dan Allen 1991; Meyer *et al.*,2002). Model yang baru terbentuk diharapkan menjadi solusi dalam peningkatan kinerja LPD. Selain itu Hill *et al.* (2013) menyatakan bahwa, spiritualitas merupakan bidang yang berkembang pesat dalam penelitian dan penyelidikan, dengan implikasi penting pada teori kepemimpinan, penelitian dan praktek. Sampai saat ini teori yang paling maju dan diuji dari spiritualitas adalah yang diusulkan oleh Fry *et al.* (2003, 2005, 2011). Selanjutnya motivasi kedua yang mendasari dilakukannya penelitian ini adalah adanya perbedaan pada metodologi yang digunakan terutama pada subyek dan obyek penelitian serta alat analisis yang dipergunakan. Penelitian Fry *et al.* (2011) subyek penelitiannya adalah para calon perwira (*cadet*), dengan obyek penelitian hubungan *spiritual leadership, calling, membership* dan komitmen di Akademi Militer Amerika Serikat dengan alat analisis *SEM-AMOS*, sedangkan dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah pengurus LPD yang terdiri atas kepala, sekretaris dan kasir (Perda Provinsi Bali No 8 Tahun 2002 pasal 11 ayat 1) obyek penelitiannya adalah *spiritual leadership, calling, membership* dan komitmen organisasional serta kinerja organisasi, dengan menggunakan alat analisis *SEM-PLS*. Adapun subyek dan obyek penelitian yang berbeda menjadi motivasi dalam penelitian ini didasari atas pertimbangan bahwa penelitian ini dan penelitian Fry melibatkan budaya dan karakteristik organisasi yang berbeda, demikian juga adanya perbedaan karakteristik tugas dan karakteristik individu antara *cadet* dengan pengurus LPD. Perbedaan budaya dan karakter organisasi serta perbedaan karakter tugas dan karakter individu mempengaruhi kinerja, yang dibuktikan oleh penelitian (Folami dan Jacobs, 2005; Yesil dan Kaya, 2013; Kisengo dan Kombo, 2014; Rehman *et al.*,2015)

Motivasi ketiga didasari pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya hanya menekankan pada pengukuran kinerja LPD dengan pendekatan

balanced scorecard (Gunawan, 2009; Suartana dan Ariyanto, 2012) dan penilaian kesehatan LPD dengan penilaian pada aspek permodalan (*capital*), kualitas aktiva produktif (*activa*), manajemen (*management*), rentabilitas (*earning*) dan likuiditas (*liquidity*), yang sering disingkat dengan CAMEL (Ramantha, 2006). Kajian-kajian tersebut belum mengungkapkan bagaimana model pengelolaan organisasi yang meliputi aspek kepemimpinan, komitmen organisasional serta efeknya pada kinerja LPD. Kinerja LPD masih berpeluang ditingkatkan melalui pembenahan kinerja, solusinya adalah melaksanakan dan pengembangan *spiritual leadership* sebagai pemicu komitmen organisasional melalui *calling* dan *membership*. Selanjutnya komitmen organisasional akan mempengaruhi kinerja LPD. (Shagholi *et al.*, 2011; Bhatti *et al.*, 2011; Dost *et al.*, 2011; Ireffin dan Mechanic, 2014).

Komitmen organisasional menurut Luthans (2011), merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tertentu, kesediaan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi, dan keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi. Pentingnya komitmen organisasional dalam menghubungkan *spiritual leadership* dengan kinerja LPD didukung beberapa pertimbangan antara lain sebagai berikut:

- 1) Untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*), LPD memerlukan berbagai faktor pendukung. Salah satu pendukungnya adalah *spiritual leadership* dalam membangun komitmen seluruh anggota organisasi termasuk pimpinan dan pegawai LPD. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan terbentuk apabila pimpinan mampu mendistribusikan kekuasaannya sehingga dapat diterima dan dipandang sebagai suatu yang dapat mendorong untuk terciptanya komitmen yang tinggi dari seluruh komponen organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Untuk mencapai tujuan LPD yang lahir dari kearifan lokal masyarakat Bali, yaitu ketahanan ekonomi masyarakat adat Bali sebagai penyangga kelangsungan adat dan budaya Bali yang berlandaskan ajaran Agama Hindu, memerlukan pimpinan yang memiliki idealisme dan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi.
- 3) Hasil penelitian sebelumnya atau kajian empiris yang ada menemukan bahwa komitmen organisasional memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. (Shagholi *et al.*, 2011; Bhatti *et al.*, 2011; Dost *et al.*, 2011; Ireffin dan Mechanic, 2014). Jadi dengan demikian penelitian ini akan mengkaji hubungan *spiritual leadership* terhadap komitmen organisasional melalui *calling* dan *membership* serta efeknya pada kinerja organisasi.

Kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya, dengan menggunakan sumber daya yang efisien dan efektif (Jarad *et al.*, 2010). Secara umum konsep kinerja organisasi didasarkan atas gagasan di mana organisasi merupakan kumpulan dari aset produktif, termasuk manusia, fisik dan sumber daya modal, untuk maksud mencapai sebuah tujuan bersama (Carton dan Hofer, 2006).

Gavre *et al.* (2011) menyatakan beberapa definisi untuk menggambarkan konsep kinerja organisasi yaitu: (1) kinerja adalah perangkat indikator keuangan dan non keuangan yang memberikan informasi terhadap tercapainya tujuan dan hasil. (2) kinerja adalah dinamis, memerlukan pertimbangan dan interpretasi. (3) kinerja diilustrasikan dengan penggunaan model kausalitas yang menjelaskan bagaimana

tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang. (4) kinerja dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi. (5) mendefinisikan konsep kinerja memerlukan pengetahuan karakteristik elemen-elemen untuk masing-masing bidang pertanggungjawaban. (6) untuk pelaporan tingkat kinerja organisasi memerlukan kemampuan mengkuantitatifkan hasil.

Sebelumnya Dess dan Robinson (1984); Croteau dan Bergeron (2011) menyatakan bahwa, kinerja organisasi dapat dinilai menggunakan salah satu dari dua data, yaitu data obyektif atau data subyektif. Pendekatan obyektif mengacu pada data keuangan yang disediakan oleh organisasi, sedangkan pengukuran subyektif terletak pada persepsi responden. Hasil yang diperoleh dari ke dua studi ini, mengindikasikan bahwa tidak ada pendekatan yang lebih baik antara kedua pendekatan tersebut, masing-masing menghasilkan hasil yang serupa.

Hasil kajian Dess dan Robinson 1984; Dawes 1999; Croteau dan Bergeron 2011; Gavre *et al.* 2011, cenderung menyatakan bahwa pengukuran kinerja organisasi akan lebih baik jika dilakukan lebih holistik dengan menggabungkan aspek pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Namun berdasarkan SK Direksi BPD no 0303.102.10.2002.2 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan LPD, masih menitikberatkan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan. LPD adalah lembaga adat dipandang perlu mengukur kinerjanya secara lebih holistik dengan mengukur aspek keuangan dan non-keuangan.

Keterbaruan penelitian ini adalah upaya merekonstruksi model penelitian sehingga dihasilkan model baru yang menggabungkan dua buah model penelitian yaitu, pertama model *spiritual leadership* (Fry *et al.*,2011) dan kedua adalah *A-Three Component Model of Organizational Commitment* (Meyer dan Allen 1991; Meyer *et al.*,2002), sehingga dapat menjawab inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, serta model yang baru ini diharapkan dapat memecahkan permasalahan kepemimpinan dan komitmen organisasional yang berefek terhadap kinerja LPD.

Penelitian ini membangun *spiritual leadership* dalam sub teori dengan membentuk *second order*.(Jarvis *et al.*,2003; Wetzels *et al.*,2009) di mana pembentuk *spiritual leadership* adalah *vision*, *altruistic love* dan *hope/faith*. Sedangkan kinerja LPD direfleksikan secara holistik dalam lima dimensi kinerja yaitu: dimensi keuangan, dimensi sosial, dimensi pelanggan, dimensi pembelajaran dan pertumbuhan, dimensi proses bisnis internal (Kipesha, 2013). Dimensi ini merupakan pengembangan dimensi kinerja LPD yang selama ini lebih mengutamakan dimensi keuangan.

(PENGUNGKAPAN MOTIVASI PENELITIAN SERTA TEMUAN/KEBARUAN)

Rumusan Masalah

Salah satu masalah yang penting dari *spiritual leadership* adalah masih kurangnya penelitian hubungan antara *spiritual leadership*, spiritualitas di tempat kerja dan kinerja organisasi.(Dent *et al.*,2005; Fry 2008). Meskipun penelitian sebelumnya memiliki beberapa konsep spiritualitas di tempat kerja, serta model *spiritual leadership*, namun *spiritual leadership* dalam tahap perkembangannya membutuhkan studi empiris seperti yang telah disebutkan sebelumnya.(Dent *et al.*,2005; Fry *et al.*,2005, 2008). Penelitian-penelitian tentang LPD selama ini, (Ramantha, 2006; Gunawan, 2009; Suartana dan Ariyanto, 2012) belum

mengungkapkan bagaimana model pengelolaan organisasi yang meliputi aspek *spiritual leadership* dan komitmen organisasional serta efeknya terhadap kinerja LPD.

Secara empiris komitmen organisasional dipengaruhi oleh *spiritual leadership* yang dimediasi oleh *calling* dan *membership*. (Fry *et al.*,2009, 2011; Bodla dan Ali 2012; Mansor *et al.*,2013) serta komitmen organisasional berdampak positif terhadap kinerja organisasi.(Shagholi *et al.*,2011; Bhatti *et al.*,2011; Dost *et al.*,2011; Ireffin dan Mechanic, 2014).Walaupun demikian, apakah kinerja organisasi LPD di Bali tersebut disebabkan oleh *spiritual leadership*, *calling*, *membership* dan komitmen organisasional masih harus diteliti lebih lanjut, sehingga rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimanakah pengaruh *spiritual leadership* terhadap *calling* pada Lembaga Perkreditan Desa?
- 2) Bagaimanakah pengaruh *calling* terhadap komitmen organisasional pada Lembaga Perkreditan Desa?
- 3) Bagaimanakah pengaruh *spiritual leadership* terhadap *membership* pada Lembaga Perkreditan Desa?
- 4) Bagaimanakah pengaruh *membership* terhadap komitmen organisasional pada Lembaga Perkreditan Desa?
- 5) Bagaimanakah pengaruh *calling* terhadap kinerja Lembaga Perkreditan Desa?
- 6) Bagaimanakah pengaruh *membership* terhadap kinerja Lembaga Perkreditan Desa?
- 7) Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja Lembaga Perkreditan Desa?
- 8) Bagaimanakah pengaruh *calling* terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional?
- 9) Bagaimanakah pengaruh *membership* terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *spiritual leadership* terhadap *calling* pada Lembaga Perkreditan Desa?
- 2) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *calling* terhadap komitmen organisasional pada Lembaga Perkreditan Desa?
- 3) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *spiritual leadership* terhadap *membership* pada Lembaga Perkreditan Desa?
- 4) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *membership* terhadap komitmen organisasional pada Lembaga Perkreditan Desa?
- 5) Mengembangkan dan menemukan pengaruh *calling* terhadap kinerja Lembaga Perkreditan Desa?
- 6) Mengembangkan dan menemukan pengaruh *membership* terhadap kinerja Lembaga Perkreditan Desa?
- 7) Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja Lembaga Perkreditan Desa?
- 8) Membuktikan, mengembangkan dan menemukan pengaruh *calling* terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional?

- 9) Membuktikan, mengembangkan dan menemukan pengaruh *membership* terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional?

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu perilaku organisasi khususnya pada *leadership*, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini merekonstruksi model teori *spiritual leadership* dan model komitmen organisasional sebagai upaya meningkatkan kinerja Lembaga Perkreditan Desa di Provinsi Bali.
- 2) Memberikan kontribusi dalam bentuk bukti empiris tentang model integrasi untuk menganalisis interaksi antara *spiritual leadership*, *calling*, *membership*, komitmen organisasional dan kinerja organisasi sehingga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif.

Secara Praktis

- 1) Dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak pengurus, pengawas dan pembina LPD dalam rangka penerapan model kepemimpinan khususnya *spiritual leadership* yang dilakukan melalui pemahaman nilai-nilai dan praktek-praktek spiritualitas dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional dan selanjutnya mengoptimalkan kinerja organisasi.
- 2) Memberikan manfaat bagi para pengambil kebijakan dalam pengembangan LPD baik untuk pengurus, pengawas dan pemerintah agar LPD dapat berkembang menjadi organisasi yang sehat dan dapat bersaing di antara lembaga keuangan lainnya.

4.2 Contoh Naskah Kerangka Pemikiran, Konseptual dan Hipotesis

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Uma Sekaran, 1992). Bagian ini merupakan rangkaian penalaran dalam suatu kerangka berdasarkan premis-premis (pernyataan-pernyataan yang dianggap benar yang berguna dalam upaya deduksi yang biasanya nonempirik) untuk sampai pada kesimpulan-kesimpulan tentang kaitan antara variabel-variabel penelitian.(Umar, 2010). Dukungan teori, konsep dan hasil penelitian terdahulu yang relevan serta fakta empiris di lapangan menjadi bahan penting dalam menyusun kerangka pemikiran.

Kerangka Berpikir

Dalam kompetisi yang semakin ketat antara lembaga keuangan saat ini, maka LPD harus mengelola sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif dalam rangka meningkatkan kinerja organisasinya. Kinerja organisasi yang tinggi akan memberikan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) bagi LPD. Kinerja organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk

mencapai tujuan dan sarannya, dengan menggunakan sumber daya yang efisien dan efektif.

Penelitian tentang kinerja organisasi telah banyak dilakukan, namun penelitian ini berbeda, karena penelitian ini mengkaji hubungan *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional melalui *calling* dan *membership* dan kinerja organisasi yang belum banyak dilakukan. Penelitian ini adalah upaya pengembangan model penelitian sehingga dihasilkan model baru yang menggabungkan dua buah model penelitian yaitu, pertama model *spiritual leadership* (Fry *et al.*,2011) dan kedua adalah *A-Three Component Model of Organizational Commitment* (Meyer dan Allen 1991; Meyer *et al.*,2002).

Spiritual Leadership Theory (Fry *et al.*,2003,2005,2009,2011) menjadi sumber dan pendukung utama dalam penelitian ini karena sampai saat ini teori yang paling maju dan diuji dari spiritualitas adalah yang diusulkan oleh Fry (Hill *et al.*,2013) Teori ini mengacu pada nilai-nilai, sikap dan perilaku yang memotivasi intrinsik diri seseorang dan orang lain sehingga memiliki *spiritual well-being* melalui *calling* dan *membership* kemudian mendorong komitmen organisasional dan produktivitas ke tingkat yang lebih tinggi.

Bertitik tolak pada data kinerja, LPD masih dihadapkan pada kendala sumber daya manusia terutama pada kepemimpinan (*leadership*). Survey lapangan juga menunjukkan adanya indikasi yang searah. Sejumlah kendala dimaksud akan dikonstruksi sebagai upaya mendapatkan bentuk kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi LPD dalam menggerakkan kinerja usaha yang lebih optimal.

LPD memerlukan model kepemimpinan yang lebih holistik dari yang selama ini telah diterapkan untuk memecahkan permasalahan kepemimpinan dalam rangka membentuk komitmen organisasional, yang akhirnya berefek pada kinerja LPD. Model kepemimpinan yang holistik tersebut adalah *spiritual leadership*. Teori *spiritual leadership* menyatakan dengan jelas bahwa ada perbedaan dengan teori kepemimpinan sebelumnya yang hanya terpusat pada satu atau lebih aspek fisik, mental atau unsur-unsur interaksi emosional manusia dalam organisasi yang mengabaikan komponen spiritualitas (Fry, 2003).

Penelitian ini pada garis besarnya menggunakan tiga kerangka berpikir berdasarkan pertanyaan pada pokok masalah sebagai penuntun dalam penelitian ini. *Pertama* pengaruh *spiritual leadership* yang dibentuk oleh *vision*, *altruistic love* dan *hope/faith* terhadap *calling* dan *membership*, selanjutnya pengaruh masing-masing *calling* dan *membership* terhadap komitmen organisasional.

Calling telah lama digunakan sebagai ciri khas seorang profesional. Banyak orang tidak hanya ingin mewujudkan potensi mereka melalui pekerjaannya, tetapi juga merasakan makna sosial atau nilai melalui kerja (Pfeffer, 2003). Salah satu peran pemimpin adalah untuk mengembangkan *sense of calling* (rasa keterpanggilan) dalam diri dan pekerja (Fry, 2003). Secara historis *calling* telah direpresentasikan sebagai pengalaman visi, anugrah semangat dari Tuhan dan atau mendengar suara (wahyu) dari Tuhan, diikuti oleh inisiasi ke dalam pelayanan publik (Eliade,1987). *Calling* didefinisikan secara lebih luas mengacu pada pilihan individu tentang bagaimana mengekspresikan esensi diri dalam hidup dan pekerjaan. Pekerjaan adalah sesuatu yang alami yang harus dilakukan serta di mana orang menemukan ekspresi diri (Fox,1995).

Membership adalah perasaan bahwa seseorang telah menginvestasikan bagian dari diri sendiri untuk menjadi anggota, dan karena itu memiliki hak milik (Buss & Portnoy, 1967). Pfeffer (2003) menyatakan bahwa *membership* berarti memiliki rasa dipahami dan dihargai, merasa bagian dari komunitas yang lebih besar atau yang saling berhubungan di tempat kerja. *Sense of membership* melibatkan perasaan, keyakinan dan satu harapan yang cocok dalam kelompok dan memiliki tempat di sana, perasaan penerimaan oleh kelompok dan kesediaan berkorban untuk kelompok.

Hubungan antara *spiritual leadership*, *calling*, *membership* dan komitmen organisasional didukung oleh Fry *et al.* 2005, 2009 yang menyatakan *spiritual leadership* dibentuk dari interaksi dimensi *altruistic love*, *vision* dan *hope/faith* pada anggota organisasi. Munculnya *spiritual leadership* kemudian menyentuh kebutuhan mendasar bagi keduanya, baik pemimpin dan pengikut untuk kesejahteraan spiritual (*spiritual well-being*) mereka melalui *calling* dan *membership*. Kesejahteraan spiritual (yaitu *calling* dan *membership*) kemudian mendorong komitmen organisasional ke tingkat yang lebih tinggi. Demikian juga penelitian Fry *et al.* (2011) menemukan bahwa: (1) hubungan *spiritual leadership* ke *calling* dan *membership* keduanya positif dan signifikan, (2) *calling* dan *membership* memediasi penuh hubungan antara *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional (*calling and membership fully mediated the relationships between spiritual leadership and organizational commitment*). Peran mediasi *calling* dan *membership* pada hubungan *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional didukung pula oleh hasil penelitian Chen *et al.* (2012); Bodla dan Ali (2012).

Berdasarkan teori dan kajian penelitian terdahulu terkait *spiritual leadership*, *calling*, *membership* dan komitmen organisasional, maka dirumuskan hipotesis bahwa semakin baik pelaksanaan atau implementasi *spiritual leadership* oleh pengurus LPD maka komitmen organisasional pengurus LPD akan semakin meningkat, yang dimediasi oleh *calling* dan *membership*.

Kedua, dikembangkannya model Fry *et al.* (2011) dengan menguji pengaruh langsung antara *calling* dan *membership* terhadap kinerja organisasi LPD. Pengaruh langsung antara *calling* dan *membership* terhadap kinerja LPD didasari atas salah satu hasil penelitian Javanmard (2012) bahwa *calling/meaning life* mempengaruhi kinerja. Hasil ini didukung pula oleh hasil penelitian yang dilakukan Chen *et al.* (2012) dan Devi N, Usha (2015) bahwa *calling* dan *membership* mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu terkait *calling*, *membership* dan kinerja organisasi, maka dirumuskan hipotesis bahwa semakin kuat *calling* pada pengurus LPD maka kinerja organisasi LPD akan semakin tinggi pula. Demikian juga semakin kuat *membership* pada pengurus LPD maka semakin tinggi pula kinerja LPD.

Ketiga, akan dibuktikan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi. Anteseden dari kinerja organisasi adalah komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan sebuah stabilitas dan kekuatan psikologi yang mengikat individu dalam proses aksi yang relevan dengan target organisasi dan ini merupakan bentuk loyalitas untuk organisasi. Hubungan komitmen organisasional dengan kinerja adalah erat. Terdapat tiga dimensi komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif (Meyer dan Allen 1991; Meyer *et al.*, 2002). Selanjutnya dikatakan bahwa komitmen organisasional merupakan prediktor yang signifikan terhadap kinerja organisasi dan dapat dijadikan solusi yang

tepat untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja adalah penelitian: (Shaw *et al.*,2003; Shagoli *et al.*, 2011; Bahtti *et al.*, 2011; Yeh dan Hong,2012; Ireffin dan Mechanic,2014). Dalam penelitian ini kinerja organisasi diukur lebih holistik dibandingkan dengan pengukuran kinerja LPD saat ini yang lebih menitikberatkan pada pengukuran dimensi keuangan. Dimensi kinerja LPD terefleksi dalam lima dimensi yaitu: dimensi keuangan, dimensi sosial, dimensi pelanggan, dimensi pembelajaran dan pertumbuhan, dimensi proses bisnis internal.(Kipasha, 2013).

Berdasarkan teori dan kajian penelitian terdahulu terkait komitmen organisasional dan kinerja organisasi, maka dirumuskan hipotesis bahwa semakin tinggi komitmen pengurus LPD maka kinerja LPD akan semakin tinggi pula. Selain ketiga kerangka pikir seperti yang telah dijelaskan, penelitian ini juga mengembangkan model hubungan mediasi, yaitu pengaruh *calling* dan *membership* terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasional.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian teoritis pada bab sebelumnya, berikut ini dikemukakan suatu kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun untuk memudahkan memahami alur berpikir dalam penelitian ini. Untuk melihat berbagai pengaruh antar variabel seperti diuraikan di atas, maka dibangun sebuah kerangka konseptual penelitian mengenai anteseden *calling* dan *membership* dengan kinerja melalui komitmen organisasional pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Bali.

Kerangka konseptual penelitian ini dimulai pada upaya pengembangan model penelitian sehingga dihasilkan model baru yang menggabungkan dua buah model penelitian yaitu, pertama model *spiritual leadership* (Fry *et al.*,2011) dan kedua adalah *A-Three Component Model of Organizational Commitment* (Meyer dan Allen 1991; Meyer *et al.*,2002). Model *Spiritual leadership* (Fry *et al.*2011) diformat/dibentuk oleh tiga dimensi yaitu:

- 1) *Vision*, di mana anggota organisasi (pemimpin dan pengikut) merasakan keterpanggilan (*calling*) dalam kehidupan, memiliki makna dan tujuan dan membuat sebuah perbedaan. *Vision* mendefinikan perjalanan yang luas dan membantu gerak organisasi menuju masa depan yang diinginkannya. *Vision* direfleksikan dalam empat indikator meliputi; pemahaman terhadap visi, pernyataan visi, terinspirasi oleh visi, visi memaksa untuk melaksanakannya.
- 2) *Altruistic love*, merupakan nilai-nilai yang mementingkan kepentingan orang lain,meletakkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi, di mana pemimpin dan pengikut memiliki rasa keanggotaan (*membership*), merasa dipahami dan dihargai, memiliki kepedulian, perhatian dan penghargaan untuk diri sendiri dan orang lain. *Altruistic love* direfleksikan dalam enam indikator meliputi; kepedulian sejati, bekerja sesuai dengan yang dibicarakan, jujur, percaya dan setia, keberanian dan penuh perhatian.
- 3) *Faith/Hope*, didasarkan pada nilai-nilai, sikap dan perilaku yang mengungkapkan kepastian yang mutlak, dan percaya bahwa apa yang diinginkan dan diharapkan akan terjadi. *Faith/Hope* direfleksikan ke dalam empat indikator

yang meliputi; memiliki keyakinan, melaksanakan keyakinan, gigih dan melakukan usaha yang lebih, serta tujuan yang menantang.

Spiritual leadership yang dibentuk oleh dimensi *vision*, *altruistic love* dan *faith/hope* mempengaruhi *calling* dan *membership*, selanjutnya *calling* dan *membership* mempengaruhi komitmen organisasional.

Calling merujuk kepada pengalaman transenden atau bagaimana membuat sesuatu yang berbeda melalui pelayanan kepada orang lain, serta kehidupan yang lebih berarti. Karakteristik pokok dan nilai-nilai pemimpin yang dikagumi pengikut dan yang memberikan kredibilitas pada pemimpin dalam memotivasi orang untuk melakukan dan memuaskan kebutuhan dasar manusia merupakan *calling*. *Calling* direfleksikan ke dalam empat indikator meliputi; pekerjaan yang dilakukan membuat sesuatu yang berbeda dalam kehidupan orang, pekerjaan yang dilakukan penuh arti, pekerjaan yang dilakukan sangat penting, dan aktivitas pekerjaan sangat berarti secara pribadi.

Membership merupakan perasaan, keyakinan dan satu harapan yang cocok dalam kelompok dan memiliki tempat di sana, perasaan penerimaan oleh kelompok dan kesediaan berkorban untuk kelompok. *Membership* direfleksikan ke dalam empat indikator yang meliputi; perasaan dipahami dalam organisasi, perasaan dihargai dalam organisasi, perasaan yang bernilai dalam organisasi, dan perasaan dihormati dalam organisasi. Selain memediasi pengaruh *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional, *calling* dan *membership* diduga juga berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Fry *et al.*(2011) menemukan bahwa: (1) hubungan *spiritual leadership* ke *calling* dan *membership* keduanya positif dan signifikan, (2) *calling* dan *membership* memediasi penuh hubungan antara *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional. Selanjutnya dalam penelitian ini akan diuji pula pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja LPD yang diilhami oleh *A-Three Component Model of Organizational Commitment* (Meyer dan Allen 1991; Meyer *et al.*,2002). Dalam model yang kedua ini disebutkan bahwa komitmen organisasional yang terdiri atas komitmen afektif, kontinyu dan normatif masing-masing berhubungan dengan kinerja.

Komitmen organisasional merupakan sebuah stabilitas dan kekuatan psikologi yang mengikat individu dalam proses aksi yang relevan dengan target organisasi, dan ini merupakan bentuk loyalitas untuk organisasi. Komitmen organisasional dalam penelitian ini direfleksikan ke dalam tiga dimensi meliputi; komitmen afektif, kontinyu dan normatif. Indikator yang dipergunakan mengukur komitmen organisasional adalah 15 item pertanyaan dari Mowday *et al.*(1979) yang dikenal dengan *Organizational Commitment Questionnaires* (OCQ).

Kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarnya dengan menggunakan sumber daya yang efisien dan efektif. Kinerja organisasi dalam penelitian ini terefleksikan ke dalam lima dimensi kinerja organisasi yang meliputi;

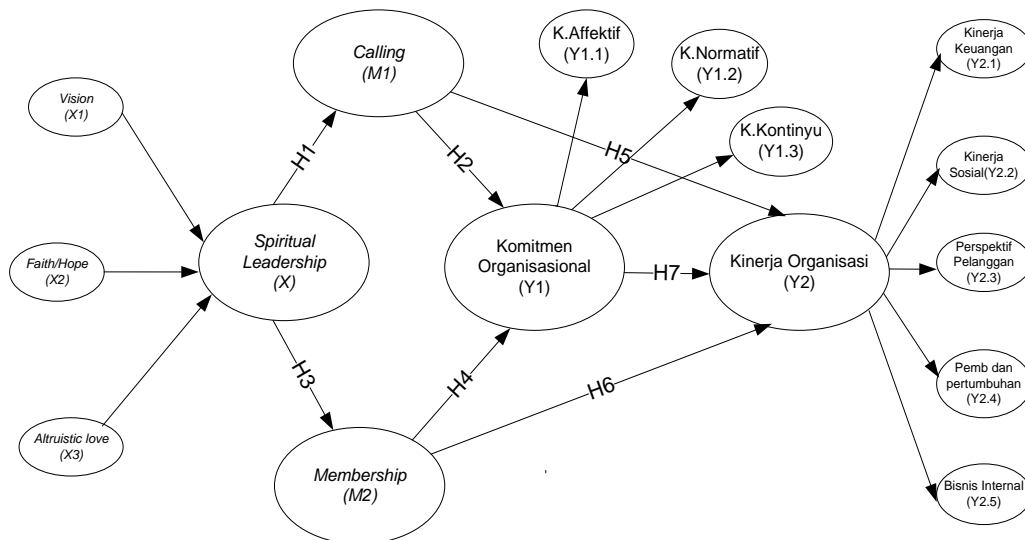
- 1) Kinerja keuangan. Kinerja keuangan direfleksikan ke dalam empat indikator meliputi; persepsi terhadap perkembangan *ROA*, biaya operasional tercukupi, jumlah pinjaman, pendapatan dari pinjaman yang diberikan.

- 2) Kinerja sosial. Kinerja sosial direfleksikan ke dalam tiga indikator meliputi; prosentase peminjam wanita, LPD memiliki tujuan sosial yang jelas, dan LPD memiliki laporan kegiatan sosial yang jelas.
- 3) Perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan direfleksikan oleh empat indikator meliputi; jumlah keluhan, produk dan variasi pelayanan, tingkat kepercayaan nasabah, dan durasi penyelesaian kredit.
- 4) Pembelajaran dan pertumbuhan. Dimensi pembelajaran dan pertumbuhan direfleksikan ke dalam empat indikator yang meliputi; ada pengukuran terhadap kepuasan karyawan, tersedia training bagi karyawan, kompensasi yang kompetitif, dan umpan balik terhadap kinerja.
- 5) Proses bisnis internal. Dimensi proses bisnis internal direfleksikan ke dalam empat indikator yaitu; adanya pelaporan yang tetap kepada pihak lain, manajemen operasi telah dijalankan, inovasi dan pengembangan produk dan teknologi, dan penerapan manajemen pelanggan.

Inkonsistensi hasil penelitian dari Bodla dan Ali (2012); Mansor *et al.*(2013) dengan Fry *et al.*(2011), demikian juga dengan penelitian Javanmard, 2012; Vanover, 2014; Soha *et al.*2016) seperti yang telah terungkap pada Bab I, maka akan dicarikan solusi dengan merekonstruksi model, yang selengkapnya tersaji dalam kerangka konseptual penelitian seperti ditunjukkan pada gambar 3.1

Gambar 3.1.

Kerangka Konseptual Penelitian.



Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian, dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hubungan antara *spiritual leadership*, *calling* dan komitmen organisasional (X→M1→Y1)

Spiritual leadership adalah nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan memotivasi intrinsik diri seseorang dan orang lain sehingga mereka memiliki rasa kesejahteraan spiritualitas (*spiritual well-being*). (Fry, 2003). Sedangkan *calling* merupakan pengalaman transenden atau bagaimana membuat sesuatu yang berbeda melalui pelayanan kepada orang lain, serta kehidupan yang lebih berarti. Ketika *calling* (keterpanggilan) telah dimiliki seseorang dalam bekerja maka mereka akan lebih terikat pada organisasi. Komitmen organisasional yang tercermin melalui tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (rasa cinta pada organisasi), komitmen kontinyu (kebutuhan untuk bertahan dalam organisasi), dan komitmen normatif (keharusan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena nilai tertentu), akan meningkat apabila *calling* (keterpanggilan) ada pada diri seseorang dalam organisasi yang akan mempengaruhi komitmen organisasional. Jadi dapat dikatakan bahwa *calling* berperan sebagai mediator hubungan *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengestimasi peran mediasi *calling* dalam menjelaskan hubungan *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian Bodla dan Ali (2012); Bodla *et al.*(2013) menyatakan bahwa *spiritual leadership* yang terdiri atas *vision* dan *altruistic love* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Demikian juga *spiritual leadership* yang terdiri atas *vision* dan *altruistic love* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap *calling*.

Hubungan *spiritual leadership*, *calling* dan komitmen organisasional diteliti pula oleh Mansor *et al.*(2013) pada industri minyak dan gas di Malaysia menemukan bahwa *vision* yang tercipta dari spiritualitas pemimpin memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasional, demikian juga *altruistic love* yang diperagakan oleh spiritualitas pemimpin berhubungan signifikan dengan komitmen organisasional. Hasil penelitiannya juga menemukan bahwa *calling* yang di *drive* dari pengaruh spiritualitas pemimpin memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasional. Penelitian ini sejalan pula dengan hasil penelitian Torkamani *et al.*(2015) di mana *spiritual leadership* sebagai prediktor yang signifikan dari komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bodla dan Ali (2012); Bodla *et al.*(2013); Mansor *et al.*(2013); Torkamani *et al.*(2015) maka dapat dinyatakan bahwa hubungan segitiga antara *spiritual leadership*, *calling* dan komitmen organisasional adalah positif dan signifikan, sehingga *calling* merupakan pemediasi parsial hubungan *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional.

Ada perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bodla dan Ali (2012); Bodla *et al.*(2013); Mansor *et al.*(2013); Torkamani *et al.*(2015) dengan hasil penelitian yang dilakukan Fry *et al.*(2005, 2009, 2011) di mana *calling* dan *membership* memediasi penuh hubungan antara *spiritual leadership* dan komitmen

organisasional (*calling and membership fully mediated the relationships between spiritual leadership and organizational commitment*). Dari hasil penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa hubungan langsung antara *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional tidak signifikan, sedangkan hubungan *spiritual leadership* dengan *calling* adalah signifikan dan hubungan *calling* dengan komitmen organisasional signifikan pula (Markow dan Klenke, 2005), kondisi ini menjadikan *calling* sebagai pemediasi penuh (*full mediation*) pada hubungan *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional. Hal ini konsisten dengan salah satu hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al.*(2012) yang menemukan bahwa *calling* memediasi penuh hubungan *spiritual leadership* yang dibentuk oleh *vision, hope/faith* dan *altruistic love* dengan komitmen organisasional.

Dari penelusuran bukti empiris yang telah dilakukan maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₁ : *Spiritual Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *calling*

H₂ : *Calling* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Hubungan antara *spiritual leadership, membership* dan komitmen organisasional (X→M2→Y1)

Spiritual leadership berusaha untuk memastikan adanya harapan/iman dalam visi organisasi untuk menjaga pengikut melihat ke depan. Fry (2003) menjelaskan bahwa kualitas dari *spiritual leadership* dibentuk oleh tiga dimensi yaitu: *vision, altruistic love* dan *hope/faith*. Sedangkan *membership* (keanggotaan) berarti memiliki rasa dipahami dan dihargai, merasa bagian dari komunitas yang lebih besar atau yang saling berhubungan di tempat kerja (Pfeffer,2003). Komitmen organisasional merupakan sebuah stabilitas dan kekuatan psikologi yang mengikat individu dalam proses aksi yang relevan dengan target organisasi dan ini merupakan bentuk loyalitas untuk organisasi. Lebih lanjut bahwa terdapat tiga hal pokok dalam pengertian komitmen organisasional tersebut yaitu: keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, kesediaan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi, keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari organisasi.

Komitmen organisasional seseorang yang bekerja akan meningkat apabila *membership* (rasa keanggotaan) ada pada diri seseorang dalam organisasi yang akan mempengaruhi komitmen organisasional. Jadi dapat dikatakan bahwa *membership* berperan sebagai mediator hubungan antara *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengestimasi peran mediasi *membership* dalam menjelaskan hubungan *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian Bodla dan Ali (2012); Bodla *et al.*(2013) menyatakan bahwa *spiritual leadership* yang terdiri atas *vision* dan *altruistic love* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Demikian juga *spiritual leadership* yang terdiri atas *vision* dan *altruistic love* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap *membership*.

Hubungan *spiritual leadership, membership* dan komitmen organisasional diteliti pula oleh Mansor *et al.*(2013) pada industri minyak dan gas di Malaysia

menemukan bahwa *membership* yang muncul dari *altruistic love* yang diperagakan oleh spiritualitas pemimpin memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasional. Penelitian ini sejalan pula dengan hasil penelitian Torkamani *et al.*(2015) di mana *spiritual leadership* sebagai prediktor yang signifikan dari komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bodla dan Ali (2012); Bodla *et al.*(2013); Mansor *et al.*(2013); Torkamani *et al.*(2015) maka dapat diduga bahwa hubungan segitiga antara *spiritual leadership*, *membership* dan komitmen organisasional seluruhnya positif dan signifikan, sehingga *membership* berada dalam kondisi *partial mediation* pada hubungan *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional.

Hasil penelitian Fry *et al.*(2005, 2009,2011) menunjukkan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bodla dan Ali, (2012); Bodla *et al.*,(2013); Mansor *et al.*,(2013); Torkamani *et al.*,(2015) di mana penelitiannya menemukan bahwa *calling* dan *membership* memediasi penuh hubungan antara *spiritual leadership* dan komitmen organisasional (*calling and membership fully mediated the relationships between spiritual leadership and organizational commitment*). Dari hasil penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa hubungan langsung antara *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional tidak signifikan, sedangkan hubungan *spiritual leadership* dengan *membership* adalah signifikan dan hubungan *membership* dengan komitmen organisasional signifikan pula, kondisi ini menjadikan *membership* sebagai pemediasi penuh (*full mediation*) pada hubungan *spiritual leadership* dengan komitmen organisasional. Hal ini konsisten dengan salah satu hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al.*(2012) yang menemukan bahwa *membership* memediasi penuh hubungan *spiritual leadership* yang dibentuk oleh *vision*, *hope/faith* dan *altruistic love* dengan komitmen organisasional.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang telah terungkap sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *membership*.

H₄ : *Membership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Hubungan antara *calling* dan kinerja organisasi (M1→Y2)

Karakteristik pokok dan nilai-nilai pemimpin yang dikagumi pengikut dan yang memberikan kredibilitas pada pemimpin dalam memotivasi orang untuk melakukan dan memuaskan kebutuhan dasar manusia merupakan *calling*. *Calling* membuat sebuah perbedaan melalui wujud kejujuran, melihat ke masa depan, menginspirasi dalam pencarian visi bersama dan cakup (kompeten).

Sedangkan kinerja organisasi menurut Gibson *et al.*(1997) adalah serangkaian kegiatan manajemen yang memberikan gambaran sejauh mana hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi. Seorang yang bekerja dalam suatu organisasi dengan memiliki sesuatu yang berbeda melalui wujud kejujuran, melihat ke masa depan, menginspirasi dalam pencarian visi bersama dan cakup (kompeten) maka hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja dan

kinerja organisasi di mana mereka bekerja. Hasil penelitian Javanmard, (2012) menemukan bahwa *calling (meaningful)* berhubungan signifikan dengan kinerja. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Chen *et al.*(2012) bahwa salah satu hasil penelitiannya, *calling* mempengaruhi produktivitas (kinerja). Berdasarkan teori dan temuan empiris Javanmard (2012); Chen *et al.*(2012), maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₅ : *Calling* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

Hubungan antara *membership* dan kinerja organisasi (M2→Y2)

Membership dapat dinyatakan sebagai perasaan dipahami, perasaan yang dihargai dalam organisasi, perasaan yang ternilai, dan perasaan dihormati dalam organisasi. Sedangkan kinerja diilustrasikan dengan penggunaan model kausalitas yang menjelaskan bagaimana tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang. *Membership* adalah rasa, dengan demikian jika seseorang merasa dihargai, dihormati, maka akan tercermin dalam perilaku dan tindakan mereka dalam bekerja. Seorang yang bekerja dalam suatu organisasi dengan perasaan yang dihargai dan dihormati dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini didukung oleh penelitian O'Leary *et al.*(2011); Chen *et al.*(2012); Fry *et al.*(2011) di mana salah satu hasil penelitian mereka adalah *membership* mempengaruhi produktivitas sebagai ukuran kinerja organisasi.

Namun Pfeffer (2003) menyatakan bahwa, *membership* berarti memiliki rasa dipahami dan dihargai, merasa bagian dari komunitas yang lebih besar atau yang saling berhubungan di tempat kerja. *Membership* melibatkan perasaan, keyakinan dan satu harapan yang cocok dalam kelompok dan memiliki tempat di sana, perasaan penerimaan oleh kelompok dan kesediaan berkorban untuk kelompok. *Sense of membership* adalah perasaan yang dimiliki anggota, perasaan bahwa anggota penting bagi satu sama lainnya dalam kelompok, memiliki iman bersama bahwa kebutuhan anggota akan dipenuhi melalui komitmen bersama. (McMilan, 1976).

Karena *membership* merupakan rasa, maka membutuhkan mediasi dalam memicu peningkatan kinerja. Hal ini dapat dicermati pada hasil penelitian (Javanmard, 2012; Vanover, 2014; Soha *et al.*2016) bahwa hubungan langsung *sense of community (membership)* dengan kinerja tidak signifikan. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa tim kerja tidak berpengaruh pada kinerja. Ini menunjukkan pekerja cenderung mengerjakan pekerjaannya secara individu daripada sebagai sebuah kelompok atau tim kerja, sehingga berdasarkan teori dan adanya hasil penelitian yang berbeda maka hipotesis yang ditentukan dalam penelitian ini adalah :

H₆ : *Membership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja organisasi (Y1→Y2)

Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi serta kesediaan untuk menggunakan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian seperti apa yang diungkapkan Allen dan Meyer (1997) bahwa semakin tinggi komitmen organisasional akan semakin kuat atau meningkat pula kinerja. Salah satu hasil penelitian yang dilakukan oleh Irefin dan Mechanic,(2014) menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan yang tinggi terhadap kinerja organisasi. Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya

yang dilakukan oleh Bhatti *et al.*(2011) bahwa kemampuan individu seperti komitmen dan motivasi berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Demikian juga dengan penelitian Shagoli *et al.*(2011) menemukan bahwa komitmen organisasional membentuk konstruk dari produktivitas dan kinerja. Penelitiannya juga menyarankan penerapan komponen dari komitmen organisasional untuk mengembangkan organisasi yang sehat untuk mencapai kinerja.

Sepanjang dilakukan penelusuran terhadap *empirical research* tidak didapatkan bukti empiris yang menyatakan tidak signifikan pengaruh variabel laten komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₇ : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Peran komitmen organisasional sebagai mediasi pengaruh antara *calling* terhadap kinerja organisasi (M1→Y1→Y2)

Penelitian Markow and Klenke (2005); Fry *et al.*(2011); Chen *et al.*(2012) menemukan bahwa pengaruh *calling* terhadap komitmen organisasional positif dan signifikan. Hasil penelitian Javanmard (2012) juga menemukan bahwa *calling (meaningful)* berhubungan signifikan dengan kinerja. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Chen *et al.*(2012) bahwa salah satu hasil penelitiannya adalah *calling* mempengaruhi produktivitas (kinerja).

Calling menggambarkan persimpangan (*intersection*) dari sesuatu yang sangat pribadi dengan tujuan sosial, kebermaknaan atau sesuatu yang diperlukan. Perspektif ini menunjukkan interkoneksi yang mendalam antara kebermaknaan hidup kita dan kebermaknaan dari pekerjaan yang kita lakukan (Whyte,2001). Penelitian pada pekerjaan yang melibatkan kepentingan umum menekankan pentingnya rasa keterpanggilan (*sense of calling*).(Colby & Damon,1992; Daloz *et al.*,1996) dan menyarankan untuk memahami lebih jelas hubungan antara manusia sebagai individu dengan komitmen. Daloz *et al.*(1996) berpendapat bahwa komitmen sosial dan *calling* memiliki jalinan yang erat, menyiratkan bahwa *calling* bermanfaat baik secara individu yang mengalami hal tersebut serta mereka yang terkena dampak dari kehidupan individu itu. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dinyatakan bahwa *calling* merupakan rasa (*sense*) yang masih memerlukan mediasi untuk memicu (*triggering*) kinerja. Mediasi tersebut adalah komitmen organisasional yang telah terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja.(Allen dan Meyer, 1997; Shagoli *et al.*,2011; Bhatti *et al.*,2011; Irefin dan Mechanic, 2014). Berdasarkan bukti empiris hubungan *calling* dengan komitmen organisasional dan kinerja maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₈ : Komitmen organisasional memediasi pengaruh *calling* terhadap kinerja organisasi.

Peran komitmen organisasional sebagai mediasi pengaruh antara *membership* terhadap kinerja organisasi (M2→Y1→Y2)

Penelitian Fry *et al.*(2011); Mansor *et al.*(2013); Torkamani *et al.*(2015) menemukan bahwa pengaruh *membership* terhadap komitmen organisasional positif dan signifikan. Temuan penelitian O'Leary *et al.*(2011); Fry *et al.*(2011); Chen *et*

al.(2012) juga menemukan bahwa *membership* mempengaruhi produktivitas sebagai ukuran kinerja organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian (Javanmard, 2012; Vanover, 2014; Soha *et al.*,2016) yang menemukan bahwa hubungan langsung *sense of community (membership)* dengan kinerja tidak signifikan.

Pfeffer (2003) menyatakan bahwa, *membership* berarti memiliki rasa dipahami dan dihargai, merasa bagian dari komunitas yang lebih besar atau yang saling berhubungan di tempat kerja. *Membership* melibatkan perasaan, keyakinan dan satu harapan yang cocok dalam kelompok dan memiliki tempat di sana, perasaan penerimaan oleh kelompok dan kesediaan berkorban untuk kelompok. *Sense of membership* adalah perasaan yang dimiliki anggota, perasaan bahwa anggota penting bagi satu sama lainnya dalam kelompok, memiliki iman bersama bahwa kebutuhan anggota akan dipenuhi melalui komitmen bersama. (McMilan, 1976).

Berdasarkan temuan penelitian (Javanmard, 2012; Vanover, 2014; Soha *et al.*,2016), serta *membership* yang merupakan rasa, maka *membership* membutuhkan mediasi dalam memicu peningkatan kinerja. Mediasi tersebut adalah komitmen organisasional yang telah terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja.(Allen dan Meyer, 1997; Shagoli *et al.*,2011; Bhatti *et al.*,2011; Ireffin dan Mechanic, 2014). Berdasarkan bukti empiris hubungan *membership* dengan komitmen organisasional dan kinerja maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₉ : Komitmen organisasional memediasi pengaruh *membership* terhadap kinerja organisasi.

4.3 Contoh Naskah Metode Penelitian

Rancangan dan Ruang Lingkup Penelitian

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan keseluruhan proses pemikiran yang dilakukan tentang hal-hal yang akan dilakukan dalam suatu penelitian. Rancangan penelitian juga merupakan kerangka kerja atau rencana untuk melakukan studi yang akan digunakan sebagai pedoman dalam mengumpulkan dan menganalisis data yang terstruktur, mengarahkan proses dan hasil riset agar menjadi valid, obyektif, efisien, dan efektif. Rancangan ini mencakup hal-hal yang akan dilakukan peneliti mulai dari pembuatan hipotesis dan implikasinya secara operasional hingga pada penentuan analisis data akhir, sehingga selanjutnya dapat disimpulkan untuk kontribusi kepada beberapa pihak yang berkepentingan. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu dengan menjelaskan hubungan kausal (sebab akibat) antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis.

Penelitian eksplanatoris dilakukan dengan cara menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh suatu objek penelitian. Peneliti berusaha mencari jawaban terhadap fenomena suatu permasalahan yang diajukan. Sugiyono (2008) menyatakan bahwa, penelitian penjelasan adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Provinsi Bali. LPD menjadi subyek dalam penelitian ini dilatarbelakangi oleh tiga pertimbangan yaitu:

- 1) Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Provinsi Bali tidak dipungkiri telah mengalami perkembangan baik dari jumlah aset, maupun dana yang berhasil dihimpun dari masyarakat, namun demikian LPD di Propinsi Bali secara umum kinerjanya masih harus ditingkatkan, jika dilihat dari peringkat kesehatannya. Perbandingan peringkat kesehatan antara LPD sehat dan cukup sehat, kurang sehat, tidak sehat, dan macet mencapai: 71,31% berbanding 28,69%. (Tabel 1.1). Ketimpangan kinerja LPD ini diduga dapat diatasi dengan penerapan *spiritual leadership* untuk memicu peningkatan komitmen organisasional. Ketimpangan kinerja ini menarik untuk diteliti, apakah nilai-nilai *spiritual leadership* telah diterapkan di dalam pengelolaan LPD mengingat LPD merupakan Lembaga Keuangan berbasis pada kearifan lokal.
- 2) Penilaian kinerja LPD yang dilakukan sampai saat ini lebih mengutamakan dari sisi kinerja keuangan. LPD adalah lembaga adat dipandang perlu memperluas pengukuran kinerja dengan mengukur aspek non-keuangan. Penelitian ini mencoba mengkombinasikan pengukuran kinerja LPD secara holistik, baik dari perspektif keuangan dan non-keuangan.
- 3) Sampai saat ini, belum banyak penelitian yang mengkaji pengaruh *spiritual leadership* sebagai basis untuk menumbuhkan *calling* dan *membership* untuk *drive* komitmen organisasional dan kinerja LPD. Hal ini dianggap penting mengingat pengelolaan LPD lebih menekankan pada nilai-nilai spiritualitas.

Variabel Penelitian

Identifikasi Variabel Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, maka variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri atas satu variabel eksogen dan empat variabel endogen.

- 1) Variabel eksogen, merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain dalam model penelitian. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *spiritual leadership* (X),
- 2) Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model penelitian. Adapun yang menjadi variabel endogen adalah kinerja organisasi (Y2). Dalam penelitian ini juga diidentifikasi variabel endogen (pemediasi) yang berada di antara variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel pemediasi dalam penelitian ini adalah *calling* (M1), *membership* (M2) dan komitmen organisasional (Y1).

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan jembatan yang menghubungkan *conceptual-theoretical level* dan *empirical-observational level*. Dalam penelitian ini variabel penelitian dibagi menjadi dua kelompok yaitu: variabel bentukan (variabel laten) adalah variabel yang dibentuk melalui indikator-indikatornya yang diamati dalam dunia nyata atau variabel yang tidak bisa diukur secara langsung

(*unobservable*). Variabel bentukan dalam penelitian ini adalah: *spiritual leadership*, yang dibentuk oleh tiga indikator (*vision*, *altruistic love* dan *faith/hope*), *calling*, *membership*, komitmen organisasional, kinerja organisasi. Variabel terukur atau variabel indikator (*indicator variable*) adalah variabel yang dapat diukur secara langsung dan variabel indikator merupakan pembentuk variabel laten (Widarjono, 2010).

Variabel dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam bentuk kuesioner dalam operasional variabelnya didefinisikan sebagai berikut:

Spiritual Leadership (X)

Spiritual leadership dalam penelitian ini adalah variabel yang diformat oleh tiga dimensi yaitu *vision*, *altruistic love* dan *faith/hope*. Masing-masing dimensi tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut:

- 1) *Vision (X₁)* adalah pernyataan yang telah disepakati oleh seluruh pemangku kepentingan LPD sebagai penuntun gerak langkah pengurus menuju masa depan yang dicita-citakan. Dimensi *vision* diukur dengan empat indikator yang diadaptasi dari Fry *et al.* (2005) yaitu X_{1.1}: Pemahaman terhadap visi, X_{1.2}: Pernyataan visi, X_{1.3}: Inspirasi visi, X_{1.4}: Kejelasan visi.
- 2) *Faith/hope (X₂)* adalah keyakinan dan harapan yang dimiliki oleh pengurus LPD sebagai dasar dalam melaksanakan misi untuk mencapai visinya. Dimensi *faith/hope* diukur dengan empat indikator yang diadaptasi dari Fry *et al.* (2005) yaitu X_{2.1}: Memiliki keyakinan, X_{2.2}: Melaksanakan keyakinan, X_{2.3}: Gigih dan melaksanakan usaha yang lebih, X_{2.4}: Tujuan yang menantang.
- 3) *Altruistic love (X₃)* adalah sikap dan perilaku pengurus LPD yang menempatkan kepentingan LPD di atas kepentingan pribadi. Dimensi *faith/hope* diukur dengan enam indikator yang diadaptasi dari Fry *et al.* (2005) yaitu X_{3.1}: Kepedulian, X_{3.2}: Bekerja sesuai dengan yang dibicarakan, X_{3.3}: Jujur, X_{3.4}: Percaya dan setia, X_{3.5}: Keberanian, X_{3.6}: Penuh perhatian.

Calling (M₁)

Calling adalah pokok-pokok karakteristik pengurus LPD yang dikagumi oleh karyawan dan memberikan kredibilitas pada pengurus dalam memotivasi diri dan karyawan untuk melakukan dan memuaskan kebutuhan dasar orang. *Calling* dapat diukur melalui empat indikator (Fry *et al.*, 2005; Jeon, 2011) yaitu M_{1.1}: Pekerjaan yang dikerjakan sangat penting bagi diri sendiri, M_{1.2}: Pekerjaan penuh makna secara pribadi, M_{1.3}: Perkerjajaan sangat berarti bagi diri, M_{1.4}: Pekerjaan yang dikerjakan membuat sebuah perbedaan dalam kehidupan orang.

Membership (M₂)

Membership bagi pengurus LPD adalah perasaan dipahami dan dihargai oleh LPD, merasa bagian dari komunitas LPD atau rasa saling keterhubungan di tempat kerja (LPD). *Membership* dapat diukur melalui empat indikator (Fry *et al.*, 2005; Jeon 2011) yaitu M_{2.1}: Rasa dipahami dalam LPD, M_{2.2}: Rasa dihargai dalam LPD, M_{2.3}: Rasa yang bernilai dalam LPD, M_{2.4}: Rasa dihormati dalam LPD.

Komitmen Organisasional (Y₁)

Komitmen organisasional adalah sebuah stabilitas dan kekuatan psikologis yang mengikat pengurus LPD, yang merupakan bentuk loyalitas untuk LPD. Untuk mengukur tiga dimensi komitmen organisasional, digunakan 15 item pertanyaan Mowday *et al.*(1979) yang disebut *Organizational Commitment Questionnaires* (OCQ), meliputi:

- 1) Komitmen Afektif (Y_{1.1}) adalah keterlibatan emosional pengurus LPD pada organisasinya berupa perasaan cinta pada LPD. Komitmen Afektif diukur dengan tujuh indikator yaitu: Y_{1.1.1}: Berusaha maksimal agar LPD sukses, Y_{1.1.2}: Sering berkata kepada orang lain bahwa LPD tempat sangat baik untuk bekerja, Y_{1.1.3}: Bersedia melakukan pekerjaan apapun yang ditugaskan asalkan bisa tetap bekerja di LPD, Y_{1.1.4}: Bangga menjadi bagian dari LPD, Y_{1.1.5}: Sangat senang memilih LPD sebagai tempat bekerja, Y_{1.1.6}: Sangat peduli terhadap keberlangsungan LPD, Y_{1.1.7}: LPD tempat terbaik untuk bekerja.
- 2) Komitmen Kontinyu (Y_{1.2}), adalah persepsi pengurus atas biaya dan resiko jika meninggalkan LPD. Komitmen Kontinyu diukur dengan empat indikator yaitu: Y_{1.2.1}: Mungkin bekerja pada tempat lain asalkan jenis pekerjaannya sama dengan yang dikerjakan di LPD, Y_{1.2.2}: Hanya sedikit terjadi perubahan terhadap lingkungan setelah bergabung dengan LPD, Y_{1.2.3}: Tidak banyak manfaat yang didapatkan dari LPD, Y_{1.2.4}: Memutuskan untuk bekerja pada LPD adalah kesalahan besar.
- 3) Komitmen Normatif (Y_{1.3}) adalah dimensi moral pengurus LPD yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada LPD tempatnya bekerja. Komitmen Normatif diukur dengan empat indikator yaitu: Y_{1.3.1}: Memiliki loyalitas yang rendah terhadap LPD, Y_{1.3.2}: Tujuan pribadi dan tujuan LPD sama, Y_{1.3.3}: LPD memberi inspirasi untuk bisa menunjukkan kinerja terbaik, Y_{1.3.4}: Seringkali merasa tidak setuju dengan kebijakan dan peraturan yang diberlakukan pada LPD.

Kinerja LPD (Y₂)

Kinerja organisasi adalah kemampuan LPD untuk mencapai tujuan dan sasarannya yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang efisien dan efektif. Kinerja LPD diukur dengan mengadaptasi lima dimensi kinerja dalam Institusi Keuangan Mikro (*microfinance institutions*) dari Kipesha, (2013), yang meliputi :

- 1) Kinerja keuangan (Y_{2.1}) adalah kinerja LPD yang diukur berdasarkan persepsi terhadap rasio keuangan. Dimensi kinerja keuangan diukur dengan empat indikator yaitu: Y_{2.1.1}: *Return on assets (ROA)*, Y_{2.1.2}: Biaya operasional dapat tercukupi oleh LPD sendiri, Y_{2.1.3}: Prosentase jumlah peminjam cenderung meningkat, Y_{2.1.4}: Pendapatan dari pinjaman cenderung meningkat.
- 2) Kinerja sosial (Y_{2.2}) adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan LPD dengan maksud dan tujuan sosial. Dimensi kinerja sosial diukur dengan tiga indikator yaitu: Y_{2.2.1}: Persentase jumlah peminjam wanita semakin meningkat, Y_{2.2.2}: LPD memiliki tujuan sosial yang jelas, Y_{2.2.3}: LPD memiliki laporan kegiatan social yang jelas.
- 3) Perspektif pelanggan (Y_{2.3}) adalah pengukuran kinerja LPD yang memusatkan perhatian pada bagaimana LPD memperhatikan pelanggannya agar sukses.

Dimensi kinerja perspektif pelanggan diukur dengan empat indikator yaitu: Y_{2.3.1}: Jumlah keluhan, Y_{2.3.2}: Produk dan variasi pelayanan, Y_{2.3.3}: Kecenderungan tingkat kepercayaan, Y_{2.3.4}: Durasi penyelesaian kredit.

- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Y_{2.4}), adalah pengukuran kinerja LPD yang berkaitan dengan manusia, sistem dan prosedur organisasi yang mendorong LPD menjadi organisasi belajar (*learning organizational*). Dimensi kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan empat indikator yaitu: Y_{2.4.1}: Ada pengukuran terhadap kepuasan karyawan LPD, Y_{2.4.2}: Tersedianya training bagi karyawan, Y_{2.4.3}: Adanya kompensasi secara kompetitif di antara pimpinan dan karyawan, Y_{2.3.4}: Adanya umpan balik terhadap kinerja untuk pimpinan dan karyawan LPD
- 5) Perspektif Proses Bisnis Internal (Y_{2.5}) adalah pengukuran kinerja LPD yang menitikberatkan pada perspektif operasional LPD. Dimensi kinerja perspektif proses bisnis internal diukur dengan empat indikator yaitu: Y_{2.5.1}: Ada pelaporan LPD yang tetap kepada pihak lain, Y_{2.5.2}: Manajemen operasional LPD cenderung dijalankan, Y_{2.5.3}: Adanya inovasi dalam pengembangan produk dan teknologi, Y_{2.5.4}: Penerapan manajemen pelanggan telah berjalan relatif baik.

Pengumpulan Data

Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini dikategorikan menjadi dua, yaitu :

- 1) Data Kuantitatif, data yang memenuhi kaidah ilmu yang konkrit, obyektif, rasional, terukur, dan sistematis berbentuk angka-angka atau satuan hitung menggunakan statistik. Dalam penelitian ini yang termasuk dalam data kuantitatif adalah data jumlah LPD berdasarkan tingkat kesehatannya dan data jumlah aset LPD.
- 2) Data Kualitatif, data yang berupa uraian atau deskripsi dan bukan berupa angka. Data ini pengukurannya dengan skala nominal dan ordinal. Dalam penelitian ini data kualitatif adalah lokasi penelitian, gambaran umum LPD di Bali, karakteristik responden yang meliputi nama, jenis kelamin, status, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Sumber Primer, data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian, baik dengan melakukan wawancara atau menyebarkan kuesioner. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuisisioner kepada pengurus LPD terdiri atas ketua, sekretaris dan bendahara yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
- 2) Sumber Sekunder, data yang diperoleh dan dihimpun oleh pihak lain dan perlu diolah kembali. Data sekunder dalam penelitian ini adalah jumlah LPD berdasarkan tingkat kesehatannya dan jumlah aset LPD.

Metode Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, pengumpulan data perlu dilakukan secara hati-hati, sistematis dan cermat, sehingga data yang dikumpulkan relevan dengan masalah penelitian yang akan dicari jawabannya sebagai upaya menguji kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan. Untuk itu metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kuisisioner, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden penelitian berkaitan dengan tanggapannya terhadap berbagai variabel yang diteliti dalam penelitian ini.
- 2) Wawancara, pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara mendalam kepada responden penelitian untuk memperoleh data yang lebih akurat dan lengkap karena menyangkut penjelasan lebih lanjut dari kuisisioner yang telah dibagikan tersebut.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seseorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2007).

Populasi dalam penelitian ini adalah pengurus Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Propinsi Bali yang merupakan ketua, sekretaris dan bendahara berjumlah 1422 orang. (Tabel 1.1). Untuk menentukan jumlah sampel yang dipilih dengan menggunakan *probability sampling* yakni sampel random sederhana (*simple random sampling*), yaitu jika sebuah sampel yang besarnya n ditarik dari sebuah populasi yang besarnya N , sedemikian rupa sehingga tiap unit dalam sampel mempunyai peluang yang sama untuk dipilih. Sampel acak sederhana ialah sebuah sampel yang diambil sedemikian rupa sehingga tiap unit penelitian atau satuan elementer dari populasi mempunyai kesempatan yang sama dipilih sebagai sampel (Nasir, 2003).

Arikunto (2005) mengatakan bahwa sampel adalah bagian populasi. Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Berkaitan dengan teknik pengambilan sampel, Arikunto (2005) mengemukakan bahwa: untuk sekedar acak-acak maka apabila subyek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subyeknya besar, dapat diambil antara 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih.

Berkenaan dengan pernyataan tersebut, di mana populasi dalam penelitian ini lebih dari 100 orang, maka penarikan sampelnya menggunakan sampel acak (*random sampling*). Sedangkan teknik penentuan sampel menggunakan rumus Slovin (dalam Riduwan, 2007) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2+1} \quad (1)$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = jumlah populasi

d = Presisi (5% - 10%)

Untuk memenuhi persyaratan normalitas dan persyaratan alat ($100 < n < 400$) maka penelitian ini menggunakan presisi 7,5% sehingga didapatkan jumlah sampel sebesar 158 orang berdasarkan perhitungan berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

$$n = 1422 / (1422 \cdot 0,005625 + 1)$$

$$n = 1422 / 8,99875$$

$$n = 158,02 \text{ dibulatkan menjadi } 158.$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah pada Tabel 4.1 dengan teknik pengambilan sampel cara random.

Tabel 4.1.
Distribusi Sampel Penelitian LPD di Provinsi Bali

No	Kota/Kabupaten	Jumlah LPD	Proporsi dari total LPD	Jumlah Sampel
1	Denpasar	35	2,46	4
2	Badung	122	8,57	13
3	Buleleng	169	11,89	19
4	Jembrana	64	4,50	7
5	Tabanan	307	21,59	34
6	Gianyar	269	18,92	30
7	Bangli	159	11,18	18
8	Klungkung	107	7,52	12
9	Karangasem	190	13,37	21
Jumlah		1422	100	158

Sumber : LPLPD, 2015

158 orang responden LPD tersebut terdiri atas 111 orang atau 70% adalah ketua, 28 orang atau 18% adalah sekretaris dan 19 orang atau 12% adalah sebagai bendahara.

Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuesioner sebagai instrumen utama yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan secara langsung kepada para responden. Kuesioner tersebut merupakan angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama yang terdiri atas item-item pertanyaan untuk mengetahui data pribadi responden dan bagian kedua yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai

dimensi dari konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Kuisener yang digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini dirancang berdasarkan hasil kajian teori yang kemudian diformulasikan dalam beberapa bagian variabel kuesioner oleh peneliti.

Interval penelitian yang digunakan untuk memberi skor pada jawaban responden atas item-item pertanyaan dalam kuesioner mengadopsi skala Likert yang terdiri dari lima alternatif jawaban, yaitu sangat setuju (diberi skor lima), setuju (diberi skor empat), normal (diberi skor tiga), tidak setuju (diberi skor dua), dan sangat tidak setuju (diberi skor satu).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya suatu instrumen pengukuran. Validitas adalah taraf sejauh mana alat ukur mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Prinsip validitas mengandung dua unsur yang tidak dapat dipisahkan yaitu kecermatan dan ketelitian. Suatu alat ukur yang valid tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat akan tetapi juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Uji validitas merujuk kemampuan sebuah indikator dalam menjelaskan konsep, yang dapat diukur. Uji analisis faktor menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test (KMO MSA)* dan *Anti-Image Correlation* dengan ketentuan sebagai berikut : (1) Angka *KMO MSA* > 0,5 dan signifikansi < 5%, berarti sampel sudah memadai untuk dianalisis lebih lanjut. (2) Pada sumbu diagonal *Anti-Image-Correlation*, semua harus > 0,5 bila ada yang kurang maka butir tersebut dikeluarkan. (Baruni&Sentosa, 2013). Hasil uji validitas dengan mempergunakan analisis faktor didapatkan KMO paling rendah sebesar 0.713 sehingga seluruh konstruk yang disertakan pada model ini dinyatakan valid dan dapat diteruskan ke penelitian tahap berikutnya.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas artinya tingkat kepercayaan terhadap hasil suatu pengukuran. Dengan kata lain, pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, adalah yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Untuk menguji tingkat reliabilitas digunakan *Croanbach's Coeficient Alpha* yang mengindikasikan seberapa jauh item-item dalam penelitian saling berkorelasi positif satu dengan lainnya. Nilai *croanbach's alpha* berkisar antara 0 sampai 1. Semakin dekat *croanbach's alpha* pada nilai 1.0, maka semakin baik reliabilitas alat ukur tersebut. Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menghitung koefisien reliabilitas dari *Cronbach's Alpha* dengan batas minimum koefisien *Alpha* > 0,6 (Malhotra, 1999). Pengujian tersebut menggunakan program komputer SPSS. Berdasarkan hasil analisis reliabilitas, nilai Cronbach Alpha dalam penelitian ini di atas 0.717 sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel.

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Salah satu bentuk analisis adalah kegiatan menyimpulkan data mentah dalam jumlah yang besar sehingga hasilnya dapat ditaksirkan. Mengelompokkan, atau memisahkan komponen atau

bagian yang relevan dari keseluruhan data, juga merupakan salah satu bentuk analisis untuk menjadikan data mudah dikelola. Pengaturan, pengurutan, atau manipulasi data bisa memberikan informasi deskriptif yang akan menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam definisi masalah. Semua konsisten dalam data, sehingga hasilnya dapat dipelajari dan ditafsirkan secara singkat dan penuh makna (Kuncoro,2003).

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini adalah menjelaskan serta menginterpretasi karakteristik responden, meliputi: jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, masa kerja, dan status pernikahan. Selain itu, analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini juga digunakan untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap variabel penelitian meliputi: *spiritual leadership*, komitmen organisasional dan kinerja organisasi. Perhitungan dalam analisis ini dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS.

Analisis Inferensial

Teknik analisis inferensial digunakan untuk menguji model empiris dan hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini. Teknik analisis yang digunakan adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling - SEM*) berbasis *variance* atau *component based SEM*, yang disebut *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali & Latan, 2015; Hair *et al.*, 2010), teknik analisis SEM- PLS dilakukan dengan bantuan program aplikasi *software SmartPLS 3*. Adapun alasan penggunaan PLS dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

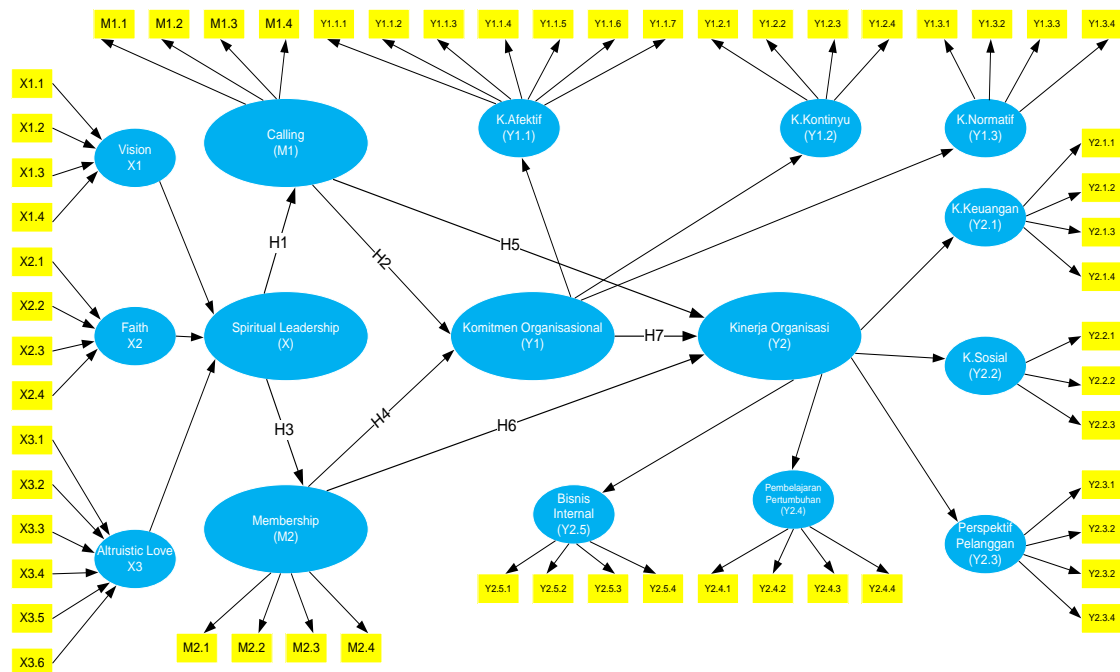
- 1) Bentuk model pengaruh dalam penelitian ini dibangun bersifat terstruktur. Model struktural adalah model yang melibatkan variabel endogen lebih dari satu dan tiap variabel dalam bentuk berstruktur (berjenjang). Bentuk struktur dalam penelitian ini dilihat dari pengaruh langsung *spiritual leadership* terhadap *calling*, *spiritual leadership* terhadap *membership*, *calling* terhadap komitmen organisasional, *membership* terhadap komitmen organisasional, *calling* terhadap *kinerja organisasi*, *membership* terhadap *kinerja organisasi* dan komitmen organisasional terhadap *kinerja organisasi*. Di samping itu juga peran *calling* memediasi pengaruh *spiritual* terhadap komitmen organisasional, peran *membership* memediasi pengaruh *spiritual leadership* terhadap komitmen organisasional serta peran komitmen organisasional memediasi pengaruh *calling* dan *membership* terhadap *kinerja organisasi*. Variabel yang diteliti bersifat tidak terukur secara langsung, tetapi diukur secara tidak langsung melalui indikator-indikatornya. Beberapa variabel diukur secara berjenjang berdasarkan beberapa dimensi, dimensi diukur dengan beberapa indikator. Dalam hal ini dilakukan dua kali analisis faktor (analisis komponen utama) di dalam proses mendapatkan data variabel laten yang disebut sebagai *second order*. Hal ini sesuai dengan model empirik penelitian ini (Gambar 4.1).
- 2) Digunakan pada model struktural yang disusun berdasarkan landasan teori yang kuat (bersifat konfirmatori) ataupun berdasarkan logika (premis) untuk menghasilkan proposisi yang belum ada landasan teorinya, untuk tujuan prediksi, atau perluasan teori.

- 3) Tidak mensyaratkan variabel-variabelnya untuk memenuhi kriteria analisis parametrik seperti normalitas multivariat.
- 4) PLS dapat diterapkan pada semua skala data, bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil (35-50) dan model yang kompleks, konstruk dapat diukur dengan satu atau banyak indikator.
- 5) Asumsi distribusi data dalam SEM-PLS relatif lebih longgar. Selain itu, dapat menganalisis model pengukuran refleksif dan atau formatif .
- 6) Dapat menguji dan menganalisis hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen, baik endogen *intervening* maupun endogen dependen, sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan.
- 7) SmartPLS 3 dapat memberikan output nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* beserta nilai *p*, *standard error*, dan *effect size*. *Output* ini sangat banyak membantu untuk pengujian hipotesis variabel pemediasi.

Penegasan ini memperkuat penggunaan PLS sebagai alat analisis model empirik penelitian ini, yaitu hubungan variabel *spiritual leadership*, *calling*, *membership* dan komitmen organisasional terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian yang dibangun atas dasar teori dan kajian-kajian penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan model empirik penelitian ini, seperti Gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1
Model Empirik Penelitian



Model empirik pada Gambar 4.1 menunjukkan bahwa *spiritual leadership* (X) merupakan *second order construct* yang dibentuk oleh tiga (3) dimensi (*vision*, *faith/hope*, *altruistic love*) dengan lima belas (14) indikator formatif, sedangkan

komitmen organisasional (Y1), dan kinerja organisasi (Y2) merupakan *second order construct* masing-masing terdiri atas dimensi dan indikator reflektif. Komitmen organisasional (Y1) terdiri atas tiga (3) dimensi reflektif (komitmen afektif, kontinyu, normatif) dengan 15 indikator reflektif. Kinerja organisasi terdiri atas lima (5) dimensi reflektif dengan Sembilan belas (19) indikator reflektif, Sedangkan konstruk *calling* dan *membership* merupakan *first order construct*, masing-masing terdiri atas empat (4) indikator reflektif.

Evaluasi Model atau *Measures of Fit*

Model evaluasi PLS berdasarkan pengukuran prediksi yang mempunyai sifat nonparametrik. Evaluasi model PLS dilakukan dengan dua tahapan, yaitu pengevaluasian model pengukuran dan pengevaluasian model struktural.

1) Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer Measurement Model*

Variabel dalam penelitian ini merupakan variabel dengan indikator reflektif dan formatif. Pengukuran model *latent reflective* adalah metode pengukuran laten yang merefleksikan kondisi terbentuknya laten atau konstruk berdasarkan butir-butir pengukuran dimana indikator sebagai pemetaan pengukuran skala merupakan reflektif dari variabel laten, sehingga tanda panah bergerak dari variabel laten menuju kepada indikator. Penggambaran tanda panah tersebut dimaksudkan sebagai metode yang diartikan sebagai hubungan fungsi, yaitu dimana variabel laten berpengaruh terhadap pembentukan indikator tersebut (Hair *et al.*, 2010).

Sejumlah penulis lain seperti Jarvis *et al.*(2003) dan Petter *et al.*(2004) menyatakan bahwa karakter variabel laten reflektif adalah karakter yang memiliki sifat uni-dimensional, yaitu adanya kesamaan *covary* dari *loading factor*, sehingga menghilangkan salah satu dari indikator tidak akan menyebabkan terjadinya perubahan nilai terhadap model structural. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan hasil *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator dan *composite reliability* untuk blok indikator. (Sholihin & Ratmono, 2013).

Evaluasi model pengukuran reflektif adalah sebagai berikut.

a. *Covergent validity*

Bagian pertama dari pengujian *outer model* adalah *covergent validity*. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading factor* di atas 0,7 dan signifikan ($p \text{ values} \leq 0,05$).

b. *Discriminat validity*

Bagian kedua adalah pengujian *discriminant validity*. Pengujian ini dapat dilakukan dengan memeriksa *crossloading* dengan variabel laten atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Apabila nilai *crossloading* setiap indikator pada variabel tersebut lebih besar dibandingkan dengan korelasi pada variabel laten lainnya, maka dikatakan valid. Jika *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}) variabel laten lebih besar daripada korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar daripada 0.50.

c. *Composite reliability*

Reliabilitas *outer model* dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Composite reliability*, yaitu menguji nilai reliabilitas antara blok indikator konstruk yang membentuknya. Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 (dalam penelitian eksploratoris, 0,60–0,70 masih dapat diterima).

Penelitian ini juga menggunakan konstruk berbentuk formatif (*spiritual leadership*) sehingga model pengukuran dilakukan dengan melihat signifikansi *weight*-nya. Selain itu uji multikoleniaritas untuk konstruk formatif mutlak diperlukan dengan menghitung nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan lawannya *Tolerance*. Jika didapat nilai signifikansi T-statistics > 1,96 (significance 5%) maka dapat disimpulkan bahwa indikator konstruk formatif adalah valid. Untuk nilai VIF direkomendasikan <10 atau <5 dan nilai *Tolerance* >0,10 atau >0,20. (Hair *et al.*, 2011).

2) Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model*

- a. Koefisien determinasi menggunakan *R-Square* yang menunjukkan besar kecilnya persentase variansi konstruk endogen/kriteria dapat dijelaskan oleh konstruk yang dihipotesiskan memengaruhinya (eksogen/prediktor). Semakin tinggi *R-Square* menunjukkan model semakin baik.
- b. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*. Sebaliknya, jika nilai $Q^2 < 0$, menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$. Q^2 yang semakin mendekati nilai 1 menunjukkan bahwa model semakin baik. $Q^2 = 1 - (1-R^2y1) (1-R^2y2) (1-R^2y3) (1-R^2y4)$.
- c. Selain mengukur dengan *Q-Square*, *inner model* juga menghitung ukuran efek *f-squared effect size* dari Cohen (1998). *Effect size* dihitung sebagai nilai absolut kontribusi individual setiap variabel laten prediktor pada nilai *R-squared* variabel kriteria. *Effect size* dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu lemah (0,02), medium (0,15), dan besar (0,35).

Rumus *effect size* (f^2) adalah sebagai berikut.

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

- d. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji statistik t (*t-test*). Kalau dalam pengujian ini diperoleh *p-value* <0,05 (alpha 5%), berarti pengujian signifikan. Sebaliknya, kalau *p-value* >0,05 (alpha 5%), berarti tidak signifikan. Apabila hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sementara, jika hasil pengujian pada *inner model* signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten satu terhadap variabel laten lainnya.
- e. Analisis Variabel Pemediasi

Pendekatan analisis variabel pemediasi yaitu.

- 1) Memeriksa efek variabel *calling* dan *membership* terhadap variabel kinerja organisasi pada model dengan melibatkan variabel mediasi komitmen organisasional (efek A).
- 2) Memeriksa efek variabel *calling* dan *membership* terhadap variabel kinerja organisasi pada model tanpa melibatkan variabel mediasi komitmen organisasional (efek B)
- 3) Memeriksa efek variabel *calling* dan *membership* terhadap variabel mediasi komitmen organisasional pada model (efek C)
- 4) Memeriksa efek variabel mediasi komitmen organisasional terhadap variabel kinerja organisasi pada model (efek D)

Berdasarkan hasil pemeriksaan keempat efek tersebut (efek A, B, C dan D) selanjutnya dapat dibuktikan intervensi dari variabel mediasi dengan merujuk pada beberapa kriteria sebagai berikut : (Hair *et al.*, 2010).

- 1) Apabila efek C dan D signifikan, namun efek A tidak signifikan, maka mediasi terbukti secara penuh. Atau dapat dikatakan terjadi mediasi penuh pada model (*fully mediated*).
- 2) Apabila efek C, D dan A signifikan, maka mediasi terbukti secara parsial atau terjadi mediasi parsial pada model (*partially mediated*)
- 3) Apabila efek C, D dan A signifikan, namun koefisien jalur (*standardized*) efek A hampir sama dengan koefisien jalur pada efek B, maka mediasi tidak terbukti pada model (*unmediated*).
- 4) Jika salah satu, baik efek C maupun D tidak signifikan, maka mediasi tidak terbukti pada model (*unmediated*).

4.4 Contoh Naskah Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Profil LPD Wilayah Bali

Kegiatan penelitian ini dilaksanakan pada wilayah 9 kabupaten/kota di daerah Bali untuk mendapatkan informasi tentang peran *spiritual leadership* sebagai kekuatan penggerak pengembangan kinerja usaha LPD di masa depan. Keberadaan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) didirikan sejak tahun 1984 dengan inisiatif Gubernur Kepala Daerah Propinsi Bali. Gagasan awal tentang pendirian LPD adalah berfungsi sebagai lumbung desa atau dikenal sebagai *banking village model* yang melayani warga pedesaan dan komunitas yang tidak memiliki akses keuangan dengan bank komersial (Churchill *et al.*, 2002) yang berfungsi dalam rangka pengembangan *microfinance*. Di wilayah Bali, kehadiran *village banking* yang setingkat dengan lembaga keuangan *microfinance* dikenal sebagai Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dengan desa adat/pakraman sebagai basis wilayah komunitas.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan lembaga keuangan khusus di luar pengaturan Bank Indonesia, dengan pengendali utama adalah desa adat sebagai pemilik dan pengelola, sementara pemerintah kabupaten/kota bertindak sebagai pengawas lembaga keuangan milik desa adat tersebut. Karena pengelolaan bersifat khusus dengan Surat Keputusan Gubernur, maka wilayah operasional LPD telah ditetapkan sebatas wilayah komunitas desa adat yang bersangkutan, tidak dimaksudkan untuk dikembangkan dan diperluas ke wilayah desa adat lainnya.

Ternyata dalam perkembangannya, sebagian besar LPD telah mengalami pertumbuhan aset yang meyakinkan. Berdasarkan data LPLPD (Lembaga Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa), aset yang dimiliki seluruh LPD di Bali pada akhir tahun 2013 tercatat sebesar Rp 10.692.916.403,000,- sedangkan sampai akhir Desember 2014 mencapai 12.332.617.831.000,-. Namun sebagian kecil LPD dapat dinyatakan relatif kurang berkembang karena berbagai sebab, antara lain terbatasnya jumlah komunitas desa adat yang bersangkutan, pengelolaan LPD kurang didukung tenaga cakap yang diperlukan, serta keterbatasan model yang juga menjadi penghambat LPD yang bersangkutan bisa mengikuti pertumbuhan usaha pada sejumlah LPD lainnya,.

Landasan hukum pertama LPD di Bali adalah Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Bali No. 972 Tahun 1984 tentang Lembaga Perkreditan Desa tertanggal 1 Nopember 1984. Keputusan tersebut mengatur ketentuan umum, pendirian, status, fungsi, tujuan, usaha, organisasi, modal, tanggung jawab dan ganti rugi, pembinaan dan pengawasan, serta rencana kerja perhitungan dan penetapan penggunaan laba LPD. Landasan hukum berikutnya adalah Peraturan Daerah Tingkat I Bali No 2 tahun 1988 tentang Lembaga Perkreditan Desa, yang selanjutnya dirubah dengan Perda Provinsi Bali No 8 tahun 2002. Saat ini payung hukum LPD adalah Peraturan Daerah Provinsi Bali no 4 tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah no 8 Tahun 2002.

Uji Instrumen

Kegiatan penelitian ini mengembangkan model teoritik sebagai landasan teori untuk kemudian dilakukan pengujian berdasarkan fakta terkini yang ada di lapangan. Dalam rangka mendapatkan hasil pengujian model teoritik yang telah dibangun pada disertasi ini, maka penelitian ini mengembangkan penelitian persepsi dengan mempergunakan instrument daftar pertanyaan berdasarkan skala Likert.

Instrumen penelitian yang dikembangkan berdasarkan daftar pertanyaan tersebut, disusun berdasarkan konsep teoritik yang bersumber dari sejumlah rujukan sebagaimana dibahas pada BAB IV. Penelitian ini mempergunakan sampel sebanyak 158 responden yang tersebar pada 9 kabupaten/kota di wilayah Propinsi Bali. Penelitian ini terdiri atas dua tahap kegiatan yaitu, (1) tahap pengujian instrumen penelitian yaitu dengan melakukan pemilihan terhadap 20 responden sebagai unit analisis untuk diwawancarai berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disiapkan. Tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan penelitian pada tahap awal adalah untuk mendapatkan keabsahan dari daftar pertanyaan yang telah disusun apakah dapat memenuhi syarat reliabilitas dan validitas.

Penetapan jumlah sampel sebanyak 20 responden sebagai uji coba untuk mendapatkan kelayakan menjadi penting dilaksanakan, disebabkan oleh ada kemungkinan daftar pertanyaan tidak dimengerti oleh responden, adanya kendala penyusunan daftar pertanyaan dengan kalimat yang berlebihan, pengukuran instrumen yang tidak tepat yang menyebabkan data menjadi tidak reliabel dan valid. Tenenhouse *et al.*(2004) merekomendasikan melakukan pengujian sampel sebanyak 20 responden yang dianggap cukup untuk menetapkan kualitas daftar pertanyaan melalui uji reliabilitas dan uji validitas.

Penelitian ini menetapkan sejumlah langkah pengujian statistik yaitu dengan melakukan uji statistik reliabilitas dan validitas dengan mempergunakan *software SPSS 17*. Untuk melakukan uji reliabilitas dipergunakan uji statistik Cronbach Alpha yaitu dengan melakukan pengujian konsistensi internal untuk mendapatkan penilaian atas kondisi *inter-item correlation* dari indikator yang merefleksikan bahwa konstruk telah memiliki sebaran nilai yang konsisten (Nunnally dan Bernstein, 1994).

Pengujian tahap berikutnya adalah dengan menganalisis sebaran data kuesioner untuk mendapatkan skala pengukuran yang valid. Penelitian ini mempergunakan konsep pengujian dengan memanfaatkan analisis faktor dari Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yang direkomendasikan oleh Tabachnick and Fidell, (2007). Prosedur pengujian KMO memiliki kelebihan tersendiri, karena dapat diperoleh sekaligus validitas atas sebaran data kuesioner atas jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diajukan, bersamaan dengan itu juga didapatkan jawaban atas terbentuknya distribusi normal multivariat sebagai syarat untuk dapat diberlakukannya analisis faktor dalam rangka menyelesaikan tahapan uji statistik di tingkat awal yaitu proses penyelesaian *outer-model* (Field, 2005). Jika hasil analisis mendapatkan nilai KMO paling sedikit atau lebih dari 0.70, maka dinyatakan sebaran data *categorical* bersumber dari *multivariate normal distribution*. Sedangkan sebaran data *categorical* dinyatakan reliabel apabila didapatkan paling rendah *Cronbach Alpha* memiliki nilai sebesar 0.60 dapat dinyatakan bahwa data *categorical* memiliki sebaran data yang reliabel (Hair *et al.*,2010).

Berdasarkan hasil analisis dari 20 responden yang telah diwawancarai, didapatkan uji *Cronbach Alpha* dan uji KMO sebagaimana disajikan pada Tabel 5.1. Berdasarkan Tabel 5.1 didapatkan nilai reliabilitas *Cronbach Alpha* di atas 0.717 sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel. Sedangkan uji validitas dengan mempergunakan analisis faktor didapatkan KMO sebesar paling rendah 0.713 sehingga seluruh konstruk yang disertakan pada model ini dinyatakan valid dan dapat diteruskan ke penelitian tahap berikutnya.

Tabel 5.1
Ringkasan Uji Reliabilitas dan Validitas Dimensi

Konstruk	Dimensi	Cronbach's Alpha	Ket.	Nilai KMO MSA	Ket.
Spiritual Leadership (X)	X.1	0.912	Reliabel	0.816	Valid
	X.2	0.822	Reliabel	0.855	Valid
	X.3	0.717	Reliabel	0.757	Valid
Calling (M1)	first order	0.951	Reliabel	0.842	Valid
Membership (M2)	first order	0.790	Reliabel	0.807	Valid
Komitmen Organisasional (Y1)	Y1.1	0.735	Reliabel	0.821	Valid
	Y1.2	0.955	Reliabel	0.857	Valid
	Y1.3	0.970	Reliabel	0.713	Valid
	Y2.1	0.906	Reliabel	0.736	Valid
	Y2.2	0.956	Reliabel	0.767	Valid
Kinerja Organisasi (Y2)	Y2.3	0.970	Reliabel	0.851	Valid
	Y2.4	0.827	Reliabel	0.745	Valid
	Y2.5	0.754	Reliabel	0.715	Valid

Karakteristik Responden

Setelah prosedur uji kelayakan instrumen penelitian dianggap layak dan memenuhi syarat untuk diteruskan ke tingkat penelitian berdasarkan seluruh kebutuhan sampel yang telah ditetapkan, maka proses penelitian telah berhasil mengumpulkan sebanyak 158 responden dari 9 kabupaten/kota di Bali. Tahapan awal dalam analisis data adalah melakukan analisis statistik deskriptif. Salah satu hasil yang diperoleh dari analisis statistik deskriptif adalah profil responden yang merupakan pengurus LPD, seperti disajikan dalam Tabel 5.2

Tabel 5.2
Karakteristik Responden Penelitian LPD Kabupaten/Kota di Bali

No	Karakteristik	Frekwensi	Persentase
1	Lokasi Usaha		
	<input type="checkbox"/> Denpasar	4	2.46
	<input type="checkbox"/> Badung	13	8.57
	<input type="checkbox"/> Buleleng	19	11.89
	<input type="checkbox"/> Jembrana	7	4.50
	<input type="checkbox"/> Tabanan	34	21.59
	<input type="checkbox"/> Gianyar	30	18.92
	<input type="checkbox"/> Bangli	18	11.18
	<input type="checkbox"/> Klungkung	12	7.52
	<input type="checkbox"/> Karangasem	21	13.37
	Jumlah	158	100
2	Jenis Kelamin		
	<input type="checkbox"/> Laki Laki	72	45
	<input type="checkbox"/> Perempuan	86	55
	Jumlah	158	100
3	Usia		
	<input type="checkbox"/> 20-29	6	3,80
	<input type="checkbox"/> 30-39	12	7,60
	<input type="checkbox"/> 40-49	79	50,0
	<input type="checkbox"/> 50-59	61	38,6
	Jumlah	158	100
4	Pendidikan		
	<input type="checkbox"/> SMA	90	57,0
	<input type="checkbox"/> Diploma	10	6,3
	<input type="checkbox"/> S1	58	36,7
	Jumlah	158	100
5	Masa Kerja		
	<input type="checkbox"/> 6-10	11	6,8
	<input type="checkbox"/> 11-20	90	56,8
	<input type="checkbox"/> 21-30	57	36,4
	Jumlah	158	100

6	Status		
	<input type="checkbox"/> Menikah	105	67
	<input type="checkbox"/> Bujang	53	33
	Jumlah	158	100

Sumber :....

Berdasarkan Tabel 5.2 tampak bahwa jumlah LPD per kabupaten/kota tidak semata-mata ditentukan oleh luas wilayah kabupaten/kota, tetapi lebih disebabkan oleh jumlah desa adat yang tersebar di kabupaten/kota yang bersangkutan. Jumlah desa adat bisa lebih banyak dibandingkan dengan jumlah desa dinas, karena keberadaan desa adat ditentukan oleh kebutuhan komunitas dalam melaksanakan *yadnya*, penataan pura dan fasilitas kuburan, yang sepenuhnya diatur atas dasar kebutuhan komunitas tertentu, yang menghimpun diri melaksanakan aktivitas *yadnya*.

Berdasarkan luas wilayah dan jumlah LPD, maka Kabupaten Tabanan dan Kabupaten Gianyar memiliki sebaran jumlah LPD lebih banyak dibandingkan dengan Kabupaten Buleleng dengan wilayah yang jauh lebih luas, tetapi sebaran jumlah LPD tidak sebanding dengan luas wilayahnya.

Berbeda dengan Kabupaten Gianyar dan Kabupaten Tabanan, kedua wilayah tersebut rata-rata luas wilayah desa lebih sempit dibandingkan dengan Kabupaten Buleleng yang rata-rata memiliki jumlah penduduk jauh lebih besar dibandingkan dengan kondisi luas wilayah dan jumlah penduduk di dua kabupaten sebagaimana disebutkan di atas.

Pengurus LPD sebagai responden lebih didominasi perempuan yang berjumlah 86 orang (55%) sedangkan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 72 orang (45%). Lebih tingginya persentase kaum perempuan sebagai pengurus LPD karena posisi pengurus khususnya pada sekretaris dan bendahara didominasi oleh perempuan. Dengan demikian, LPD dapat dinyatakan memberikan peluang seluas-luasnya pada perempuan dalam pengelolaan LPD sebagai langkah pemberdayaan kaum perempuan untuk berpartisipasi di pasar kerja.

Berdasarkan klasifikasi usia, responden berusia muda yang bersedia bekerja di LPD antara usia 20 tahun sampai dengan usia 39 tahun adalah sebanyak 18 orang (11.4%), usia antara 40 sampai dengan 49 tahun sebanyak 79 orang (50%), sedangkan dengan usia lebih tua dari 49 tahun adalah 61 orang (38,6%) Berdasarkan fakta atas perbedaan jumlah responden berdasarkan usia, menunjukkan adanya keterlambatan kaderisasi pengurus dan karyawan baru, yang disebabkan oleh antara lain adanya pertumbuhan usaha serta segmentasi pasar yang dibatasi pada wilayah desa adat, sehingga kelambanan pertumbuhan aset menyebabkan lambannya proses regenerasi karyawan pada LPD di wilayah Bali.

Tingkat pendidikan responden menunjukkan sebanyak 90 orang (57%) adalah berpendidikan SMA, sisanya berpendidikan diploma 10 orang (6,3%) dan sarjana S1 sebanyak 58 orang (36,7%). Berdasarkan klasifikasi pendidikan menunjukkan adanya tingkat pendidikan pengurus dan karyawan LPD masih didominasi oleh yang berpendidikan SMA. Hal ini dapat diartikan bahwa peran sebagai pengurus/karyawan LPD tidak memerlukan pendidikan terlalu tinggi. Responden merasa tugas-tugas rutin selama ini belum membutuhkan pendidikan tinggi, mereka merasa pengalaman yang dimiliki sudah cukup untuk bekerja di LPD. Mengingat tantangan lembaga keuangan yang dihadapi semakin kompleks, maka pengelolaan LPD dituntut lebih profesional.

Berkaitan dengan masa kerja, maka responden yang bekerja antara 11 – 20 tahun sebanyak 90 orang (56,8%), bekerja antara 21 – 30 tahun sebanyak 57 orang (36,4%) dan masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 11 orang (6,8%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden dengan pengalaman berkisar antara 10 tahun-25 tahun lebih inovatif dan kreatif.(Pratoom&Savatsomboon,2012).Dengan demikian dilihat dari masa kerja, maka pengurus LPD telah memiliki pengalaman yang memadai. Sedangkan status responden dalam penelitian ini adalah 105 orang menikah (67%) dan sisanya 53 orang (33%) masih bujang.

Deskripsi Persepsi Responden Terhadap Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian bertujuan memberikan gambaran mengenai jawaban responden berdasarkan kuesioner yang disebarakan. Jawaban tersebut berkaitan dengan indikator variabel yang diteliti. Analisis dilakukan dengan menghitung rerata (*mean*) berdasarkan persentase tanggapan responden pada masing-masing indikator dalam variabel-variabel penelitian, yaitu *Spiritual Leadership* (X), *Calling* (M₁), *Membership* (M₂), Komitmen Organisasional (Y₁) dan Kinerja Organisasi (Y₂). Interval skor nilai tiap-tiap indikator antara 1 sampai dengan 5. Analisis deskripsi terhadap variabel penelitian dilakukan dengan tujuan mengintegretasikan makna masing-masing variabel penelitian.

Hasil yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dideskripsikan untuk memberikan suatu interpretasi yang jelas. Nilai rata-rata digunakan untuk mendeskripsikan hasil yang diperoleh dari instrumen penelitian. Penilaian menggunakan rentang kriteria seperti yang tersaji pada Tabel 5.3

Tabel 5.3

Kriteria Penilaian Untuk Mendeskripsikan Mean atau Rerata

Kriteria	<i>Spiritual L</i> (X)	<i>Calling</i> (Y1)	<i>Membership</i> (Y2)	Komitmen (Y1)	Kinerja (Y2)
1,00 - 1,80	Sangat Lemah	Sangat Lemah	Sangat Lemah	Sangat Rendah	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Lemah	Lemah	Lemah	Rendah	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
3,41 – 4,20	Kuat	Kuat	Kuat	Tinggi	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat kuat	Sangat kuat	Sangat kuat	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

Sumber.....

Deskripsi Variabel *Spiritual Leadership* (X)

Variabel *Spiritual Leadership* dibentuk oleh tiga dimensi formatif yaitu : *Vision* (X1) dengan empat indikator yaitu; pemahaman terhadap visi (X1.1), pernyataan visi (X1.2), terinspirasi dengan visi (X1.3), kejelasan visi (X1.4). Dimensi *Hope/faith* (X2) dengan empat indikator yaitu; keyakinan terhadap LPD (X2.1), Melaksanakan keyakinan (X2.2), bekerja gigih (X2.3), menetapkan tujuan (X2.4). Sedangkan dimensi *Altruistic love* (X3) dengan enam indikator yaitu; peduli terhadap orang lain (X3.1), pemimpin yang konsisten (X3.2), pemimpin jujur (X3.3), dapat dipercaya (X3.4), Membela karyawan (X3.5), baik dan penuh perhatian (X3.6).

Penelitian ini mengembangkan penelitian persepsi, walaupun demikian jawaban yang diberikan oleh responden dapat diyakini mewakili keadaan yang sesungguhnya terjadi pada LPD karena pengumpulan data dengan daftar pertanyaan

dilaksanakan melalui pendampingan dan interview langsung. Distribusi persentase respon responden terhadap variabel *Spiritual Leadership* selengkapnya tersaji pada Tabel 5.4

Tabel 5.4
Distribusi Persentase Respon Responden Variabel *Spiritual Leadership*(X)
pada LPD di Bali

Kode	Indikator	Persentase Respon Responden					Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5		
X1.1	Pemahaman visi	0,63	1,90	3,80	37,97	55,70	4,46	Sangat Kuat
X1.2	Pernyataan visi	3,80	0,63	3,80	38,61	53,16	4,36	Sangat kuat
X1.3	Terinspirasi dengan visi	0,63	0,63	0,63	46,84	51,27	4,47	Sangat Kuat
X1.4	Kejelasan visi	0,63	12,66	6,33	55,70	24,68	3,91	Kuat
X1	Vision						4,30	Sangat Kuat
X2.1	Keyakinan pada LPD	0,63	0,63	6,33	64,56	27,85	4,18	Kuat
X2.2	Melaksanakan keyakinan	3,16	4,43	0	52,53	39,88	4,21	Sangat Kuat
X2.3	Bekerja gigih untuk LPD	4,43	0,63	0,63	59,49	34,82	4,19	Kuat
X2.4	Menetapkan tujuan	5,10	0,63	6,96	53,16	34,15	4,10	Kuat
X2	Faith/Hope						4,17	Kuat
X3.1	Peduli terhadap orang lain	4,43	5,06	1,90	62,66	25,95	4,00	Kuat
X3.2	Pemimpin yang konsisten	0,63	8,23	12,66	51,90	26,58	3,95	Kuat
X3.3	Pemimpin jujur	2,53	5,06	1,90	63,29	27,22	4,07	Kuat
X3.4	Dapat dipercaya	3,16	3,16	0,63	50,00	43,05	4,26	Kuat
X3.5	Pemimpin membela karyawan	4,43	5,06	1,9	61,39	27,22	4,01	Kuat
X3.6	Baik dan penuh perhatian	0,63	0,63	6,96	63,29	28,49	4,18	Kuat
X3	Altruistic Love						4,08	Kuat
X	Spiritual Leadership						4,18	Kuat

Sumber :

Deskripsi responden terhadap variabel *spiritual leadership* yang tersaji dalam Tabel 5.4 menunjukkan bahwa rerata variabel *spiritual leadership* termasuk kriteria kuat dengan rerata (*mean*) diperoleh sebesar 4,18. Informasi lain yang diperoleh adalah, indikator terinspirasi dengan visi memiliki nilai rerata paling besar yaitu 4,47, selanjutnya disusul oleh indikator pemahaman visi, dengan nilai rerata 4,46, indikator pernyataan visi 4,36, sedangkan kejelasan visi dengan nilai rerata 3,91, merupakan indikator dengan rerata terendah dari seluruh indikator namun masih dalam kategori kuat. Sedangkan nilai rerata indikator variabel *spiritual leadership* yang lainnya, baik yang membentuk dimensi *faith/hope* dan *altruistic love* seperti: keyakinan terhadap LPD, melaksanakan keyakinan, bekerja gigih, menetapkan tujuan, peduli terhadap orang lain, pemimpin yang konsisten, pemimpin jujur, pemimpin dapat dipercaya, pemimpin membela karyawan, pemimpin baik dan penuh perhatian semua termasuk ke

dalam kriteria kuat. Berdasarkan hasil tersebut, ada indikasi bahwa semakin kuat inspirasi dan pemahaman pengurus terhadap visi maka semakin kuat komitmen mereka untuk berkinerja yang terbaik.

Tabel 5.4 juga memberikan informasi bahwa dimensi terkuat yang membentuk variabel *spiritual leadership* adalah dimensi *vision* dengan rerata 4,30 berada pada kriteria sangat kuat, disusul dimensi *hope/faith* dengan rerata 4,17 yang berkriteria kuat dan terakhir dimensi *altruistic love* dengan rerata 4,08 pada kriteria kuat.

Deskripsi Variabel *Calling* (M1)

Variabel *calling* (M1) direfleksikan oleh empat indikator reflektif, yaitu: pekerjaan sangat penting (M1.1), pekerjaan penuh makna (M1.2), pekerjaan sangat berarti (M1.3) dan pekerjaan menciptakan perbedaan (M1.4). Adapun deskripsi responden terhadap karakteristik *calling* dapat disajikan dalam Tabel 5.5 berikut ini.

Tabel 5.5

Distribusi Persentase Respon Responden Variabel *Calling* (M1) pada LPD di Bali

Kode	Indikator	Persentase Respon Responden					Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5		
M1.1	Pekerjaan sangat penting	1,27	3,80	5,06	40,51	49,36	4,33	Sangat Kuat
M1.2	Pekerjaan penuh makna	5,06	0,63	6,96	53,16	34,18	4,10	Kuat
M1.3	Pekerjaan sangat berarti	2,53	4,43	0	45,57	47,47	4,29	Sangat Kuat
M1.4	Pekerjaan menciptakan perbedaan	4,43	5,06	1,90	61,39	27,22	4,00	Kuat
M1	<i>Calling</i>						4,19	Kuat

Sumber.....

Sesuai dengan sajian pada Tabel 5.5, *calling* termasuk ke dalam kriteria kuat, hal ini ditunjukkan oleh nilai rerata (*mean*) sebesar 4,19. Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa, indikator pekerjaan sangat penting memiliki nilai rerata paling kuat dengan nilai rerata sebesar 4,33 dan termasuk ke dalam kriteria sangat kuat, selanjutnya diikuti indikator pekerjaan sangat berarti termasuk ke dalam kriteria sangat kuat dengan nilai rerata 4,29. Indikator pekerjaan penuh makna termasuk ke dalam kriteria kuat dengan nilai rerata 4,10, sedangkan indikator yang memiliki nilai rerata terendah adalah pekerjaan menciptakan perbedaan sebesar 4,00 namun masih termasuk ke dalam kriteria kuat. Oleh karena itu, dapat disampaikan bahwa semakin penting pekerjaan yang dilakukan, maka dapat memicu *calling* ke arah yang semakin kuat.

Deskripsi Variabel *Membership* (M2)

Variabel *membership* (M2) direfleksikan oleh empat indikator reflektif, yaitu: merasa dipahami (M2.1), merasa dihargai (M2.2), merasa bernilai dalam bekerja (M2.3), dan merasa dihormati (M2.4). Adapun deskripsi responden terhadap karakteristik *membership* dapat disajikan dalam Tabel 5.6 berikut ini.

Tabel 5.6
Distribusi Persentase Respon Responden Variabel *Membership* (M1)
pada LPD di Bali

Kode	Indikator	Persentase Respon Responden					Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5		
M2.1	Merasa dipahami	3,8	16,46	12,66	41,77	25,31	3,67	Kuat
M2.2	Merasa dihargai	6,33	16,46	9,46	41,77	25,98	3,62	Kuat
M2.3	Merasa bernilai	5,06	15,82	12,03	39,87	27,22	3,68	Kuat
M2.4	Merasa dihormati	3,80	17,09	8,86	0,50	20,25	3,61	Kuat
M2	Membership						3,64	Kuat

Sumber :...

Deskripsi responden terhadap variabel *membership* pada Tabel 5.6 menunjukkan bahwa *membership* pada LPD termasuk ke dalam kriteria kuat, hal ini ditunjukkan oleh nilai rerata (*mean*) sebesar 3,64. Selanjutnya indikator merasa bernilai memiliki nilai rerata paling tinggi yaitu sebesar 3,68 termasuk dalam kriteria kuat, kemudian disusul indikator merasa dipahami dengan nilai rerata 3,67, indikator merasa dihargai dengan nilai rerata 3,62 keduanya termasuk dalam kriteria kuat. Sedangkan indikator merasa dihormati memiliki nilai rerata terendah sebesar 3,61 tetapi masih termasuk kriteria kuat. Hasil ini memberikan petunjuk bahwa semakin kuat perasaan yang dipahami maka *membership* pengurus LPD akan semakin kuat pula.

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Y1)

Variabel Komitmen Organisasional direfleksikan oleh tiga dimensi yaitu : Komitmen Afektif (Y1.1) dengan tujuh indikator reflektif, Komitmen Kontinyu (Y1.2) dengan empat indikator reflektif dan Komitmen Normatif (Y1.3) dengan empat indikator reflektif. Hasil analisis deskriptif ditunjukkan pada Tabel 5.7

Tabel 5.7
Distribusi Persentase Respon Responden Variabel Komitmen Organisasional (Y1)
pada LPD di Bali

Kode	Indikator	Persentase Respon Responden					Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5		
Y1.1.1	Usaha maksimal	0,00	0,63	0,63	34,81	63,93	4,62	Sangat Tinggi
Y1.1.2	Bangga bekerja di LPD	3,80	9,49	12,03	51,90	22,78	3,80	Tinggi
Y1.1.3	Melakukan tugas diberikan	4,43	17,72	8,86	48,10	20,89	3,58	Tinggi
Y1.1.4	Bangga menjadi bagian LPD	5,06	0,63	6,69	53,16	34,46	4,10	Tinggi
Y1.1.5	Senang bekerja di LPD	2,53	5,06	1,90	61,39	29,12	4,09	Tinggi
Y1.1.6	Peduli terhadap LPD	3,80	0,63	3,80	38,61	53,16	4,36	Sangat Tinggi
Y1.1.7	Tempat bekerja yang baik	3,80	9,49	12,66	52,53	21,53	3,78	Tinggi
Y1.1	Komitmen Afektif						4,05	Tinggi

Y1.2.1	Bekerja di perusahaan lain	8,23	15,82	12,02	51,91	12,02	3,44	Tinggi
Y1.2.2	Perubahan terhadap Lingkungan	7,00	12,70	19,60	34,80	25,90	3,60	Tinggi
Y1.2.3	Manfaat yang didapat	12,02	13,28	24,70	44,30	5,70	3,18	Cukup Tinggi
Y1.2.4	Risiko bekerja di LPD	5,06	10,76	12,66	59,50	12,02	3,62	Tinggi
Y1.2	Komitmen Kontinyu						3,46	Tinggi
Y1.3.1	Loyalitas	6,96	8,23	12,66	51,27	20,88	3,70	Tinggi
Y1.3.2	Tujuan	4,43	17,72	8,86	49,37	19,62	3,56	Tinggi
Y1.3.3	Memberikan inspirasi	5,70	17,72	8,86	48,73	18,98	3,52	Tinggi
Y1.3.4	Peraturan yang berlakukan	3,80	17,09	8,86	50,00	20,25	3,60	Tinggi
Y1.3	Komitmen Normatif						3,60	Tinggi
Y1	Komitmen Organisasional						3,70	Tinggi

Sumber :...

Deskripsi responden terhadap variabel komitmen organisasional menunjukkan bahwa rerata variabel komitmen organisasional termasuk kriteria tinggi dengan rerata (*mean*) diperoleh sebesar 3,70. Informasi lain yang diperoleh adalah, indikator bekerja maksimal untuk kesuksesan LPD memiliki nilai rerata paling besar yaitu 4,62, selanjutnya disusul oleh indikator peduli terhadap LPD, dengan nilai rerata 4,36, indikator bangga menjadi bagian LPD dengan nilai rerata 4,10, indikator senang bekerja di LPD dengan nilai rerata 4,09 yang semuanya berada pada dimensi komitmen afektif. Sedangkan indikator manfaat yang didapat yang terletak pada dimensi komitmen kontinyu dengan nilai rerata 3,18, merupakan indikator dengan rerata terendah dari seluruh indikator, termasuk dalam kriteria cukup. Sedangkan nilai rerata indikator variabel komitmen organisasional yang lainnya, baik yang direfleksikan oleh dimensi komitmen kontinyu dan komitmen normatif semuanya termasuk ke dalam kriteria tinggi. Berdasarkan hasil tersebut, ada indikasi bahwa semakin tinggi upaya pengurus untuk kesuksesan LPD maka semakin tinggi pula komitmen organisasional mereka.

Tabel 5.7 juga memberikan informasi bahwa variabel komitmen organisasional paling tinggi direfleksikan oleh komitmen afektif dengan nilai rerata sebesar 4,05, disusul oleh komitmen normatif dengan nilai rerata sebesar 3,60 dan terakhir komitmen kontinyu dengan nilai rerata sebesar 3,12.

Deskripsi Variabel Kinerja LPD (Y2)

Variabel Kinerja Organisasi direfleksikan oleh lima dimensi reflektif, yaitu : Kinerja Keuangan (Y2.1) dengan empat indikator reflektif, Kinerja Sosial (Y2.2)

dengan tiga indikator reflektif, Perspektif Pelanggan (Y2.3) dengan empat indikator reflektif, Pembelajaran dan Pertumbuhan (Y2.4) dengan empat indikator reflektif, dan Proses Bisnis Internal (Y2.5) dengan empat indikator reflektif. Deskripsi responden terhadap variabel kinerja organisasi LPD selengkapnya tersaji pada Tabel 5.8

Tabel 5.8
Distribusi Persentase Respon Responden Variabel Kinerja Organisasi (Y2)
pada LPD di Bali

Kode	Indikator	Persentase Respon Responden					Rata-Rata	Ket
		1	2	3	4	5		
Y2.1.1	ROA	0,00	8,86	3,80	44,94	42,40	4,22	Sangat Tinggi
Y2.1.2	Biaya Operasional	8,86	0,00	0,00	40,51	50,63	4,32	Sangat Tinggi
Y2.1.3	Persentase jumlah peminjam	0,00	5,70	5,06	45,57	43,67	4,28	Sangat Tinggi
Y2.1.4	Pendapatan dari pinjaman	1,27	3,80	5,06	40,51	49,36	4,33	Sangat Tinggi
Y2.1	Kinerja Keuangan						4,29	Sangat Tinggi
Y2.2.1	Persentase peminjam wanita	1,27	13,92	0,00	56,33	28,48	3,96	Tinggi
Y2.2.2	Tujuan social	5,06	4,43	1,90	59,49	29,12	4,02	Tinggi
Y2.2.3	Laporan kegiatan sosial	1,27	9,49	12,03	53,80	23,41	3,88	Tinggi
Y2.2	Kinerja Sosial						3,96	Tinggi
Y2.3.1	Keluhan Nasabah	1,90	8,86	12,03	55,70	21,51	3,86	Tinggi
Y2.3.2	Produk dan variasi pelayanan	2,53	8,86	12,03	55,06	21,52	3,84	Tinggi
Y2.3.3	Tingkat kepercayaan	1,27	13,92	0,00	55,06	29,75	3,98	Tinggi
Y2.3.4	Waktu penyelesaian kredit	5,06	9,49	12,66	51,27	21,52	3,74	Tinggi
Y2.3	Perspektif Pelanggan						3,85	Tinggi
Y2.4.1	Pengukuran kepuasan karyawan	1,27	9,49	12,03	51,90	25,31	3,90	Tinggi
Y2.4.2	Training karyawan	3,16	4,43	0,00	51,90	40,51	4,22	Sangat Tinggi
Y2.4.3	Kompensasi	1,27	13,92	0,00	55,70	29,11	3,97	Tinggi

Y2.4.4	Umpan balik terhadap kinerja	2,53	5,06	1,90	65,19	25,32	4,05	Tinggi
Y2.4	Pembelajaran dan pertumbuhan						4,04	Tinggi
Y2.5.1	Laporan kepada pihak lain	1,27	9,49	12,03	53,16	24,05	3,89	Tinggi
Y2.5.2	Manajemen operasional organisasi	2,53	8,86	12,03	55,70	20,88	3,83	Tinggi
Y2.5.3	Inovasi dalam pengembangan produk	1,27	9,49	12,03	51,27	25,95	3,91	Tinggi
Y2.5.4	Penerapan manajemen pelanggan	4,43	9,49	15,19	51,27	19,62	3,72	Tinggi
Y2.5	Proses Bisnis internal						3,84	Tinggi
Y2	Kinerja Organisasi						3,99	Tinggi

Sumber :

Tabel 5.8 menunjukkan bahwa rerata variabel kinerja organisasi termasuk kriteria kuat dengan rerata (*mean*) diperoleh sebesar 3,99. Informasi lain yang diperoleh adalah indikator pendapatan dari pinjaman memiliki nilai rerata paling besar yaitu 4,33, selanjutnya disusul oleh indikator biaya operasional, dengan nilai rerata 4,32, indikator persentase jumlah peminjam 4,28, selanjutnya indikator ROA dengan rerata sebesar 4,22, yang semuanya berada pada dimensi kinerja keuangan. Indikator penerapan manajemen pelanggan dengan nilai rerata 3,72, merupakan indikator dengan rerata terendah dari seluruh indikator namun masih dalam kategori tinggi. Sedangkan nilai rerata indikator variabel kinerja organisasi yang lainnya, baik yang direfleksikan dimensi kinerja sosial, perspektif pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan dan proses bisnis internal seperti: persentase peminjam wanita, tujuan sosial, laporan kegiatan sosial, keluhan nasabah, produk dan variasi pelayanan, tingkat kepercayaan, waktu penyelesaian kredit, pengukuran kepuasan pelanggan, kompensasi, umpan balik kinerja, laporan kepada pihak lain, manajemen operasi, inovasi dan pengembangan semua termasuk ke dalam kriteria tinggi. Berdasarkan hasil tersebut, ada indikasi bahwa semakin banyak pendapatan dari pinjaman maka semakin tinggi kinerja LPD.

Tabel 5.8 juga memberikan informasi bahwa kinerja organisasi paling tinggi direfleksikan oleh kinerja keuangan dengan rerata sebesar 4,29 yang berada pada kriteria sangat tinggi, disusul oleh kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dengan rerata sebesar 4,04 pada kriteria tinggi, selanjutnya kinerja sosial dengan rerata sebesar 3,96, keempat adalah kinerja perspektif pelanggan dengan rerata sebesar 3,85, dan terakhir adalah proses bisnis internal dengan rerata sebesar 3,84.

Hasil Analisis Inferensial

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data PLS dengan Program *SmartPLS*. Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau

inner model. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifes mempresentasikan variabel laten, sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.(Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan kegunaan evaluasi model PLS, yaitu: 1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dan 2) evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui ketepatan model dan pengujian hipotesis.

Hasil Uji Konstruk *Outer Model*

Penelitian ini meninjau kembali kelayakan instrumen penelitian setelah berhasil dikumpulkan data sebanyak 158 responden, untuk di evaluasi apakah data yang telah terkumpul dapat dipercaya sebagai pemberi informasi dalam mendukung pembuktian hipotesis penelitian ini. Dalam rangka mendapatkan kualitas data dimaksud, penelitian ini melakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap konstruk dan indikator yang diperoleh dari hasil penelitian secara menyeluruh. Pengujian terhadap *outer-model* dilakukan dengan memanfaatkan *software SmartPLS versi 3*.

Penelusuran terhadap konstruk yang memenuhi syarat sebuah konstruk dinyatakan memiliki karakter uni-dimensional apabila *outer loading* yang dihasilkan dari indikator yang merefleksikan konstruk adalah *covary*, sedangkan pada karakter multi-dimensional, indikator yang membentuk konstruk memiliki karakter sebaliknya, yaitu tidak *covary*, dengan demikian terpenuhi konsep teoritik model konstruk yang formatif.(Jarvis *et al.*,2003; Petter, 2007)

Berdasarkan pendekatan kerangka konsep pengukuran tersebut, maka pada tingkat awal penelusuran untuk mendapatkan hasil prediksi terbaik yang dapat dilakukan, penelitian ini melakukan evaluasi kembali terhadap sebaran *outer loading* dan *outer weight* yang dihasilkan pada masing-masing dimensi, memilih indikator yang paling sesuai dengan kemungkinan melakukan *dropping-out* terhadap indikator yang dipandang tidak relevan untuk mendapatkan kondisi *covary* untuk model reflektif dan kondisi tidak *covary* untuk model formatif.

a. Model Pengukuran dengan Indikator Formatif

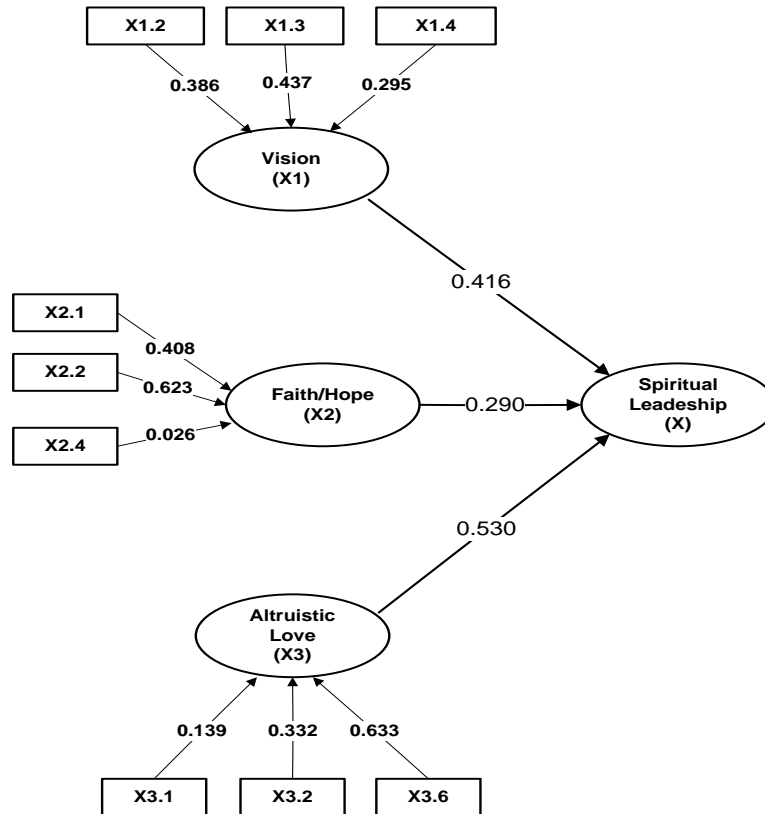
Berdasarkan acuan teoritik bahwa dimensi formatif adalah memiliki karakter yang multi-dimensional, maka *outer weight* yang terbentuk seharusnya tidak *covary* satu sama lain. Dengan demikian, penelusuran terhadap indikator pembentuk menjadi penting sebagai kerangka acuan untuk mendapatkan prediksi atas model yang layak dapat dipercaya. Berdasarkan hasil analisis awal penyelesaian model dengan menggunakan *software SmartPLS versi 3*, didapatkan konstruk formatif *spiritual leadership* yang sebelumnya bersumber pada Tabel 5.4, terkoreksi sebagaimana disajikan pada Gambar 5.1.

Berdasarkan analisis *factor correlation image* (Abugabah and Sanzogni, 2010; Chou and Chang, 2008), didapatkan panduan untuk melakukan seleksi atas indikator untuk memenuhi syarat kondisi multi-dimensional di mana *outer weight* dari indikator memiliki sebaran yang tidak *covary*, sehingga didapatkan reduksi atas sejumlah indikator dari model semula, untuk mendapatkan *outer weight* yang memiliki sebaran indikator yang multi-dimensi, sehingga pada konstruk *vision* (X1) untuk memenuhi

karakter multi-dimensi, maka tidak disertakan indikator X1.1 (Gambar 5.1). Hasil analisis dengan mereduksi indikator X1.1 maka didapatkan *outer weight* 0.386 pada X1.2, sebesar 0.437 pada X1.3 serta 0.295 pada X1.4. (Lampiran 6)

Gambar 5.1

Konstruk *Spiritual Leadership Second Order (Formative)*



Selanjutnya untuk mendapatkan *outer weight* yang memiliki sebaran indikator yang multi-dimensi (sebaran indikator yang tidak *covary*) maka pada konstruk *faith/hope* tidak menyertakan indikator X2.3 (Gambar 5.1). Hasil analisis dengan mereduksi indikator X2.3 maka didapatkan *outer weight* 0.408 pada X2.1, sebesar 0.623 pada X2.2 serta 0.026 pada X2.4.(lampiran 6)

Pada konstruk *altruistic love* (X3), untuk mendapatkan sebaran *outer weight* yang tidak *covary*, dan untuk memenuhi syarat formatif (Jarvis *et al.*,2003), maka pada konstruk *altruistic love* (X3), tidak menyertakan indikator X3.3, X3.4, dan X3.5. (Gambar 5.1). Hasil analisis dengan mereduksi indikator X3.3, X3.4, dan X3.5 maka didapatkan *outer weight* 0.139 pada X3.1, sebesar 0.332 pada X3.2 serta 0.663 pada X3.6 (Lampiran 6)

Jika analisis difokuskan kepada *outer-model*, maka menjadi tampak bahwa *altruistic love* adalah dimensi yang paling dominan dalam membentuk *spiritual leadership* sebesar 0,530, disusul dengan *vision* sebesar 0,416 dan kemudian *faith/hope* sebesar 0,290 sebagai dimensi terakhir yang paling rendah dalam membentuk konstruk *first order spiritual leadership*.(Lampiran 7)

Seperti yang telah dijelaskan pada bab IV jika konstruk berbentuk formatif, maka evaluasi model pengukuran dilakukan dengan melihat signifikansi *weight*-nya.

Tabel 5.9 memperlihatkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai T-Statistics lebih besar 1.96 sehingga dapat dinyatakan seluruh indikator formatif adalah signifikan, sehingga memperkuat atas keabsahan konstruk formatif yang bersangkutan dinyatakan valid.

Tabel 5.9
Uji Signifikansi Indikator Formatif

Indicator	Original Sample	Sample Mean	SD	t-Statistics
X1.2 -> X1	0.386	0.436	0.175	2.203
X1.3 -> X1	0.437	0.401	0.192	2.272
X1.4 -> X1	0.295	0.281	0.126	2.340
X2.1 -> X2	0.408	0.440	0.244	2.674
X2.2 -> X2	0.623	0.585	0.275	2.268
X2.4 -> X2	0.026	0.292	0.294	1.988
X3.1 -> X3	0.139	0.248	0.218	2.636
X3.2 -> X3	0.332	0.343	0.168	1.978
X3.6 -> X3	0.633	0.646	0.209	3.034

Sumber ; ...

Evaluasi terhadap validitas konstruk formatif juga dapat dilakukan dengan menguji *multi-collinearity effect* dari indikator yang membentuk konstruk yang bersangkutan. Pengujian dapat dilakukan melalui prosedur *uji multi-collinearity* VIF (Petter, 2007; Jarvis *et al.*,2003). Jika didapatkan nilai VIF lebih kecil dari 5 untuk relasi *inner-model*, maka dapat dinyatakan model formatif terbebas dari persoalan *multi-collinearity*, sedangkan untuk relasi *outer-model* diperlukan nilai VIF lebih kecil dari 10 (Wong, 2013).

Berdasarkan Tabel 5.10 nilai VIF untuk dimensi yang membentuk konstruk *spiritual leadership* (X) didapatkan sebaran nilai VIF lebih kecil dari 5, sehingga dapat dinyatakan bahwa relasi *inner-model* adalah bebas dari persoalan *multi-collinearity*. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa dimensi *vision* (X1), *faith/hope* (X2) dan *altruistic love* (X3) yang membentuk *spiritual leadership* (X) adalah bebas dari pengaruh *multi-collinearity*, maka model formatif yang dibentuk dari dimensi di atas bersumber dari instrumen yang valid.

Tabel 5.10
VIF Inner-Model Formative Konstruk Spiritual Leadership (X)

Konstruk	Posisi	VIF
X	<i>First order</i>	
X1	<i>Second order</i>	1.501
X2	<i>Second order</i>	1.397
X3	<i>Second order</i>	1.280

Sumber :

Penelusuran terhadap nilai VIF untuk menguji *outer-model* disajikan pada Tabel 5.11, Tabel 5.12 dan Tabel 5.13 untuk masing-masing konstruk *vision* (X1), *faith/hope* (X2) dan *altruistic love* (X3). Untuk menguji validitas model formatif pada dimensi *vision* (X1) didapatkan sebaran nilai VIF masih lebih kecil dari 10,

sehingga dapat dinyatakan bahwa dimensi *vision* (X1) yang memiliki karakter formatif dapat dinyatakan valid (Tabel 5.11)

Tabel 5.11
VIF *Outer-Model Formative* Dimensi *Vision* (X1)

Indikator	VIF
X1.1	6.620
X1.2	4.096
X1.2	2.284
X1.3	2.582
X1.3	4.709
X1.4	2.148
X1.4	2.344

Sumber :

Dimensi formatif *faith/hope* (X2) sebagaimana disajikan pada Tabel 5.12 sebaran nilai VIF masih dalam batas tidak lebih tinggi dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi *faith/hope* (X2) adalah bersumber dari pembentukan instrumen yang valid.

Tabel 5.12
VIF *Outer-Model Formative* Dimensi *Faith/Hope* (X2)

Indikator	VIF
X2.1	6.015
X2.1	4.223
X2.2	3.553
X2.2	5.840
X2.3	5.930
X2.4	6.442
X2.4	5.445

Sumber :

Evaluasi terhadap dimensi *altruistic love* (X3) disajikan pada Tabel 5.13, yang ternyata diperoleh sebaran nilai VIF untuk relasi indikator yang membentuk dimensi *altruistic love* (X3) adalah masih lebih kecil dari 10, sehingga dapat dinyatakan dimensi *altruistic love* (X3) terbebas dari pengaruh *multi-collinearity*, sehingga pengukuran formatif bersumber dari instrumen yang valid.

Tabel 5.13
VIF *Outer-Model Formative* Dimensi *Altruistic love* (X3)

Indikator	VIF
X3.1	5.523
X3.1	3.059
X3.2	4.559
X3.2	3.212
X3.3	6.202
X3.4	5.343
X3.5	2.991
X3.6	1.931
X3.6	2.972

Sumber : ...

b. Model Pengukuran dengan Indikator Reflektif

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan hasil *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator dan *composite reliability* untuk blok indikator.(Sholihin & Ratmono, 2013).

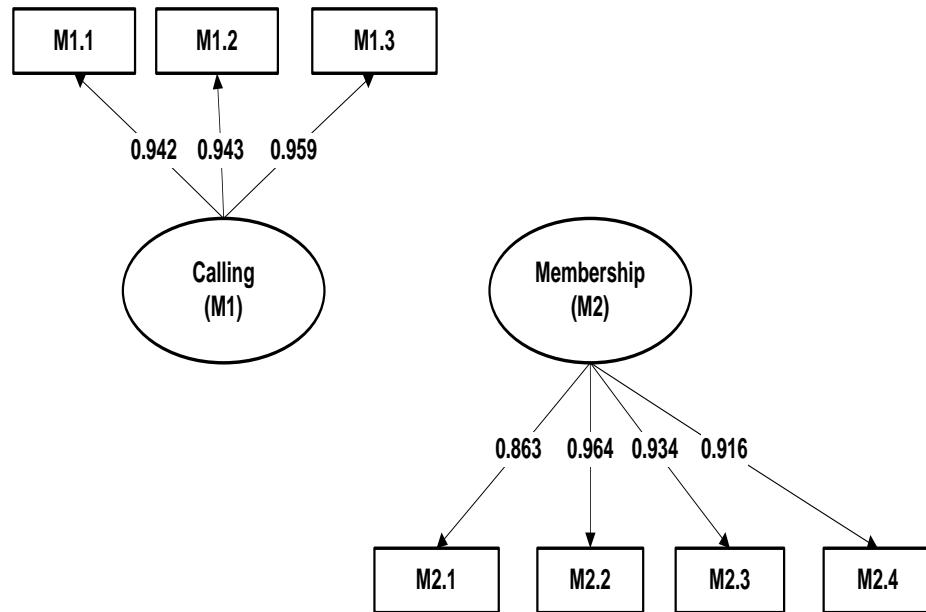
b.1 *Convergen Validity*

Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading factor* di atas 0,7 dan T signifikan > 1.96, namun penelusuran terhadap konstruk yang memenuhi syarat sebuah konstruk dinyatakan memiliki karakter unidimensional apabila *outer loading* yang dihasilkan dari indikator yang merefleksikan konstruk adalah *covary*.

Konstruk *calling* (M1) dan *membership* (M2) dalam penelitian ini keduanya memiliki indikator reflektif, maka kedua konstruk M1 dan M2 memiliki gerakan tanda panah dari konstruk ke indikatornya, yang juga dapat dinyatakan bahwa nilai konstruk M1 maupun M2 direfleksikan oleh indikator yang dipergunakan. Syarat yang ditentukan berdasarkan rujukan yang tersedia (Jarvis *et al.*,2003; Hair *et al.*,2010; Petter, 2007), bahwa model reflektif memiliki karakter *covary* dari sebaran nilai *outer loading*, sehingga menghilangkan salah satu indikatornya tidak menyebabkan terjadinya perubahan makna atas nilai estimasi yang tersedia. Berdasarkan Tabel 5.5, dimensi *calling* ditetapkan sebanyak empat dimensi pada penelitian ini. Meskipun demikian, refleksi yang lebih *covary* didapatkan dengan tidak menyertakan indikator M1.4, sehingga didapatkan sebaran *outer loading* 0.942 untuk M1.1, 0.943 untuk M1.2 serta 0.959 untuk indikator M1.3(Lampiran 9), sehingga konstruk *calling* (M1) menggambarkan dengan tuntas konstruk yang memiliki karakter reflektif.

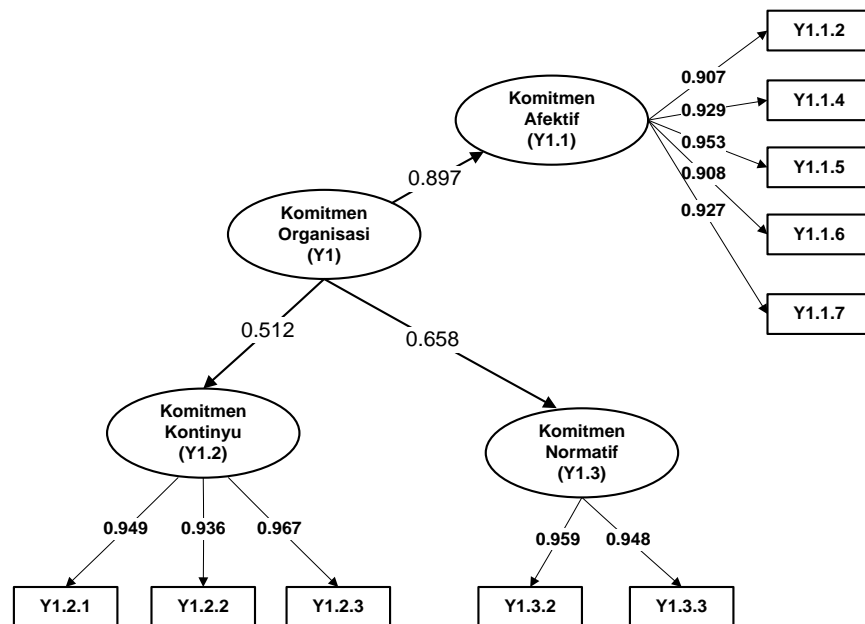
Berdasarkan proses evaluasi atas *outer loading* untuk mendapatkan model reflektif yang lebih *covary*, ternyata konstruk *membership* (M2) tidak mengalami perubahan, yaitu tetap dengan empat dimensi seperti dipolakan dari awal. Berdasarkan gambar 5.2 telah berhasil didapatkan konstruk M1 dan M2 dengan dimensi yang *covary*, yaitu pada kisaran nilai 0.863 (M2.1) sampai dengan indikator dengan *loading factor* tertinggi 0.964 (M2.2).

Gambar 5.2
Konstruk *Calling* dan *Membership First Order (Reflective)*



Konstruk berikutnya yang perlu ditelusuri adalah komitmen organisasional yang dijabarkan pada tingkatan *second order*. Komitmen organisasional (Y1) direfleksikan melalui tiga dimensi yaitu: komitmen afektif (Y1.1), komitmen kontinyu (Y1.2) serta komitmen normatif (Y1.3). (lihat Gambar 5.3).

Gambar 5.3
Konstruk Komitmen Organisasional *second Order (Reflective)*

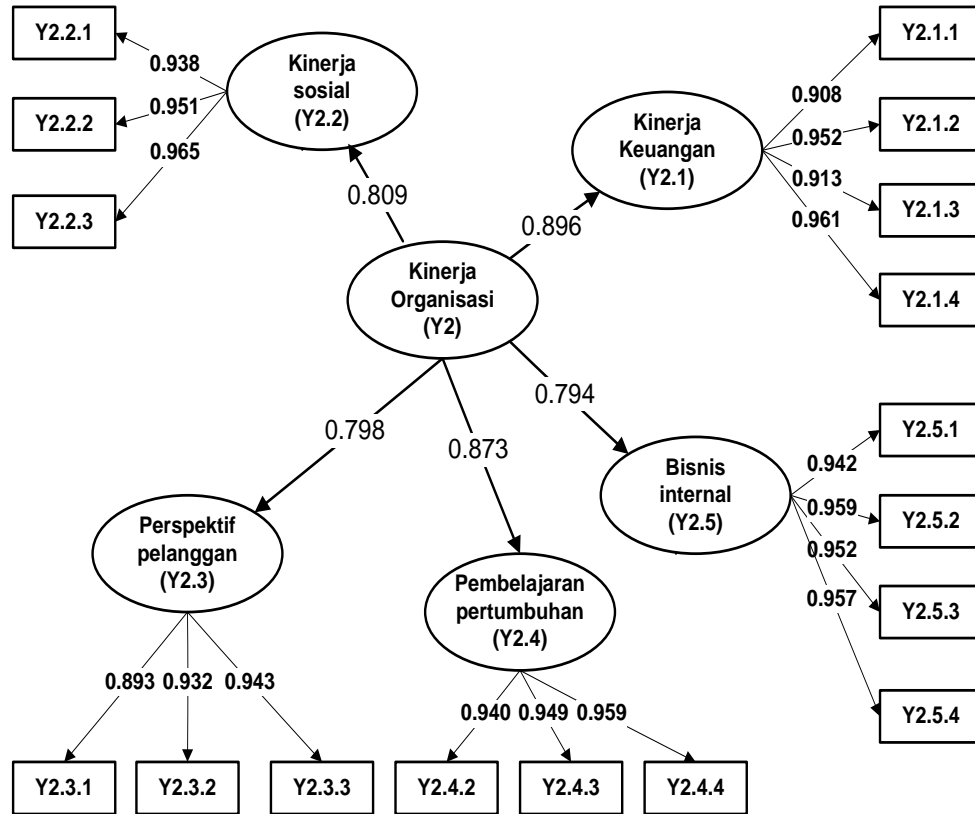


Berdasarkan Gambar 5.3 dijabarkan sejak awal komitmen afektif (Y1.1) berdimensi tujuh indikator, selebihnya komitmen kontinyu (Y1.2) dan komitmen normatif (Y1.3) masing-masing dengan empat indikator. Dengan demikian untuk mendapatkan *outer loading* yang *covary*, telah direduksi tiga indikator pada dimensi komitmen afektif, satu indikator pada komitmen kontinyu serta sebanyak dua indikator pada komitmen normatif. Berdasarkan seleksi atas sejumlah indikator tersebut yang tidak disertakan pada penelitian selanjutnya, maka telah berhasil didapatkan *outer loading* yang *covary* dengan sebaran nilai terendah sebesar 0.907 (Y1.1.2) pada konstruk komitmen afektif, serta tertinggi pada konstruk komitmen kontinyu pada indikator Y1.2.3 dengan nilai 0.967(Lampiran 9). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk komitmen organisasional telah direfleksikan secara *covary* dari sebaran indikator ketiga dimensi yang merefleksikan konstruk tersebut yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu serta komitmen normatif.

Konstruk terakhir yang ditelusuri adalah konstruk kinerja organisasi (Y2) yang direfleksikan oleh dimensi kinerja keuangan (Y2.1), kinerja sosial (Y2.2), perspektif pelanggan (Y2.3), pembelajaran dan pertumbuhan (Y2.4) serta bisnis internal (Y2.5). Berdasarkan model awal yang telah dirancang sebelumnya (lihat Tabel 5.8), semua dimensi memiliki empat indikator, kecuali dimensi kinerja sosial yang memiliki tiga indikator. Berdasarkan seleksi untuk mendapatkan model reflektif yang lebih *covary* pada sebaran *outer loading* dari indikator yang bersangkutan, maka diperlukan langkah reduksi satu indikator pada dimensi perspektif pelanggan (Y2.3) serta dimensi pembelajaran dan pertumbuhan (Y2.4), sehingga didapatkan model reflektif yang *covary* serta bersesuaian dengan model reflektif yang berkarakter uni-dimensional. (Gambar 5.4).

Berdasarkan reduksi atas sejumlah indikator, didapatkan sebaran nilai *outer loading* dalam kisaran 0.90, tercatat terendah adalah sebesar 0.893 pada indikator Y2.3.1 serta tertinggi sebesar 0.965 pada indikator Y2.2.3 (Lampiran 9). Jika dilihat dari peranan dimensi dalam merefleksikan kinerja organisasi, (Lampiran 7) ternyata dimensi tertinggi dicapai pada kinerja keuangan (Y2.1) sebesar 0.896 disusul dimensi berikutnya ditunjukkan oleh pembelajaran dan pertumbuhan (Y2.4) sebesar 0.873, kemudian terendah berikutnya adalah sebesar 0.798 serta dimensi terakhir adalah bisnis internal dengan nilai 0.794.(Gambar 5.4)

Gambar 5.4
Konstruk Kinerja Organisasi Second Order (Reflektif)



Selanjutnya kelayakan atas model reflektif masih perlu ditelesuri untuk mendapatkan kualitas atas konstruk yang dibangun dalam rangka mendapatkan prediksi yang akurat dan terhindar dari lemahnya analisis ditingkat *outer-model*. Wong (2013) merekomendasikan perlunya melakukan evaluasi terhadap validitas konstruk dengan melihat kualitas atas indikator yang dihasilkan melalui langkah pengujian signifikansi. Hasil analisis berkaitan dengan model reflektif dan uji signifikansi atas *outer loading* disajikan pada Tabel 5.14, yang dikelompokkan dari konstruk yang memiliki dimensi reflektif.

Tabel 5.14
Uji Signifikansi Indikator Untuk Model Refektif

Konstruk	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t-Statistics
M1.1 <- M1	0.942	0.937	0.025	38.392
M1.2 <- M1	0.943	0.941	0.013	72.232
M1.3 <- M1	0.959	0.955	0.014	68.400
M2.1 <- M2	0.863	0.859	0.065	13.231
M2.2 <- M2	0.964	0.964	0.010	95.527
M2.3 <- M2	0.934	0.935	0.012	75.096
M2.4 <- M2	0.916	0.918	0.018	51.668
Y1.1.2 <- Y1.1	0.907	0.906	0.029	31.497
Y1.1.4 <- Y1.1	0.929	0.927	0.019	49.110
Y1.1.5 <- Y1.1	0.953	0.954	0.012	80.962
Y1.1.6 <- Y1.1	0.908	0.908	0.021	42.560
Y1.1.7 <- Y1.1	0.927	0.925	0.019	48.756
Y1.2.1 <- Y1.2	0.949	0.949	0.019	49.847
Y1.2.2 <- Y1.2	0.936	0.938	0.014	67.367
Y1.2.3 <- Y1.2	0.967	0.965	0.017	55.412
Y1.3.2 <- Y1.3	0.959	0.960	0.008	119.995
Y1.3.3 <- Y1.3	0.948	0.945	0.021	44.947
Y2.1.1 <- Y2.1	0.908	0.902	0.029	31.441
Y2.1.2 <- Y2.1	0.952	0.951	0.014	66.645
Y2.1.3 <- Y2.1	0.913	0.910	0.022	41.178
Y2.1.4 <- Y2.1	0.961	0.959	0.011	85.395
Y2.2.1 <- Y2.2	0.938	0.937	0.013	71.438
Y2.2.2 <- Y2.2	0.951	0.950	0.010	95.846
Y2.2.3 <- Y2.2	0.965	0.965	0.007	146.636
Y2.3.1 <- Y2.3	0.893	0.888	0.027	33.115
Y2.3.2 <- Y2.3	0.932	0.931	0.011	83.607
Y2.3.3 <- Y2.3	0.943	0.942	0.013	73.184
Y2.4.2 <- Y2.4	0.940	0.938	0.019	49.844
Y2.4.3 <- Y2.4	0.949	0.946	0.017	56.282
Y2.4.4 <- Y2.4	0.959	0.956	0.012	77.385
Y2.5.1 <- Y2.5	0.942	0.940	0.013	70.315
Y2.5.2 <- Y2.5	0.959	0.958	0.009	111.767
Y2.5.3 <- Y2.5	0.952	0.952	0.010	93.885
Y2.5.4 <- Y2.5	0.957	0.956	0.009	111.575

Sumber :

Berdasarkan Tabel 5.14 didapatkan nilai *outer loading* untuk konstruk M1, M2, Y1 dan Y2 seluruhnya memiliki nilai t-Statistics lebih dari 1.96, sehingga dapat dinyatakan seluruh *outer loading* dari konstruk reflektif M1, M2, Y1 dan Y2 adalah signifikan, sehingga memperkuat atas keabsahan konstruk reflektif yang bersangkutan untuk dinyatakan valid. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *outer loading* yang merefleksikan konstruk yang bersangkutan dapat dipercaya berdasarkan tingkat keyakinan 95%, dan dimensi reflektif penelitian ini adalah valid dan memiliki keabsahan signifikansi.

b.2 *Discriminant Validity*

Metode atau parameter yang dipergunakan untuk mendapatkan informasi bahwa sebuah konstruk dinyatakan memiliki *discriminant validity* adalah :

- 1) *Outer loading* sebuah konstruk harus lebih besar dari *cross-loading* seluruh konstruk.(Hair *et al.*,2011).

Berdasarkan hasil analisis yang disajikan Lampiran 9 menunjukkan *outer loading* utama, yaitu sebaran indikator yang merefleksikan *outer loading* dari konstruk itu sendiri lebih tinggi dibandingkan dengan *outer loading* yang berhasil terbentuk dari konstruk bersangkutan terhadap konstruk lainnya. Informasi dari Lampiran 9 didapatkan bahwa konstruk M1 yang terefleksi pada indikator M1.1, M1.2 dan M1.3 memiliki sebaran *outer loading* sebesar 0.942, 0.943 dan 0.959 yang lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk M1 yang membentuk *outer loading* pada sejumlah indikator dan dimensi lainnya yaitu ke M2.1 sebesar 0,602, M2.2 sebesar 0,562, M2.3 sebesar 0,470, M2.4 sebesar 0,446, X1.1 sebesar 0,347 dan seterusnya secara vertikal. Demikian juga didapatkan konstruk M2 yang terbentuk dari dirinya pada M2.1, M2.2, M2.3 dan M2.4 adalah memiliki sebaran *outer loading* yang lebih besar dibandingkan dengan *outer loading* yang terbentuk dari M2 terhadap seluruh konstruk yang berkaitan.

Penelusuran hasil analisis *cross-loading* dari konstruk Y1 sampai dengan Y2 yang tersaji juga pada Lampiran 9 membuktikan bahwa *outer loading* utama lebih besar dibandingkan dengan sebaran *outer loading* di luar *outer loading* utama pada masing-masing konstruk. Berdasarkan hasil analisis *cross-loading* yang disajikan dari Lampiran 9 dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat pengukuran yang valid.

- 2) Metode *average variance extracted* (AVE) dari Fornell dan Larcker (1981). Berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, kondisi *discriminant validity* terpenuhi jika akar dari AVE untuk setiap variabel laten adalah lebih besar dari korelasi dari relasi antar variabel laten.

Hasil analisis *discriminant validity* berdasarkan pendekatan Fornell dan Larcker (1981), Henseler, Ringle, dan Sarstedt (2015). Berdasarkan Lampiran 10 dengan pengecualian kepada konstruk X beserta seluruh dimensi yang membentuknya yaitu X1, X2 dan X3 tidak dapat dievaluasi validitasnya berdasarkan pendekatan Fornell-Larscher *Criteria*, karena pada model formatif tidak berhasil didapatkan nilai AVE, karena adanya tanda panah terbalik (*arrow reverse*) yang tidak menyediakan sistem persamaan error secara individual.(Bollen dan Lennox, 1991; Jarvis *et al.*,2003).

Evaluasi untuk mengukur validitas berdasarkan metode Fornell-Larscher juga tidak dilakukan untuk model *second order* di mana komitmen organisasional (Y1) dan kinerja organisasi (Y2) adalah *the general construct* yang tidak memiliki indikator, tetapi bahwa indikator yang merefleksikannya terdapat pada dimensi Y1.1, Y1.2 dan Y1.3 untuk Y1, serta dimensi Y2.1, Y2.2 sampai dengan Y2.5 untuk merefleksikan konstruk Y2. Dengan demikian, berdasarkan Lampiran 10, konstruk dan dimensi yang dievaluasi untuk menetapkan validitasnya adalah M1, M2 serta dimensi Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y2.1, Y2.2, Y2.3, Y2.4 dan Y2.5.

Berdasarkan uji Fornell-Larscher, didapatkan nilai AVE sebesar 0.948 untuk konstruk M1 yang masih lebih besar dibandingkan dengan *cross-correlation*

dari konstruk bersangkutan terhadap konstruk lainnya, ditunjukkan dengan sebaran nilai korelasi yang berada di bawahnya. Nilai AVE untuk konstruk M2 adalah sebesar 0.920 yang ternyata masih lebih besar dibandingkan dengan sebaran *cross-correlation* secara diagonal, yaitu *cross-correlation* M2 dengan M1 = 0.567 serta *cross-correlation* antara M2 dengan konstruk Y1, Y1.1, Y1.2 dan seluruh sebaran nilai korelasi yang berada di bawahnya mulai dari 0.637, 0.731, 0.176 dan seterusnya. Berdasarkan nilai AVE untuk dimensi reflektif yang dapat diukur mengikuti prosedur Fornell-Larscher, dapat dibuktikan seluruh konstruk memiliki sebaran nilai AVE lebih besar dibandingkan dengan *cross-correlation* dari masing-masing konstruk dan dimensi. Dimensi Y2.4 dengan nilai AVE sebesar 0.949 ternyata masih lebih besar dibandingkan dengan sebaran *cross-corelation* dari dimensi tersebut terhadap seluruh sebaran nilai korelasi di sebelah kirinya mulai dari 0.741 sampai dengan 0.456. Demikian halnya dapat dibuktikan bahwa Y2.5 memiliki nilai AVE sebesar 0.952 yang masih lebih besar dibandingkan dengan sebaran *cross-correlation* dari konstruk Y2.5 tersebut yang tersebar di sebelah kirinya mulai dari 0.550 sampai dengan 0.695. Maka berdasarkan nilai AVE dari masing-masing konstruk yang ternyata masih lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi dari konstruk dan dimensi yang bersangkutan terhadap konstruk dan dimensi lainnya, maka dapat dinyatakan bahwa secara keseluruhan berdasarkan metode Fornell-Larscker dinyatakan instrumen penelitian yang dipergunakan pada penelitian ini adalah *valid discriminant*.

3) *The Heterotrait-Monotriat Ratio of Correlations* (HTMT).

Prosedur pengujian ketiga, yaitu berdasarkan prosedur *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang dikembangkan oleh Henseler, Ringle, dan Sarstedt (2015), disajikan pada Tabel 5.15

Tabel 5.15

Uji *Discriminant Validity Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	M1	M2	X	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5
M1											
M2	0.599										
X	0.302	0.411									
Y1	0.555	0.631	0.457								
Y1.1	0.544	0.771	0.476	0.823							
Y1.2	0.615	0.370	0.258	0.615	0.280						
Y1.3	0.366	0.304	0.267	0.744	0.385	0.237					
Y2.1	0.493	0.311	0.365	0.447	0.330	0.212	0.394				
Y2.2	0.615	0.370	0.258	0.331	0.280	0.083	0.283	0.720			
Y2.3	0.447	0.189	0.288	0.466	0.276	0.160	0.458	0.768	0.485		
Y2.4	0.483	0.367	0.398	0.434	0.355	0.649	0.345	0.823	0.623	0.796	
Y2.5	0.730	0.413	0.130	0.342	0.305	0.277	0.215	0.596	0.665	0.504	0.572

Sumber :

Berdasarkan Tabel 5.15 didapatkan pola sebaran nilai antar konstruk dan dimensi yang tidak berbeda jauh dengan hasil uji *valid discriminant* berdasarkan Fornell-Larscker maupun prosedur *cross-loading*. Berdasarkan Henseler *et al.*(2015), kriteria untuk mendapatkan rasio Heterotrait-Monotrait adalah sebesar 0.85, sehingga apabila sebaran rasio Heterotrait-Monotrait lebih kecil dari 0.85 dapat dianggap

konstruk dibentuk dari instrumen penelitian yang valid. Berdasarkan sebaran ratio antar konstruk dan dimensi yang berhubungan, tidak didapatkan nilai ratio lebih besar dari 0.85, sehingga seluruh konstruk dapat dinyatakan memiliki instrumen pengukuran yang valid.

b.3 Composite reliability

Reliabilitas *outer model* dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Composite reliability*, yaitu menguji nilai reliabilitas antara blok indikator konstruk yang membentuknya. Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 (dalam penelitian eksploratoris, 0,60—0,70 masih dapat diterima).

Tabel 5.16 menyajikan hasil analisis *SmartPLS* dari nilai *composite reliability* (*CR*) dan *Cronbach Alpha* dikutip dari Lampiran 12

Tabel 5.16
Uji Reliabilitas Konstruk Penelitian

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
M1 Reflective first order	0.943	0.964	0.898
M2 Reflective first order	0.939	0.956	0.846
X General construct			
X1Formative (Second Order)	X	X	X
X2Formative (Second Order)	X	X	X
X3Formative (Second Order)	X	X	X
Y1 General construct			
Y1.1 Reflective(Second Order)	0.958	0.967	0.856
Y1.2 Reflective(Second Order)	0.947	0.966	0.904
Y1.3 Reflective(Second Order)	0.901	0.953	0.909
Y2 General construct			
Y2.1Reflective(Second Order)	0.951	0.965	0.872
Y2.2Reflective (Second Order)	0.947	0.966	0.905
Y2.3Reflective(Second Order)	0.913	0.945	0.852
Y2.4Reflective(Second Order)	0.945	0.965	0.901
Y2.5Reflective(Second Order)	0.966	0.975	0.907

X) Tidak memiliki individual standar error

Sumber :

Berdasarkan Tabel 5.16 sebaran nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* ternyata didapatkan sebaran nilai kedua metode tersebut untuk masing-masing konstruk adalah lebih besar dari 0.70, sehingga dapat dinyatakan bahwa alat ukur yang dipergunakan terbebas dari persoalan *random error* (MacKenzie *et al.*,2011; Singleton & Straits, 2010).

Analisis Profil Variabel Penelitian

Analisis ini dilakukan untuk mendalami variabel-variabel yang diteliti berdasarkan nilai *outer loading*, *outer weight* dan rerata (*mean*). Adapun sajian profil variabel *spiritual leadership* (X), *caling* (M1), *membership* (M2), komitmen organisasional (Y1) dan kinerja organisasi (Y2) dapat dipaparkan sebagai berikut:

1) Profil *Spiritual Leadership* (X)

Spiritual leadership merupakan variabel yang dibentuk secara formatif oleh dimensi *vision*, *faith/hope* dan *altruistic love*. Prediksi atas peranan *spiritual leadership* dapat disampaikan pada Tabel 5.17, Tabel 5.18 dan Tabel 5.19

Tabel 5.17
Prediksi Dimensi *Vision*

Kode	Indikator	Rerata	<i>Outer-Weight</i>
X1.2	Pernyataan visi	4.36	0.386
X1.3	Terinspirasi dengan visi	4.46	0.437
X1.4	Visi yang jelas	3.91	0.295
	Rata-rata	4,24	0,373

Sumber :

Dimensi *vision* adalah model formatif, sehingga prediksi atas persepsi pengelola LPD mempergunakan *outer-weight* sebagai estimasi tentang peranan *vision* dalam pembentukan *first construct spiritual leadership* (X). Ternyata menurut persepsi responden pengurus LPD didapatkan indikator terinspirasi dengan visi merupakan indikator lebih tinggi dari rata-rata, sedangkan estimasi statistik menunjukkan terinspirasi dengan visi sebesar 0.437 juga berada pada posisi tertinggi di atas rata-rata. Berdasarkan kesamaan arah atas persepsi responden dan estimasi data sampel, dapat disimpulkan bahwa sosialisasi yang lebih banyak atas visi LPD akan sangat membantu untuk lebih meningkatkan peran dari indikator X1.4 yaitu persepsi responden dalam memahami visi usaha LPD dalam rangka semakin memperkuat pembentukan laten *spiritual leadership* yang dibentuk oleh dimensi *vision*. Indikator X1.2 dengan pernyataan visi adalah sudah berada di atas rata-rata, yang juga searah dengan estimasi data sampel, sehingga dapat diabaikan karena telah pada posisi jenuh, yaitu berada di atas rata-rata persepsi responden serta juga rata-rata estimasi data sampel.

Dimensi berikutnya yang turut membentuk *spiritual leadership* adalah *faith/hope*, memiliki tiga indikator formatif yang membentuk dimensi *faith/hope*, tersajikan pada Tabel 5.18

Tabel 5.18
Prediksi Dimensi *Faith/Hope*

Kode	Indikator	Rerata	<i>Outer-weight</i>
X2.1	Keyakinan pada LPD	4.18	0.408
X2.2	Melaksanakan Keyakinan	4.21	0.623
X2.4	Menetapkan Tujuan	4.10	0.026
	Rata-rata	4.16	0.352

Sumber :

Ternyata menurut persepsi responden, melaksanakan keyakinan adalah persepsi tertinggi di atas rata-rata, yang searah dengan estimasi data sampel, sehingga melaksanakan keyakinan merupakan dimensi yang mendekati titik jenuh. Dalam rangka mengoptimalkan peran dimensi *faith/hope*, maka indikator X2.4 menetapkan tujuan adalah hal yang perlu ditingkatkan melalui sejumlah sosialisasi, terbukti persepsi responden dan estimasi memberikan informasi tentang indikator menetapkan tujuan

terposisikan di bawah rata-rata, sehingga masih terbuka peluang untuk semakin ditingkatkan dalam rangka memperkuat dimensi *faith/hope* dalam membentuk *spiritual leadership*.

Dimensi ketiga, yang juga memiliki indikator formatif, adalah *altruistic love* yang ternyata menurut persepsi responden berkelakuan baik dan penuh perhatian (X3.6) adalah dimensi tertinggi, dengan pemimpin yang konsisten (X3.2) adalah dimensi terendah menurut persepsi responden. Searah dengan itu, adalah estimasi data responden yang juga menemukan pemimpin yang berkelakuan baik dan penuh perhatian sebagai dimensi tertinggi. Meskipun demikian, ternyata persepsi tentang pemimpin yang konsisten tidak ditemukan sebagai dimensi terendah berdasarkan estimasi data responden. Estimasi mendapatkan bahwa peduli terhadap orang lain (X3.1) adalah dimensi terendah, sehingga dapat disimpulkan bahwa sikap peduli terhadap orang lain (X3.1) adalah hal yang perlu ditingkatkan untuk memperkuat sikap menjadi pimpinan yang konsisten. Dengan demikian, bahwa persepsi responden tentang pemimpin yang konsisten telah mengabaikan peran berperilaku peduli terhadap orang lain, yang kurang difahami sebagai hal penting untuk dapat memposisikan seorang pemimpin yang konsisten.

Tabel 5.19
Prediksi Dimensi *Altruistic Love*

Kode	Indikator	Rerata	<i>Outer-weight</i>
X3.1	Peduli terhadap Orang Lain	4.00	0.139
X3.2	Pemimpin yang Konsisten	3.95	0.332
X3.6	Baik dan Penuh Perhatian	4.18	0.633
	Rata-rata	4.04	0.368

Sumber : Tabel 5.4 dan Tabel 5.9

2) Profil *Calling*

Calling (M1) merupakan konstruk *first order* dengan dimensi reflektif. *Calling* adalah konstruk yang direfleksikan oleh tiga indikator yaitu pekerjaan sangat penting (M1.1), pekerjaan penuh makna (M1.2) serta pekerjaan sangat berarti (M1.3). Dalam rangka mendapatkan gambaran dari peran indikator yang merefleksikan konstruk *calling*, Tabel 5.20 menyajikan persepsi responden dan estimasi data responden. Berdasarkan persepsi responden didapatkan rata-rata tertinggi adalah pada indikator M1.1 pekerjaan sangat penting, tetapi ternyata berbeda dengan estimasi data sampel dari penelitian ini dengan basis analisis *outer-loading*. Ternyata hasil estimasi menunjukkan indikator pekerjaan sangat berarti (M1.3) adalah yang tertinggi, sementara indikator pekerjaan sangat penting adalah menempati urutan indikator terendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pekerjaan penuh makna yang dipersepsikan responden merupakan persepsi yang belum mencerminkan kinerja tertingginya, sehingga berpeluang lebih ditingkatkan. Bahwa pekerjaan penuh makna (M1.2) adalah persepsi yang seharusnya lebih didahulukan untuk menjadikan pekerjaan menjadi sangat penting (M1.1). Dengan demikian, persepsi responden

tentang pekerjaan penuh makna (M1.2) adalah hal yang tidak dapat diabaikan untuk membentuk sikap bahwa pekerjaan adalah sangat penting (lihat Tabel 5.20).

Tabel 5.20

Prediksi Konstruk *Calling* (Reflektif)

Kode	Indikator	Rerata	<i>Outer-loading</i>
M1.1	Pekerjaan Sangat Penting	4.33	0.942
M1.2	Pekerjaan Penuh Makna	4.10	0.943
M1.3	Pekerjaan Sangat Berarti	4.29	0.959
	Rata-rata	4.24	0.948

Sumber :

Indikator pekerjaan sangat berarti (M1.3) adalah indikator tertinggi berdasarkan estimasi data responden, sedangkan persepsi responden bahwa pekerjaan sangat berarti masih di atas rata-rata, maka persepsi responden tentang pekerjaan penuh makna masih di bawah rata-rata persepsi responden, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi pekerjaan penuh makna kurang mendapat perhatian, yang seharusnya dengan memperhatikan makna atas pekerjaan tersebut akan menjadikan terbentuknya penguatan kesadaran tentang pekerjaan yang sangat berarti, serta terbentuknya kesadaran bahwa pekerjaan adalah penting.

3) Profil *Membership*

Membership (M2) merupakan konstruk *first order* dengan indikator reflektif. *Membership* adalah konstruk yang direfleksikan oleh empat indikator yaitu pengelola LPD memahami pekerjaannya (M2.1), pengelola LPD memahami cara kerja karyawannya (M2.2), pengelola LPD memahami nilai kerja karyawannya (M2.3) serta pengelola LPD dapat menghormati gaya kerja karyawannya (M2.4).

Dalam rangka mendapatkan gambaran dari peran indikator yang merefleksikan konstruk *membership*, Tabel 5.21 menyajikan persepsi responden dan estimasi data responden. Berdasarkan persepsi responden didapatkan indikator terendah adalah pada indikator M2.4 dan M2.2, karena masih di bawah rata-rata persepsi responden. Ternyata persepsi pengelola usaha LPD tersebut berbeda dengan hasil prediksi penelitian ini.

Hasil estimasi data sampel menunjukkan indikator pengelola LPD memahami pekerjaan (M2.1) dan pengelola LPD menghormati cara kerja karyawannya (M2.4) adalah bernilai di bawah rata-rata, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengelola LPD memahami karyawannya (M2.2) adalah dipersepsikan di bawah rata-rata, hal ini menunjukkan sikap budaya lokal yang *low profile* dari persepsi pengelola LPD, karena estimasi menyatakan bahwa pengelola LPD memahami karyawannya menempati indikator tertinggi berdasarkan hasil estimasi data sampel. Indikasi yang searah ditemukan pada karakter pengelola LPD yang merasa belum banyak memberikan penghargaan atas nilai kerja karyawan sejalan dengan hasil estimasi yang mendapatkan indikator pengelola LPD dapat menghormati kinerja karyawannya (M2.4), di mana indikator M2.4 tersebut masih di bawah rata-rata dari prediksi berdasarkan data sampel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelola LPD belum sepenuhnya memberikan ruang bagi upaya memberikan respon terhadap karyawan yang lebih berprestasi. Hal ini mengindikasikan bahwa *reward system* pada LPD masih perlu dioptimalkan pelaksanaannya.

Tabel 5.21
Prediksi Konstruk *Membership* (Reflektif)

Kode	Indikator	Rerata	<i>Outer-Loading</i>
M2.1	LPD memahami pekerjaan	3.67	0.863
M2.2	LPD memahami karyawan	3.62	0.964
M2.3	Bernilai dalam bekerja	3.68	0.934
M2.4	Menghormati karyawannya	3.61	0.916
	Rata-rata	3.65	0.919

Sumber :

4) Profil Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional (Y1) merupakan konstruk *second order* dengan dimensi reflektif. Komitmen organisasional adalah konstruk yang direfleksikan oleh tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinyu. Bahwa untuk mendapatkan gambaran dari peran sejumlah dimensi yang merefleksikan konstruk komitmen organisasional dapat ditelusuri dari masing-masing indikator sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Tabel 5.22, Tabel 5.23 dan Tabel 5.24 menyajikan persepsi pengelola usaha LPD dan estimasi berdasarkan data sampel. Tabel 5.22 menyajikan sebanyak lima indikator dari dimensi komitmen afektif berikut informasi tentang persepsi pengelola LPD dan estimasi berdasarkan data sampel.

Tabel 5.22
Prediksi Dimensi Komitmen Afektif (Reflektif)

Kode	Indikator	Rerata	<i>Outer-Loading</i>
Y1.1.2	Bangga bekerja di LPD	3.80	0.907
Y1.1.4	Bangga menjadi bagian LPD	4.10	0.929
Y1.1.5	Senang bekerja di LPD	4.09	0.953
Y1.1.6	Peduli terhadap LPD	4.36	0.908
Y1.1.7	Tempat bekerja yang baik	3.78	0.927
	Rata-rata	4.08	0.923

Sumber :

Ternyata berdasarkan Tabel 5.22 didapatkan informasi tentang persepsi pengelola LPD dengan indikator bangga bekerja pada LPD (Y1.1.2) dan indikator tempat bekerja yang baik (Y1.1.7) telah dipersepsikan di bawah rata-rata, yang masih ada perbedaan dengan hasil estimasi. Memiliki kebanggaan bekerja di LPD ternyata searah antara persepsi pengelola LPD dengan hasil estimasi penelitian ini. Meskipun demikian, indikator tempat bekerja yang baik yang dipersepsikan pengelola LPD di bawah rata-rata berbeda dengan hasil yang diperoleh dari estimasi. Indikator peduli terhadap usaha LPD yang dipersepsikan pengelola usaha LPD dengan rata-rata tertinggi ternyata tidak searah dengan hasil estimasi yang menempatkan indikator tersebut dalam urutan di bawah rata-rata. Dengan demikian

dapat disimpulkan bahwa peduli terhadap usaha LPD belum merupakan indikator yang dipersepsikan optimal.

Dimensi komitmen afektif yang direfleksikan oleh bangga bekerja di LPD ternyata searah dengan hasil estimasi di bawah rata-rata, sehingga dapat disimpulkan bahwa bekerja di LPD belum menjadi pilihan yang optimal, sehingga dapat mengurangi komitmen karyawan dalam membesarkan usaha LPD.

Dimensi berikutnya yang merefleksikan komitmen organisasional adalah komitmen kontinyu disajikan pada Tabel 5.23. Ternyata dari tiga indikator berdasarkan persepsi pengelola LPD, indikator perubahan terhadap lingkungan (Y1.2.2) paling tinggi dan di atas rata-rata, indikator lainnya yaitu bekerja di perusahaan lain (Y1.2.1) juga di atas rata-rata, dan satu indikator yaitu manfaat yang didapat (Y1.2.3) berada di bawah rata-rata.

Tabel 5.23
Prediksi Dimensi Komitmen Kontinyu (Reflektif)

Kode	Indikator	Rerata	<i>Outer-Loading</i>
Y1.2.1	Bekerja di perusahaan lain	3.44	0.949
Y1.2.2	Perubahan terhadap lingkungan	3.60	0.936
Y1.2.3	Manfaat yang di dapat	3.18	0.967
	Rata-rata	3.41	0.951

Sumber :

Tabel 5.23 menyajikan informasi bahwa indikator tertinggi menurut persepsi responden ternyata tidak searah dengan hasil estimasi yang menunjukkan bahwa indikator manfaat yang didapat (Y1.2.3) justru merupakan indikator tertinggi berdasarkan estimasi data sampel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persepsi tentang perubahan terhadap lingkungan kerja merupakan persepsi yang sangat penting bagi pengelola usaha LPD, namun berdasarkan hasil estimasi penelitian ini menunjukkan manfaat yang didapat justru seharusnya menjadi hal yang utama. Hasil estimasi menunjukkan bahwa perubahan lingkungan kerja bukan persepsi yang dominan. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan terhadap lingkungan (Y1.2.2) dan persepsi untuk berkeinginan bekerja di tempat lain (Y1.2.1) adalah bukan indikator utama. Dengan demikian, strategi terpenting yang seharusnya menjadi pertimbangan pengelola adalah mengkondisikan usaha LPD agar dapat memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi segenap pengelola LPD, sehingga akan terbentuk komitmen yang semakin kuat bahwa bekerja di LPD adalah pilihan yang lebih baik dibandingkan dengan bekerja di tempat lain.

Dimensi terakhir dari komponen yang merefleksikan komitmen organisasional adalah komitmen normatif, disajikan pada Tabel 5.24. Berdasarkan Tabel 5.24 ternyata tujuan yang akan dicapai (Y1.3.2) pengelola di persepsikan lebih penting dibandingkan dengan memberikan inspirasi kepada organisasi LPD.

Tabel 5.24
Prediksi Dimensi Komitmen Normatif (Reflektif)

Kode	Indikator	Rerata	Outer-Loading
Y1.3.2	Tujuan yang akan dicapai	3.56	0.959
Y1.3.3	Memberikan inspirasi	3.52	0.948
	Rata-rata	3.54	0.953

Sumber :

Persepsi tersebut ternyata searah dengan estimasi yang didapatkan penelitian ini berdasarkan data sampel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan yang akan dicapai merupakan bentuk komitmen yang lebih utama dibandingkan dengan upaya memberikan inspirasi kepada organisasi LPD.

5) Profil Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi yang dipetakan sebagai *second order construct* direfleksikan oleh lima dimensi yaitu dimensi kinerja keuangan (Y2.1), kinerja sosial (Y2.2), kinerja perspektif pelanggan (Y2.3), kinerja pembelajaran dan pertumbuhan (Y2.4) serta kinerja bisnis internal (Y2.5).

Informasi dari Tabel 5.25 ternyata berdasarkan persepsi pengelola usaha LPD, pendapatan dari pinjaman merupakan indikator tertinggi berdampingan dengan persepsi biaya operasional usaha, sedangkan persepsi tentang perolehan *return on asset* (ROA) dan prosentase jumlah pinjaman merupakan dimensi yang tidak terlalu penting berdasarkan persepsi pengelola usaha. Hasil estimasi penelitian ini menunjukkan hal yang searah dengan persepsi pengelola. Dengan demikian, kinerja keuangan yang direfleksikan oleh pengelolaan pendapatan dari pinjaman serta kepiawaian dalam mengendalikan biaya operasional merupakan penentu keberhasilan usaha LPD dalam meningkatkan kinerja laba usaha. (Tabel 5.25).

Tabel 5.25
Prediksi Dimensi Kinerja Keuangan (Reflektif)

Kode	Indikator	Rerata	Outer-Loading
Y2.1.1	ROA	4.22	0.908
Y2.1.2	Biaya Operasional	4.32	0.952
Y2.1.3	Persentase jumlah Pinjaman	4.28	0.913
Y2.1.4	Pendapatan dari pinjaman	4.33	0.961
	Rata-rata	4.29	0.933

Sumber :

Dimensi berikutnya adalah kinerja sosial yang direfleksikan oleh tiga indikator tersajikan pada Tabel 5.26. Berdasarkan Tabel 5.26 ternyata indikator tertinggi menurut persepsi pengelola usaha LPD adalah indikator tujuan sosial, yang berbeda dengan hasil estimasi berdasarkan data sampel. Indikator tujuan sosial berdasarkan estimasi adalah sama dengan rerata hasil estimasi, di mana untuk dimensi tertinggi dari estimasi berdasarkan data sampel adalah indikator laporan kegiatan sosial.

Hal yang searah dari persepsi menurut pengelola usaha LPD dengan hasil estimasi adalah indikator persentase peminjam wanita, yang dipersepsikan paling

rendah menurut pengelola LPD, juga ditemukan pada estimasi berdasarkan data sampel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengelolaan LPD masih lebih banyak memfokuskan orientasi untuk memuaskan pemangku kebijakan dibandingkan penghayatan mereka terhadap tujuan sosial yang ingin dicapai LPD. Kesimpulan lain bahwa persepsi pengelola tentang rendahnya peranan wanita dalam proses permohonan kredit searah dengan hasil estimasi, sehingga memperkuat pandangan bahwa peranan wanita dalam budaya masyarakat Bali diperankan oleh laki-laki sebagai kepala rumah tangga juga sekaligus sebagai pimpinan rumah tangga dalam melaksanakan kegiatan adat di daerah Bali.

Dimensi ketiga yang dipergunakan penelitian ini untuk merefleksikan kinerja organisasi (Y2) adalah perspektif pelanggan, tersajikan pada Tabel 5.27 dengan tiga buah indikator.

Tabel 5.26
Prediksi Dimensi Kinerja Sosial (Reflektif)

Kode	Indikator	Rerata	<i>Outer-Loading</i>
Y2.2.1	Persentase peminjam wanita	3.96	0.938
Y2.2.2	Tujuan social	4.02	0.951
Y2.2.3	Laporan kegiatan social	3.88	0.965
	Rata-rata	3.95	0.951

Sumber :.....

Berdasarkan Tabel 5.27 ternyata menurut persepsi pengelola usaha LPD bahwa tingkat kepercayaan adalah dimensi tertinggi dibandingkan dengan indikator keluhan nasabah serta variasi produk LPD. Ternyata hasil estimasi memberikan dukungan atas persepsi pengelola LPD, meskipun untuk indikator produk dan variasi produk ditemukan secara berbeda antara persepsi pengelola LPD dengan hasil estimasi penelitian ini.

Berdasarkan hasil estimasi, produk dan variasi pelayanan adalah indikator terpenting kedua setelah kepercayaan, terbukti berdasarkan hasil estimasi bahwa indikator variasi produk berada pada posisi di atas rata-rata. Dengan demikian, produk dan variasi produk yang dipersepsikan kurang penting oleh pengelola LPD ternyata strategis berdasarkan hasil estimasi data sampel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator kepercayaan sebagai persepsi yang menentukan kinerja organisasi LPD mendapat penguatan berdasarkan hasil estimasi penelitian. Namun demikian, variasi produk LPD yang tidak dianggap penting oleh pengelola ternyata menjadi hal strategis yang menentukan kinerja organisasi. (lihat Tabel 5.27).

Tabel 5.27
Prediksi Dimensi Kinerja Perspektif Pelanggan (Reflektif)

Kode	Indikator	Rerata	<i>Outer-Loading</i>
Y2.3.1	Keluhan nasabah	3.86	0.893
Y2.3.2	Produk dan variasi pelayanan	3.84	0.932
Y2.3.3	Tingkat kepercayaan	3.98	0.943
	Rata-rata	3.89	0.923

Sumber :.....

Dimensi ke empat yang disertakan sebagai komponen untuk merefleksikan kinerja organisasi adalah pertumbuhan dan pembelajaran yang memuat sebanyak tiga indikator (Tabel 5.28). Berdasarkan Tabel 5.28 ternyata indikator training karyawan dipersepsikan sebagai dimensi tertinggi menurut pengelola usaha LPD, hal yang berbeda berdasarkan estimasi data sampel. Berdasarkan estimasi data sampel, indikator umpan balik terhadap kinerja LPD adalah indikator tertinggi, sementara indikator kompensasi yang dipersepsikan kurang penting oleh pengelola LPD, adalah hasil yang strategis berdasarkan estimasi data sampel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa umpan balik terhadap kinerja adalah akan menjadi penentu bagi keberlangsungan kinerja organisasi. Dengan demikian, penelitian ini mencatat bahwa hal terpenting bagi usaha LPD yang berbasis sosial, juga tidak dapat dilepaskan dari tuntutan untuk menerapkan sistem kinerja berbasis prestasi dengan imbalan insentif yang jelas, hal yang terpenting ditemukan pada estimasi berdasarkan data sampel. Fakta kedua yang ditemukan pada estimasi penelitian ini adalah kompensasi sebagai indikator yang kurang penting menurut persepsi pengelola LPD, adalah strategis dan menentukan berdasarkan estimasi data sampel dari penelitian ini.

Tabel 5.28
Prediksi Dimensi Pembelajaran dan Pertumbuhan (reflektif)

Kode	Indikator	Rerata	Outer-Loading
Y2.4.2	Training karyawan	4.22	0.940
Y2.4.3	Kompensasi	3.97	0.949
Y2.4.4	Umpan balik terhadap kinerja	4.05	0.959
	Rata-rata	4.08	0.949

Sumber :

Dimensi terakhir sebagai komponen yang merefleksikan kinerja organisasi adalah bisnis internal yang memuat sebanyak empat indikator. Berdasarkan Tabel 5.29 ternyata indikator inovasi dalam pengembangan produk (Y2.5.3) adalah indikator tertinggi dalam menentukan kinerja bisnis internal berdasarkan persepsi pengelola LPD, yang ternyata tidak searah dengan estimasi penelitian ini, di mana estimasi tertinggi dalam penelitian ini adalah penerapan manajemen operasional organisasi. Demikian halnya juga tampak kurang searah dengan indikator lainnya, kecuali untuk persepsi penerapan manajemen pelanggan yang dipersepsikan kurang penting oleh pengelola usaha LPD memiliki nilai cukup strategis berdasarkan estimasi penelitian ini.

Tabel 5.29
Prediksi Dimensi Bisnis Internal (reflektif)

Kode	Indikator	Rerata	Outer-Loading
Y2.5.1	Laporan kepada pihak lain	3.89	0.942
Y2.5.2	Manajemen operasi organisasi	3.83	0.959
Y2.5.3	Inovasi dlm pengembngn produk	3.91	0.952
Y2.5.4	Penerapan manajemen pelanggan	3.72	0.957
	Rata-rata	3.84	0.952

Sumber :

Hasil Uji *Inner Model*

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan melakukan evaluasi awal tentang uji kelayakan model dengan melihat kemampuan model penelitian ini dalam menjelaskan variasi sebaran nilai pada variabel laten dependen yang mampu dijelaskan oleh faktor-fraktor yang mempengaruhinya. Untuk maksud tersebut, pertama dilihat dari hasil analisis R^2 . Kedua, akan dilihat secara menyeluruh dengan mempergunakan metode *predict relevance* Stone-Geisser (Stone, 1974 & Geisser, 1974). Cara lain yang dapat dilakukan untuk mendapatkan kualitas kelayakan model penelitian adalah melalui pengujian kelayakan *goodness of fit* (GoF) sebagaimana direkomendasikan oleh Tenenhouse *et al.*(2004), namun penggabungan formatif dan reflektif tidak memberikan peluang bagi penggunaan metode GoF, disebabkan tidak tersedianya informasi simpangan baku secara individual pada model formatif.

Hasil analisis R^2 dan R^2 *adjusted* disajikan pada Tabel 5.30, dimana terdapat sebanyak empat variabel laten dependen yang memiliki nilai R^2 . Berdasarkan Tabel 5.30 didapatkan nilai R^2 untuk *calling* (M1) sebesar 0,089, *membership* (M2) sebesar 0.160, komitmen organisasional (Y2) sebesar 0,489 serta kinerja organisasi (Y2) sebesar 0.505. Hasil analisis ini menunjukkan adanya bukti pembentukan variasi nilai yang diperoleh dari variabel independen yang mempengaruhinya. Variasi nilai terbesar diperoleh dari prediksi kinerja organisasi (Y2) sebesar 0.505 yang bersumber dari pengaruh konstruk *calling* (M1), *membership* (M2) dan komitmen organisasional (Y1), sedangkan R^2 dari komitmen organisasional (Y1) bersumber dari dua konstruk *calling* (M1) dan *membership* (M2) sehingga memiliki nilai lebih rendah dari kinerja organisasi $R^2= 0.489$. Demikian juga halnya dengan nilai R^2 untuk *calling* (M1) dan *membership* (M2) lebih rendah dari nilai komitmen organisasional (Y1) karena hanya bersumber dari satu pengaruh variabel independen *spiritual leadership* (X).

Tabel 5.30
Sebaran Nilai R^2 dan R^2 *adjusted*

	R^2	R^2 Adjusted
M1	0.089	0.075
M2	0.160	0.147
Y1	0.486	0.460
Y2	0.505	0.462

Sumber :

Berdasarkan evaluasi kelayakan model dengan peran masing-masing variabel laten dependen dengan faktor yang mempengaruhinya, terdapat pola karakteristik yang sangat wajar dan searah dengan teori statistik yang tersedia, bahwa pada tingkat pengaruh dengan konstruk yang lebih banyak didapatkan nilai R^2 yang lebih besar (Hair *et al.*, 2010). Informasi Tabel 5.30 menyatakan bahwa sebaran nilai R^2 *adjusted* lebih kecil dari sebaran nilai R^2 , sehingga dapat dijadikan petunjuk bahwa perubahan atau perluasan model penelitian dengan menyertakan variabel laten lain masih dimungkinkan.

Selanjutnya evaluasi kelayakan model juga diperlukan untuk mendapatkan gambaran kelayakan model secara menyeluruh, yang dapat dilakukan berdasarkan Stone (1974), Geisser (1971), serta Geisser (1974), dinyatakan dalam bentuk formula Q^2 .

$$Q^2 = (1 - [(1 - R_{y1}^2)(1 - R_{y2}^2)(1 - R_{y3}^2)(1 - R_{y4}^2)])$$

$$Q^2 = (1 - [(1 - 0.089)(1 - 0.160)(1 - 0.486)(1 - 0.505)])$$

$$Q^2 = (1 - [(0.911)(0.840)(0.514)(0.495)])$$

$$Q^2 = 0.81$$

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai $Q^2 = 0.81$, sehingga dapat dinyatakan bahwa 19% dari variasi nilai variabel laten dependen dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disertakan pada penelitian ini, sehingga model penelitian ini sangat memadai untuk diteruskan ke tingkat pengujian hipotesis penelitian.

Informasi yang lebih detail tentang variasi nilai yang dapat dijelaskan oleh sekelompok variabel independen terhadap variabel dependen dalam sebuah sistem persamaan struktural digagas oleh Cohen (1998) yang dikenal sebagai Cohen effect size f^2 dengan formula sebagai berikut.

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ included} - R^2 \text{ excluded}}{1 - R^2 \text{ included}}$$

Dimana $R^2 \text{ included}$ adalah bersumber dari variasi nilai R^2 yang memperhitungkan peranan variabel eksogen dalam model penelitian, sedangkan nilai $R^2 \text{ excluded}$ adalah sebaran nilai R^2 yang tidak menyertakan variabel eksogen dalam model penelitian. Jika nilai f^2 yang didapatkan dari perhitungan berdasarkan formulasi Cohen di atas menunjukkan nilai f^2 pada kisaran 0.02, maka variasi nilai yang dapat dijelaskan oleh penyertaan variabel eksogen pada model penelitian adalah tergolong lemah. Jika didapatkan nilai f^2 pada kisaran 0.15, maka dinyatakan memiliki efek terhadap perubahan model adalah tergolong sedang. Jika didapatkan nilai f^2 dalam kisaran $f^2 = 0.35$ atau lebih, maka efek penyertaan variabel eksogen dalam sistem persamaan tergolong *strong effect* (Chin, 2010).

Berdasarkan Tabel 5.31 didapatkan sebaran nilai f^2 untuk masing-masing konstruk yang berhubungan didapatkan *effect size* pada *medium effect* sampai dengan *strong effect*.

Tabel 5.31
Hasil Analisis Size Effect Cohen

No	Relasi	f^2
1	Y1-Y2	0.159
2	M2-Y1	0.427
3	M2-Y2	0.418
4	M1-Y1	0.473
5	M1-Y2	0.464
	Rerata	0.388

Sumber:

Hasil analisis sebagaimana yang ditampilkan pada Tabel 5.31 dengan rerata lebih dari 0,35 dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi yang sangat kuat akan terbentuknya pola hubungan mediasi pada penelitian ini.

Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian secara statistik dalam penelitian ini dilakukan terhadap hubungan antara variabel eksogen, yakni hubungan antara *spiritual leadership* terhadap variabel endogen, yaitu *calling*, *membership*, komitmen organisasional dan kinerja organisasi. Hasil pengujian secara statistik pengaruh antar variabel dapat dilihat pada Tabel 5.32.

Tabel 5.32
Hasil Analisis Signifikansi Penelitian

Konstruk	Original Sample	Sample Mean	Std.Dev	t-Statistic	P Values	Keterangan
Int. Effect: M1->Y1->Y2	0.267	0.305	0.124	2.154	0.016	Support
Int. Effect: M2->Y1->Y2	0.224	0.259	0.090	2.486	0.007	Support
M1 -> Y1	0.233	0.222	0.102	2.280	0.012	Support
M1 -> Y2	0.541	0.534	0.188	2.874	0.002	Support
M2 -> Y1	0.422	0.433	0.159	2.652	0.004	Support
M2 -> Y2	-0.099	-0.167	0.120	0.827	0.205	Not Support
X -> M1	0.299	0.308	0.143	2.097	0.019	Support
X -> M2	0.400	0.398	0.128	3.137	0.001	Support
X -> Y1	0.208	0.217	0.085	2.443	0.008	Support
X1 -> X	0.416	0.399	0.074	5.639	0.000	Second order
X2 -> X	0.290	0.297	0.110	2.645	0.005	Second order
X3 -> X	0.530	0.504	0.115	4.617	0.000	Second order
Y1 -> Y1.1	0.897	0.900	0.036	24.714	0.000	Second order
Y1 -> Y1.2	0.512	0.496	0.137	3.734	0.000	Second order
Y1 -> Y1.3	0.658	0.647	0.102	6.440	0.000	Second order
Y1 -> Y2	0.269	0.257	0.090	2.985	0.002	Support
Y2 -> Y2.1	0.896	0.895	0.039	22.791	0.000	Second order
Y2 -> Y2.2	0.809	0.799	0.065	12.500	0.000	Second order
Y2 -> Y2.3	0.798	0.799	0.067	11.833	0.000	Second order
Y2 -> Y2.4	0.873	0.877	0.043	20.268	0.000	Second order
Y2 -> Y2.5	0.794	0.784	0.087	9.111	0.000	Second order

Catatan : $t_{.05} = 1.96$

Sumber :

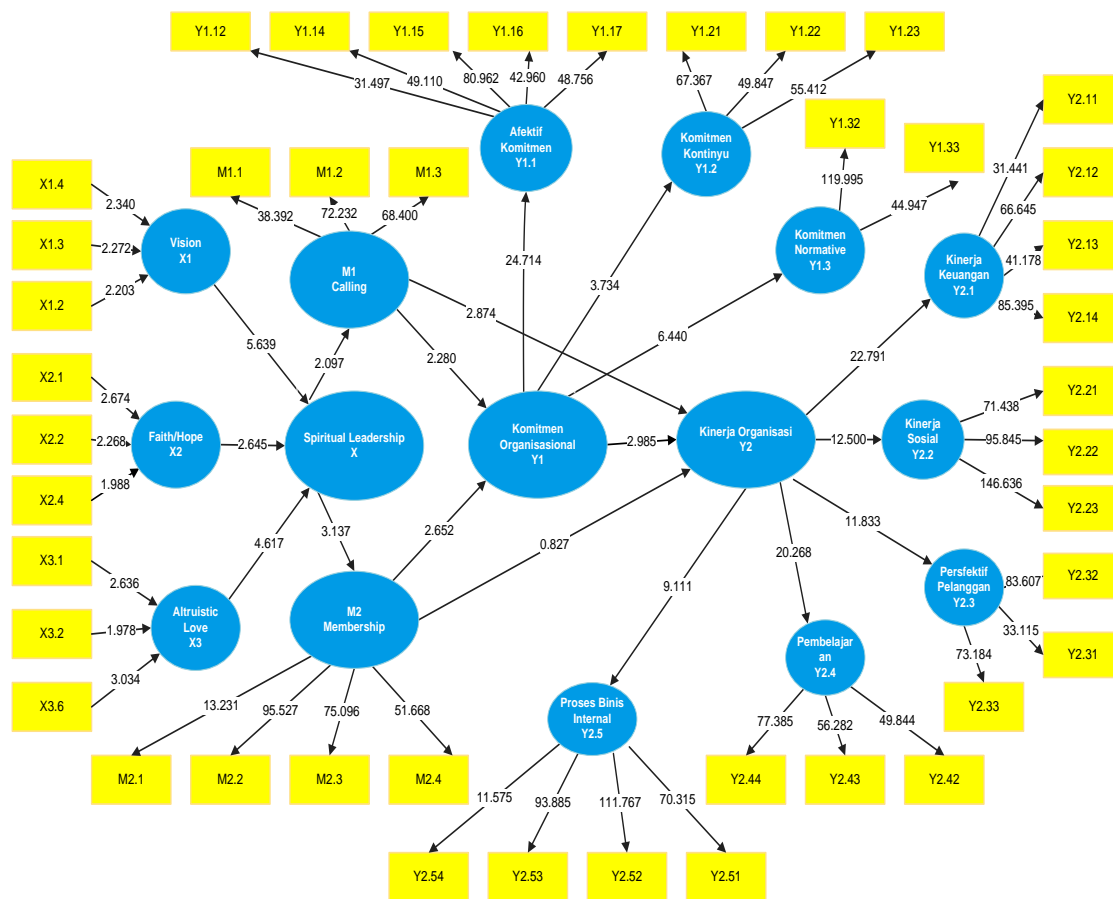
Ternyata dari sembilan hipotesis yang dirumuskan, terdapat satu hipotesis yang merupakan satu tujuan penelitian yaitu variabel *membership* (M2) tidak berpengaruh signifikan berdasarkan kriteria uji t 5% yaitu sebesar 1.96, karena t tabel masih lebih besar dibandingkan dengan t-statistik yang diperoleh dari perhitungan *Smart PLS* yaitu 0.827.

Penelitian menempatkan tiga dimensi laten formatif terdiri dari *vision* (X1), *faith/hope* (X2), *altruistic love* (X3) adalah dimensi kedua yang membentuk dimensi utama (*primary construct*) dari *spiritual leadership* (X), sehingga tidak termasuk pada hipotesis yang diteliti, tetapi informasi pembentuk menunjukkan bahwa *spiritual leadership* (X) dipengaruhi oleh dimensi *vision* (X1), *faith/hope* (X2), *altruistic love*

(X3) adalah dapat dipercaya dari hasil uji dengan nilai t di atas 1.96. Demikian halnya dengan tiga dimensi reflektif dari konstruk komitmen organisasional (Y1) dan lima dimensi dari kinerja organisasi (Y2) tidak termasuk pada hipotesis yang diteliti, tetapi hubungan konstruk komitmen organisasional dan kinerja organisasi dengan dimensi-dimensinya (Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y2.1, Y2.2, Y2.3, Y2.4, Y2.5) dapat dipercaya dengan nilai t di atas 1,96,

Gambaran lengkap dari relasi antar konstruk dengan estimasi path dari konstruk berkaitan disajikan pada Gambar 5.5

Gambar 5.5
Hasil Analisis *Bootstrapping* Model Penelitian



Berdasarkan hasil analisis *effect size* yang telah didapatkan sebelumnya, hasil analisis menunjukkan adanya Cohen *effect size* dengan f^2 di atas 0.35 sehingga dimungkinkan dapat ditelusuri secara meyakinkan adanya efek mediasi yang signifikan terhadap dua mediasi yang telah dirumuskan pada penelitian ini.

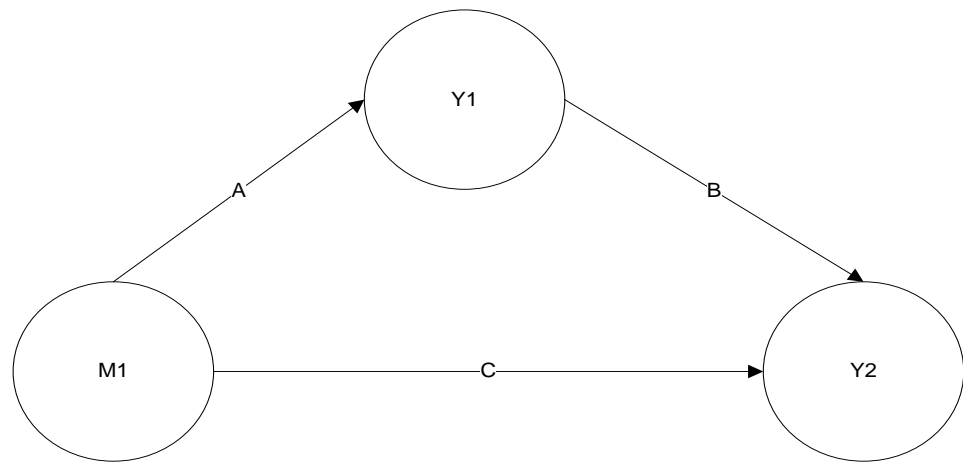
Pengujian peran variabel komitmen organisasional sebagai pemediasi antara variabel *calling* dan kinerja organisasi maupun peran variabel komitmen organisasional sebagai pemediasi antara variabel *membership* dan kinerja organisasi dilakukan melalui perbandingan hubungan langsung (*direct*) dan hubungan tidak langsung (*indirect*). Analisis *direct effect* dan *indirect effect* dilakukan beberapa tahapan sebagai berikut.

- 1) Hubungan antara variabel *calling* (M1) dan kinerja organisasi (Y2) yang dimediasi oleh variabel komitmen organisasional (Y1)

Hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel *calling* dan kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasional seperti Gambar 5.6. Menurut Hair *et al.* (2010) hubungan pemediasi memerlukan kelayakan uji statistik. Jika M1 dan Y2 yang digambarkan oleh relasi C tidak signifikan, maka mediasi dapat dirumuskan hanya dalam model relasi $M1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ dengan mengabaikan relasi hubungan *direct effect* M1 ke Y2. Jika relasi hubungan $M1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ menunjukkan *sangat fit*, maka dapat dinyatakan telah terbentuk mediasi.

Gambar 5.6

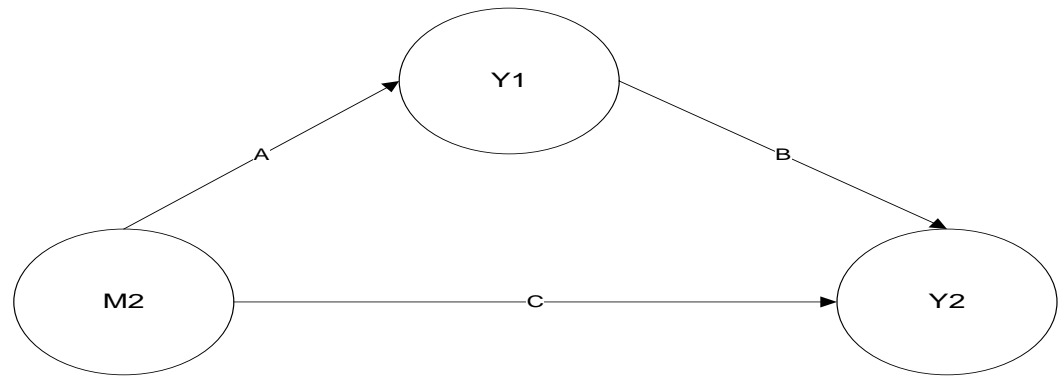
Direct effect dan *indirect effect* antara variabel *calling* dan kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasional



Hasil uji statistik M1 dan Y2 yang digambarkan oleh relasi C adalah 2.874 dan signifikan, hasil uji M1 dan Y1 yang digambarkan oleh relasi A adalah 2.280 signifikan, dan hasil uji Y1 dan Y2 yang digambarkan oleh relasi B adalah 2.985 signifikan pula, maka mediasi terbukti secara parsial atau terjadi mediasi parsial pada model (*partially mediated*)

- 2) Hubungan antara variabel *membership* (M2) dan kinerja organisasi (Y2) yang dimediasi oleh variabel komitmen organisasional. Hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel *membership* (M2) dan kinerja organisasi (Y2) melalui variabel komitmen organisasi (Y1) seperti Gambar 5.7. Menurut Hair *et al.* (2010) hubungan pemediasi memerlukan kelayakan uji statistik. Jika M2 dan Y2 yang digambarkan oleh relasi C tidak signifikan, maka mediasi dapat dirumuskan hanya dalam model relasi $M2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$, dengan mengabaikan relasi hubungan *direct effect* M2 ke Y2. Jika relasi hubungan $M2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ menunjukkan *sangat fit*, maka dapat dinyatakan telah terbentuk mediasi.

Gambar 5.7
Direct effect dan indirect effect antara variabel membership dan kinerja organisasi melalui variabel komitmen organisasi



Hasil uji statistik M2 dan Y2 yang digambarkan oleh relasi C adalah 0. 827 dan tidak signifikan, maka mediasi dapat dirumuskan hanya dalam model relasi A dan B pada relasi $M2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ dengan mengabaikan relasi hubungan *direct effect* M2 ke Y2. Berdasarkan hasil uji Tabel 5.32 terlihat hasil pengujian relasi antara $M2 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ menunjukkan sangat fit, maka mediasi terbukti secara penuh. Atau dapat dikatakan terjadi mediasi penuh pada model (*fully mediated*).

4.5 Contoh Naskah Pembahasan

Penelitian ini telah menempatkan komitmen organisasional sebagai konstruk yang diduga berperan strategis secara teoritik untuk memperkuat kinerja organisasi melalui peranan *calling* serta *membership* sebagai penguatan komitmen organisasional yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan LPD sebagai unit usaha yang sepenuhnya dimiliki oleh desa adat di Bali. Kerangka teoritik yang dibangun dari disertasi ini adalah bersumber dari gagasan Fry *et al.*(2011) tentang keberadaan *spiritual leadership* yang berperan membangun dampak positif terhadap *calling* dan *membership* (Fry *et al.*,2011), dan sejumlah penelitian lain tentang dampak positif dari *spiritual leadership* terhadap *calling* dan *membership* (Bodla dan Ali, 2012; Chen *et al.*,2012; Mansor *et al.*,2013 ; Bodla *et al.*,2013).

Penelitian ini melakukan penelusuran terhadap keberlanjutan dari komitmen organisasional dalam membangun produktivitas usaha yang digambarkan melalui kinerja organisasi (Meyer dan Allen 1991; Meyer *et al.*,2002; Shaw *et al.*,2003), hal yang senada juga dipolakan oleh (Shagholi *et al.*,2011; Bhatti *et al.*,2011; Dost dan Ahmed 2011; Ireffin dan Mechanic, 2014) yang memperkuat pernyataan Shaw *et al.*2003 tentang peranan komitmen organisasional yang memberi dampak kepada kinerja organisasi. Relasi antar konstruk sebagaimana telah dirancang berbasis kepada rujukan teori yang disampaikan di atas, adalah kerangka model penelitian yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan penelitian *spiritual leadership* di masa datang.

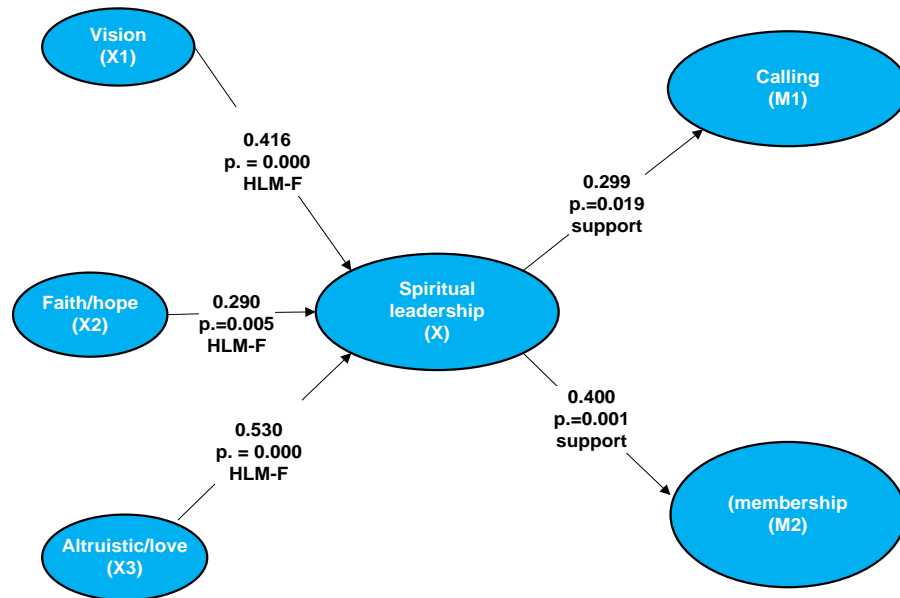
Jeon (2012) melakukan pengembangan model *spiritual leadership* dari Fry *et al.*(2011) untuk kasus perusahaan di Korea, Bodla dan Ali (2012) untuk menelusuri peran komponen *spiritual leadership* pada industri perbankan di Pakistan, Mansor *et al.*(2013) untuk penelitian *spiritual leadership* pada sektor minyak dan gas di Malaysia. Ketiga peneliti di atas memanfaatkan model teoritik yang dikembangkan Fry *et al.*(2011), telah semakin memberikan gambaran bahwa *spiritual leadership* merupakan fakta empiris yang dapat berperan di masa depan yang semakin menempatkan *leadership* adalah hal yang fundamental dalam mengantarkan organisasi perusahaan untuk lebih berkembang sebagai organisasi yang semakin efektif dan berdaya saing.

Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Calling* dan *Membership*

Pengolahan data menghasilkan bahwa variabel *spiritual leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *calling*. Hal ini ditunjukkan oleh *t-statistic* = 2.097 (*t-statistic* > 1.96), sehingga hipotesis yang menyatakan *spiritual leadership* berpengaruh positif terhadap *calling* terbukti secara empiris. Demikian halnya *spiritual leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan pula terhadap *membership*, yang ditunjukkan *t-statistic* = 3.137 (*t-statistic* > 1.96), Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin kuat *spiritual leadership* pengurus, maka *calling* dan *membership* mereka semakin kuat pula.

Hasil analisis sebagaimana telah disampaikan sebelumnya berkaitan dengan dimensi dari *spiritual leadership* dan relasinya dengan konstruk *calling* dan *membership* merupakan dimensi yang penuh makna sebagaimana disajikan pada Gambar 5.8. Berdasarkan Gambar 5.8 didapatkan fakta empiris bahwa model formatif ternyata sangat representatif untuk menjelaskan konstruk *spiritual leadership* sebagai konstruk yang dipengaruhi oleh dimensi *vision* (0.416), dimensi *faith/hope* (0.290) serta dimensi *altruistic love* (0.530). Ternyata dimensi *altruistic/love* memiliki dimensi tertinggi, kemudian disusul oleh dimensi *vision* dan dimensi terendah adalah *faith/hope*.

Gambar 5.8
Konstruk *Spiritual Leadership* dan Relasinya dengan *Calling* dan *Membership*



HLM-F = Hierarchies Latent Model – Formative; MLM-R = Hierarchies Latent Model Reflective

Fakta empiris pada Gambar 5.8 memberikan gambaran bahwa *altruistic love* adalah dimensi terpenting yang ditemukan penelitian ini sebagai pembentuk konstruk *spiritual leadership* pada tingkat pengelola LPD di Bali, serta *vision* sebagai dimensi terpenting lainnya, keduanya berperan secara meyakinkan untuk menentukan arah pengembangan *spiritual leadership* di masa depan. Berdasarkan analisis persepsi responden, didapatkan perbedaan dengan hasil estimasi penelitian ini. Tabel 5.33 menyajikan informasi perbedaan keduanya.

Tabel 5.33
Persepsi Responden dan Estimasi *Spiritual Leadership*

Kode	Dimensi	Rerata Sampel	Outer-Weight
X1	Vision	4,30	0,416
X2	Faith/Hope	4,17	0,290
X3	Altruistic Love	4,08	0,530
	Rata-rata	4,24	0,410

Sumber :

Berdasarkan persepsi responden, *vision* adalah persepsi terpenting yang menjadi perhatian pengelola LPD, tetapi hasil estimasi menunjukkan bahwa *altruistic love* adalah dimensi terpenting yang membentuk konstruk *spiritual leadership*. *Vision* yang dipersepsi tinggi oleh responden, ternyata tidak searah dengan hasil estimasi yang menunjukkan *altruistic love* adalah dimensi tertinggi.

Hasil penelitian membuktikan bahwa konstruk formatif *spiritual leadership* adalah signifikan berdasarkan uji statistik, sehingga pengelola seharusnya lebih memperhatikan dimensi *altruistic love* sebagai komponen pembentuk variabel *spiritual leadership*, karena *vision* bukanlah persepsi terpenting yang membentuk konstruk *spiritual leadership*.

Berdasarkan estimasi penelitian ini, dimensi *faith/hope* bukan merupakan dimensi penting sebagai pembentuk *spiritual leadership* pada tingkat pengelolaan LPD di Bali. Ketika konstruk *spiritual leadership* dipetakan relasinya dengan sejumlah konstruk lainnya, ternyata *spiritual leadership* memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi *calling* (M1) dan *membership* (M2). Meskipun keduanya signifikan berdasarkan uji statistik, namun estimasi menunjukkan ternyata relasi *spiritual leadership* dengan *membership* adalah yang terpenting dibandingkan dengan relasi *spiritual leadership* ke konstruk *calling*. Hal ini menunjukkan bahwa *calling* dapat diprediksi akan menjadi dimensi penting sebagai *driver* yang akan menggerakkan *spiritual leadership* ke tingkat relasi struktural berikutnya. (Gambar 6.1).

Pengaruh *Calling* dan *Membership* terhadap Komitmen Organisasional

Pengolahan data menghasilkan bahwa variabel *calling* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini ditunjukkan oleh *t-statistic* = 2.280 (*t-statistic* > 1.96), sehingga hipotesis yang menyatakan *calling* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional terbukti secara empiris. Demikian halnya *membership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan pula terhadap komitmen organisasional, yang ditunjukkan *t-statistic* = 2.652 (*t-statistic* > 1.96), Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin kuat *calling* dan *membership* yang dimiliki pengurus LPD, maka komitmen pengurus LPD akan semakin tinggi.

Deskripsi awal tentang informasi konstruk yang merefleksikan komitmen organisasional berdasarkan persepsi responden serta hasil estimasi disajikan pada Tabel 5.34

Tabel 5.34
Persepsi Reflektif Konstruk Komitmen Organisasional

Kode	Dimensi	Rerata Sampel	Outer-Loading
Y1.1	Komitmen Afektif	4.05	0.897
Y1.2	Komitmen Kontinyu	3.46	0.512
Y1.3	Komitmen Normatif	3.60	0.658
	Rata-rata	3.70	0.690

Sumber : Tabel 5.7 dan Tabel 5.32

Berdasarkan Tabel 5.34 didapatkan adanya kesamaan persepsi antara responden dengan hasil estimasi penelitian ini. Berdasarkan persepsi responden, dimensi komitmen afektif merefleksikan dimensi tertinggi dari responden yang mewakili konstruk komitmen organisasional. Pola yang searah didapatkan dari hasil estimasi yang juga menemukan komitmen afektif sebagai dimensi tertinggi yang mempersepsikan konstruk komitmen organisasional. Dengan demikian, penelitian ini mendapatkan fakta bahwa persepsi responden di lapangan sejalan dengan estimasi

yang didapatkan dari penelitian ini. Dengan demikian komitmen afektif adalah dimensi terpenting yang merefleksikan komitmen organisasional.

Ketika komponen *calling* dan *membership* direlasikan dengan komitmen organisasional, ternyata didapatkan fakta bahwa persepsi responden tidak searah dengan hasil estimasi. Persepsi di tingkat pengelola LPD cenderung memandang dimensi *calling* diposisikan lebih tinggi dibandingkan dengan *membership*, sedangkan hasil estimasi menunjukkan bahwa *membership* adalah konstruk yang lebih kuat dalam mempengaruhi komitmen organisasional (Tabel 5.35).

Tabel 5.35
Persepsi Relasi Responden dan Estimasi, *Calling* dan *Membership* terhadap Komitmen Organisasional

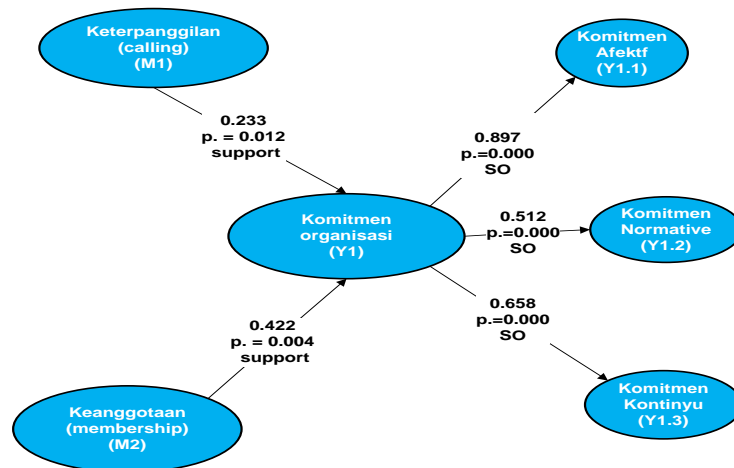
Kode	Variabel Laten	Rerata Sampel	Outer-Loading
M1	Calling	4.19	0.233
M2	Membership	3.64	0.422
	Rata-rata	3.92	0.328

Sumber :

Praktek penguatan kesetiaan, kerja sama dan membangun motivasi dalam rangka penguatan organisasi LPD kurang mendapat perhatian pada tingkat pengelola LPD, adalah aktivitas yang perlu ditingkatkan di masa datang karena *membership* terbukti signifikan dalam mempengaruhi komitmen organisasional. Tiga komponen yang membentuk *spiritual leadership* adalah *vision*, *faith* dan *altruistic love* yang merupakan konsep ideal, sedangkan estimasi menunjukkan bahwa *calling* dan *membership* lebih jauh merupakan perpanjangan atas konsep ideal tersebut yang terimplementasikan melalui *calling* dan *membership* (Fry *et al.*,2005; Fry *et al.*,2011).

Penelitian ini menemukan fakta empiris yang sejalan dengan Fry *et al.*(2011), Jeon, (2012), Bodla dan Ali, (2012) serta Mansor *et al.*(2013) yang mendapatkan relasi *membership* adalah sangat kuat dalam mempengaruhi komitmen organisasional (Gambar 5.9).

Gambar 5.9
Relasi *Calling*, *Membership* dengan Komitmen Organisasional



Pengaruh *Calling*, *Membership* dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Organisasi

Pengolahan data menghasilkan bahwa variabel *calling* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh $t\text{-statistic} = 2.874$ ($t\text{-statistic} > 1.96$), sehingga hipotesis yang menyatakan *calling* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi terbukti secara empiris. Demikian halnya komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan pula terhadap kinerja organisasi, yang ditunjukkan $t\text{-statistic} = 2.985$ ($t\text{-statistic} > 1.96$), Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin kuat *calling* dan semakin tinggi komitmen organisasional pengurus LPD, maka kinerja LPD akan semakin tinggi.

Hasil yang berbeda didapatkan pada hubungan *membership* dengan kinerja organisasi. Hipotesis yang tersusun dalam penelitian ini bahwa *membership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja LPD tidak dapat dibuktikan. Hal ini ditunjukkan oleh $t\text{-statistic} = 0.827$ ($t\text{-statistic} < 1.96$), Beberapa hal yang dapat menjadi penyebab adalah karena *membership* di tingkat pengelolaan LPD tidak terkonstruksikan sebagai fenomena yang terkait langsung dengan kinerja organisasi, meskipun secara teoritik dan empiris sudah dikaji melalui penelitian (Chen *et al.*, 2012) bahwa *membership* berpengaruh terhadap produktivitas (kinerja). Sedangkan hasil penelitian ini sejalan dengan salah satu hasil penelitian (Javanmard, 2012; Vanover, 2014; Soha *et al.*, 2016) bahwa hubungan langsung *sense of community* (*membership*) dengan kinerja tidak signifikan, walaupun melalui penelusuran aspek-aspek kualitatif tidak terdapat indikator butir-butir pertanyaan yang secara tegas menyatakan bahwa *membership* sebagai persepsi pengurus LPD tidak menggerakkan ide dan perilakunya dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Sense of membership* yang dipersepsikan oleh pengurus LPD yang kuat dengan rata-rata 3,64 (Tabel 5.6) belum cukup untuk mewujudkan kinerja organisasi, mengingat masih berupa rasa dan persepsi yang belum dapat dilaksanakan oleh seluruh komponen LPD. Dengan demikian, bahwa hubungan langsung dari *membership* dalam butir-butir pertanyaan memang tidak terlihat memiliki dinamika untuk digerakkan secara langsung menjadi kinerja organisasi. Oleh karena itu *membership* membutuhkan mediasi dalam memicu peningkatan kinerja organisasi, pada penelitian ini adalah komitmen organisasional.

Hasil yang tidak signifikan hubungan antara *membership* dengan kinerja organisasi disebabkan oleh terdapatnya indikator yang memiliki nilai di bawah rata-rata baik pada laten *membership* maupun kinerja organisasi. Indikator pada *membership* yang memiliki nilai di bawah rata-rata 3,64 adalah: merasa dihormati dengan nilai 3,61 dan merasa dihargai dengan nilai 3,62. Demikian halnya dengan laten kinerja organisasi yang memiliki nilai rata-rata 3,99, di mana terdapat tiga dimensi yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu dimensi kinerja sosial sebesar 3,96, dimensi perspektif pelanggan sebesar 3,85 dan dimensi proses bisnis internal sebesar 3,84.

Hasil penelitian ini berbeda juga dengan hasil penelitian empirik dari sejumlah peneliti, antara lain pandangan peneliti Hudson (2014), yang secara konsisten mendapatkan fakta bahwa *spiritual leadership* berperan dalam membentuk individu karyawan untuk bekerja menghayati dan menempatkan diri sebagai bagian dari organisasi, serta peran *spiritual leadership* dalam membangun motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kaya (2015) mendapatkan bukti empirik bahwa *spiritual leadership* memiliki relasi yang sangat kuat dalam membangun kebersamaan yang mendukung penguatan organisasi usaha. Benefiel (2005) menyajikan fakta empirik bahwa, *spiritual leadership* dapat mewujudkan *core organization values*, hal mana *spiritual leadership* telah berhasil mengkondisikan inspirasi karyawan untuk berbuat dalam rangka penguatan organisasi usaha. Tidak dapat disangkal bahwa kinerja usaha dan daya saing organisasi sangat ditentukan oleh peranan sumber daya manusia.(Mansoor *et al.*,2013), sehingga penelitian terhadap kondisi kerja karyawan juga telah menjadi pusat perhatian sebagai kerangka pendekatan membangun organisasi usaha.

Sejumlah penelitian yang disampaikan di atas tidak sejalan dengan hasil penelitian ini adalah dilatarbelakangi oleh permasalahan bahwa implementasi *spiritual leadership* telah dilaksanakan pada usaha yang murni melaksanakan bisnis dengan orientasi profit, sedangkan penelitian ini mengkaji permasalahan *membership* yang berdampak terhadap kinerja organisasi adalah pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang tidak sepenuhnya melaksanakan fungsinya sebagai lembaga bisnis yang mengejar laba usaha, tetapi sebagian lainnya adalah misi sosial sebagaimana banyak ditemukan pada lembaga keuangan mikro (*microfinance*) yang di Indonesia disebut sebagai *second-tier banking* yang berperan ganda, membangun laba usaha dan kebersamaan dengan itu juga berfungsi sosial mensejahterakan lingkungan masyarakat.(Steel, 2001).

Berbeda dengan badan usaha komersial yang sepenuhnya berorientasi profit, bahwa *membership* yang tidak signifikan terhadap kinerja usaha dapat dijelaskan melalui konstruksi usaha LPD itu sendiri yang tidak sepenuhnya berorientasi bisnis. LPD sepenuhnya dimiliki oleh desa adat, sehingga tidak sepenuhnya dapat dinyatakan bahwa kebutuhan sumber daya karyawan akan terseleksi berdasarkan aturan bisnis yang berlaku, tetapi lebih banyak bersifat demokratis dan berdasarkan aspirasi warga yang sangat terikat kepada norma dan budaya lokal yang spesifik berdasarkan paruman adat.(Hobart, 1979). Karakter Desa Adat Bali berbasis pada banjar adat yang resisten terhadap perubahan dinamika sosial telah dibuktikan oleh Noviasi *et al.*(2015) dalam penelitiannya tentang fungsi banjar adat di wilayah Sulawesi Utara yang resisten,sama persis dengan daerah asalnya di Bali.

Penelitian ini membuktikan bahwa *membership* yang memiliki relasi kuat dengan badan usaha bisnis, ternyata tidak berlaku pada organisasi keuangan LPD yang mekanisme pengelolaannya sangat ditentukan oleh forum demokrasi banjar adat yang sangat resisten dan tidak mudah menerima perubahan dinamika perkembangan sistem untuk menjadi bagian pada lembaga keuangan LPD dalam menggerakkan kinerja usaha LPD. Bahwa *membership* membangun kinerja organisasi.(Benefiel, 2005), serta *membership* membangun daya saing usaha (Duchon and Plowman, 2005), tidak terbukti dapat ditemukan pada lembaga keuangan LPD, disebabkan oleh dominasi kepemilikan usaha LPD yang sepenuhnya diatur oleh paruman banjar adat yang sangat resisten dalam menerima perubahan sistem di luar budaya lokal yang mereka anut sampai saat ini.

Banjar adat adalah kesatuan komunitas terkecil pada desa adat di Bali, memiliki hak otonomi, mengatur hak dan kewajiban warga secara demokratis melalui rapat banjar (*sangkep*), meskipun wilayah perkotaan yang jauh dari lingkungan pertanian, fungsi banjar adat tetap memainkan peranan yang sangat penting (Eiseman,

1990).

Warga banjar sangat terikat segala sesuatunya berdasarkan paruman keputusan banjar adat yang dipimpin oleh Kelian Banjar Adat, di mana setiap warga banjar sangat terikat kepada hasil paruman yang telah ditetapkan. Dengan demikian pimpinan yang disebut Kelian Banjar Adat adalah berfungsi sebagai mediator yang melaksanakan hasil keputusan paruman, karena itu pada pustaka antropologi dinyatakan sebagai *culture broker* (Geertz,1980), di mana pemimpin lebih banyak berperan sebagai agen dibandingkan sebagai pemimpin.

Bahwa dalam pemahaman LPD sebagai organisasi keuangan milik desa adat, seluruh karyawan yang bekerja pada organisasi LPD adalah merupakan karyawan yang bersumber dari perwakilan banjar adat, sehingga karyawan yang bersangkutan akan sangat terikat kepada kepentingan aspirasi warga banjar yang diwakilinya, maka dengan demikian, menjadi tampak bahwa *membership* menjadi tidak signifikan dalam membangun kinerja organisasi secara langsung, disebabkan oleh terikatnya karyawan dan harus melakukan mediasi terlebih dahulu dengan pengurus organisasi banjar yang ada pada manajemen organisasi LPD. Dengan demikian, maka komitmen organisasional adalah jalur yang diperlukan karyawan untuk menggerakkan pelayanan dalam rangka membangun kinerja organisasi LPD.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa inisiatif karyawan untuk membangun kinerja organisasi secara langsung adalah tidak signifikan, disebabkan oleh fakta bahwa kebersamaan seorang karyawan dalam ikut serta menggerakkan organisasi pelayanan sangat terikat kepada aspirasi banjar adat yang mereka wakili, sehingga melakukan mediasi dengan manajemen organisasi LPD adalah langkah strategis untuk mengharmonisasikan kepentingan aspirasi banjar yang diwakili karyawan dengan organisasi manajemen LPD, sehingga *membership* yang hanya memiliki jalan ke mediasi melalui komitmen organisasional adalah fakta dari budaya adat Bali untuk dapat mencapai keduanya sekaligus, yaitu membangun kinerja organisasi yang disertai dengan harmonisasi untuk menghindari jalan konflik. (Warren, 1993)

Kebersamaan dan kegotongroyongan adalah basis budaya Bali yang relatif lebih kompleks mencakup *skala* dan *niskala* (Eiseman,1990). Meskipun demikian, kegotongroyongan diatur melalui mekanisme paruman banjar sebagai keputusan yang diterima untuk dilaksanakan komunitas banjar, sehingga karyawan LPD yang menjadi wakil dari banjar adat sangat terikat kepada hasil keputusan paruman banjar, dengan demikian karyawan menjadi terikat dalam kebersamaan dalam rangka mematuhi paruman banjar sebagai amanah yang wajib dilaksanakan oleh karyawan sebagai perwakilan banjar adat di LPD. Berdasarkan fakta tersebut, maka kebersamaan memerlukan mediasi untuk membangun harmonisasi, di mana tidak secara otomatis setiap aspirasi yang berkembang di wilayah banjar adat dapat diimplementasikan secara langsung, sehingga mediasi melalui komitmen organisasional adalah jalan kebersamaan untuk membangun harmonisasi yang digerakkan melalui model kepemimpinan agen. (Geertz, 1980).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, penelusuran terhadap konstruk-konstruk komitmen organisasional, *calling* dan *membership* ke tahap relasi dengan kinerja organisasi (Y2), ternyata *membership* tidak dapat dibuktikan signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, evaluasi atas konstruk yang memiliki relasi langsung dengan kinerja organisasi adalah *calling* dan komitmen organisasional

dengan mengabaikan konstruk *membership*.

Dalam rangka memahami lebih jauh karakter kinerja organisasi yang direfleksikan oleh lima dimensi yaitu kinerja keuangan, kinerja sosial, kinerja perspektif pelanggan, kinerja pembelajaran dan pertumbuhan serta kinerja proses bisnis internal, maka Tabel 5.36 menyajikan gambaran perihal kinerja organisasi yang memuat lima dimensi berdasarkan persepsi responden, serta berdasarkan hasil estimasi penelitian ini.

Tabel 5.36
Persepsi Reflektif Konstruk Kinerja Organisasi

Kode	Dimensi	Rerata sampel	Outer-Loading
Y2.1	Kinerja Keuangan	4.29	0.896
Y2.2	Kinerja Sosial	3.96	0.809
Y2.3	Perspektif Pelanggan	3.85	0.798
Y2.4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	4.04	0.873
Y2.5	Proses Bisnis Internal	3.84	0.794
	Rerata	3.99	0.831

Sumber :

Berdasarkan Tabel 5.36 didapatkan fakta empiris bahwa kinerja keuangan adalah dimensi tertinggi menurut persepsi pengelola LPD, yang searah dengan estimasi penelitian ini. Temuan fakta ini memberikan catatan tersendiri, bahwa pengelolaan LPD lebih difokuskan kepada aspek finansial dengan kurang memberikan ruang pentingnya pengembangan usaha berbasis perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan kinerja sosial. Mengingat LPD adalah lembaga keuangan yang dimiliki oleh desa adat dengan sasaran peningkatan kepuasan pelanggan sebagai hal penting untuk semakin mendekatkan warga masyarakat dengan pelayanan LPD, maka pengelolaan LPD sebaiknya juga memberikan ruang yang seimbang terhadap aspek non finansial, sehingga dapat dihindari peralihan segmen pasar warga masyarakat ke lembaga keuangan lainnya.

Dimensi yang terefleksikan berdasarkan lima dimensi di atas, memiliki keterkaitan dengan sejumlah konstruk yang memberikan dampak atas kinerja organisasi sebagaimana telah diuraikan di atas. Bahwa ternyata penelitian ini mendapatkan dua komponen yang memiliki relasi secara langsung dalam memberikan dampak atas kinerja organisasi, yaitu komponen *calling* (keterpanggilan) dan komitmen organisasional, sedangkan *membership* (keanggotaan) tidak dapat disertakan sebagai relasi ke kinerja organisasi, karena secara statistik adalah tidak signifikan.

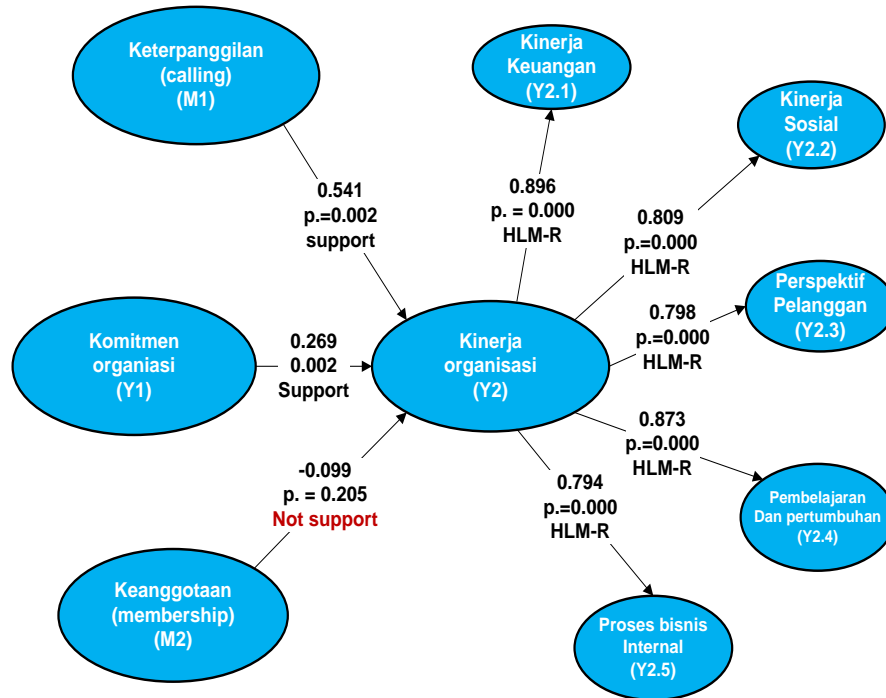
Tabel 5.37
Persepsi Reflektif *Calling* dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Organisasi

Kode	Dimensi	Rerata sampel	Outer-Loading
M1	Calling	4.19	0.541
Y1	Komitmen organisasional	3.18	0.269
	Rerata	3.68	0.250

Sumber :

Berdasarkan Tabel 5.37 didapatkan fakta bahwa *calling* adalah dimensi terpenting dalam membangun kinerja organisasi, hal yang searah dengan hasil estimasi yang menunjukkan bahwa *calling* adalah dimensi lebih penting dibandingkan dengan komitmen organisasional. Dapat disimpulkan bahwa di tingkat pengelola LPD, komitmen organisasional dianggap bukan hal yang utama, namun penelitian ini membuktikan komitmen organisasional adalah variabel penting yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menempatkan komitmen organisasional sebagai pemediasi dari *calling* dan *membership* (Gambar 5.10), sehingga seharusnya pengelola lebih meningkatkan penguatan komitmen sebagai dasar pijakan bagi pengembangan organisasi.

Gambar 5.10
Relasi *Calling*, *Membership* serta Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Organisasi



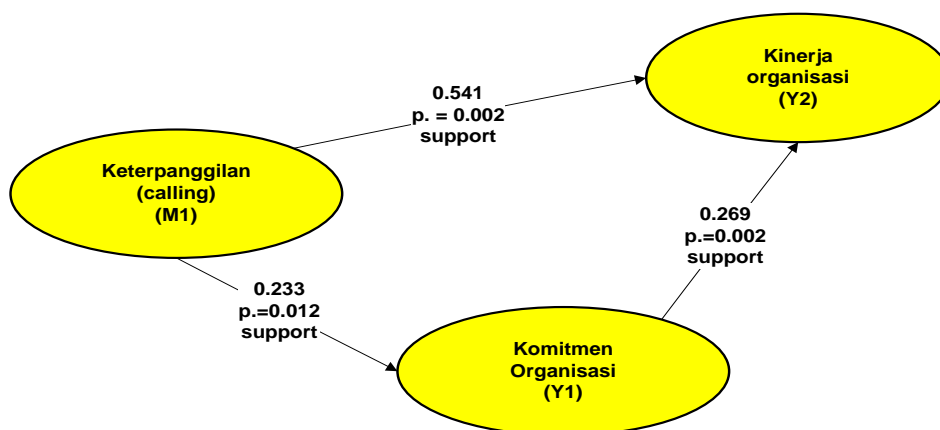
Keterbaruan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbaruan yang belum pernah dianalisis dalam penelitian terdahulu yang menjadi referensi. Adapun keterbaruan dan temuan tersebut yaitu;

Peran Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian ini berhasil mengungkapkan fakta empiris bahwa penguatan komitmen dapat berfungsi sebagai pemediasi ganda, pertama menjadi pemediasi untuk konstruk *calling* (keterpanggilan) dalam rangka penguatan kinerja organisasi melalui komitmen organisasional, signifikan berdasarkan uji *interaction effect* dengan tingkat keyakinan 5%. (Gambar 5.11).

Gambar 5.11
Mediasi Ganda : Komitmen Organisasional Memediasi *Calling*



Interaction Effect : Mediasi $M1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2$ 0.267 dengan $t = 2.154$ signifikan p values $t.05 = 0.016$ (Tabel 5.18)

Berdasarkan Gambar 5.11 didapatkan *partial mediation*, di mana *calling* (keterpanggilan) didapatkan memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja organisasi, sehingga *mediation effect* bukan merupakan satu-satunya kekuatan yang berdampak terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil prediksi didapatkan estimasi pada *interaction effect* adalah sebesar 0.267 adalah positif tetapi masih lebih kecil dibandingkan dengan hasil prediksi hubungan langsung dari *calling* (keterpanggilan) terhadap kinerja organisasi sebesar 0.541. Karena dampak atas komitmen organisasional sebagai pemediasi dari konstruk *calling* (keterpanggilan) adalah positif, maka penelitian ini dapat membuktikan bahwa konstruk *calling* (keterpanggilan) memperkuat posisi komitmen organisasional sebagai mediator bagi penguatan kinerja. Bahwa *calling* (keterpanggilan) dapat memilih dua jalur path dalam memperkuat kinerja organisasi, karena jalur melalui mediasi adalah positif, sehingga kedua jalur yang dilalui konstruk *calling* (keterpanggilan) memiliki nilai strategis dalam rangka penguatan kinerja organisasi.

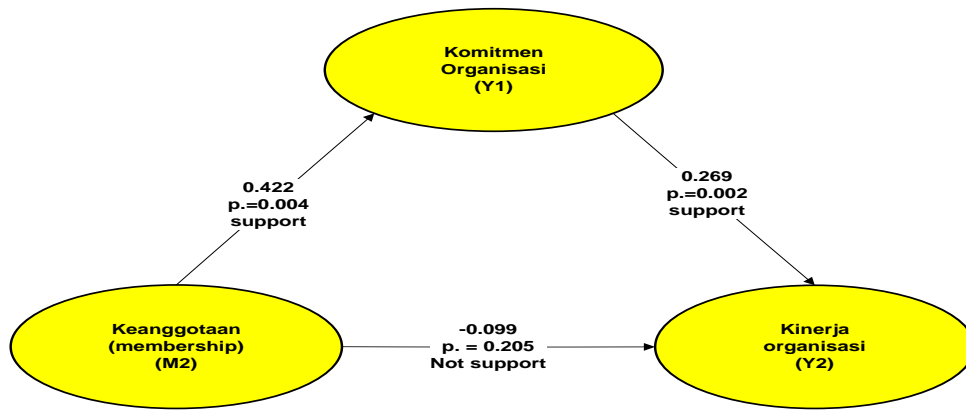
Peran kedua komitmen organisasional adalah sebagai pemediasi untuk konstruk *membership* (keanggotaan). Dengan demikian, keterbaruan penelitian ini terhadap teori adalah didapatkannya peran mediasi ganda pada komitmen organisasional yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.(Fry *et al.*,2011; Bodla dan Ali, 2012; Chen *et al.*,2012; Afsar *et al.*,2016; Chen dan Li, 2013).

Gambar 5.12 menyajikan hasil analisis yang membuktikan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai pemediasi *membership* (keanggotaan) dalam memperkuat dampak atas peran *membership* terhadap kinerja organisasi. Berbeda dengan peran komitmen organisasional sebagai pemediasi terhadap *calling* (keterpanggilan) yang tersajikan pada Gambar 5.11, pada posisi di mana komitmen organisasional sebagai pemediasi *membership* adalah berada pada kondisi *full mediation* karena *membership* (keanggotaan) tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja organisasi. Penelitian tidak berhasil membuktikan *membership* (keanggotaan) memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi, sehingga model hubungan yang didapatkan dari Gambar 5.12 adalah *full mediation*, yang berbeda dengan pola hubungan mediasi antara *calling* (keterpanggilan) dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasional.

Gambar 5.12 memperkuat bukti empiris bahwa komitmen organisasional adalah peran yang didapatkan secara dominan pada penelitian ini yang dapat dinyatakan sebagai kontribusi keterbaruan bidang keilmuan manajemen sumber daya, karena dalam banyak penelitian yang sudah dibahas sebelumnya tidak didapatkan peran mediasi ganda dari komitmen organisasional dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

Sebagaimana diungkapkan oleh Dinh *et al.*(2014), bahwa kecendrungan studi tentang *leadership* semakin meningkat selama 10 tahun terakhir ini terfokus kepada *behavioral, managerial strategy, leader follower exchange*, serta *creativity* dan *innovation* yang semakin banyak dikaitkan dengan peran *leadership* sebagai penggerak organisasi perusahaan. Saad *et al.*(2015) membuktikan bahwa peran *spiritual leadership* dapat berfungsi menggerakkan secara efektif organisasi mencapai kinerja terbaiknya, hal yang sejalan dengan bukti empiris yang didapatkan penelitian ini.

Gambar 5.12
Mediasi Ganda : Komitmen Organisasional Memediasi *Membership*



Interaction Effect : Mediasi M2 → Y1 → Y2 0.224 dengan t = 2.486 signifikan p values t.05= 0.007 (Tabel 5.18)

Dimensi Pengukuran Kinerja LPD

Penelitian ini telah mengembangkan dimensi pengukuran kinerja organisasi. Kinerja LPD selama ini lebih menekankan pengukurannya pada aspek keuangan. Penelitian ini menambahkan dimensi baru dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan lima dimensi. Berdasarkan hasil penelitian, indikator-indikator dari dimensi sosial, pespektif pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta proses bisnis internal menjelaskan laten kinerja organisasi dengan baik, dengan nilai *outer-loading* rata-rata di atas 0,90.

Kontribusi

Penelitian ini dibangun berdasarkan *framework spiritual leadership* sebagaimana merujuk kepada Fry *et al.*(2011) dan sejumlah dukungan *empirical research* dari Bodla dan Ali (2012), Chen *et al.*,(2012), Zavareh *et al.*(2013), Mansor *et al.*(2013). Penelitian ini mengembangkan dan melakukan penelusuran terhadap komitmen organisasional sebagai pemediasi yang diharapkan dapat meningkatkan penguatan sejumlah komponen yang terinspirasi dan merupakan keberlanjutan dari *spiritual leadership* yaitu konstruk *calling* (keterpanggilan) dan *membership* (keanggotaan) yang diharapkan dapat mewujudkan penguatan komitmen organisasional dalam rangka membangun produktivitas usaha (Shaw *et al.*,2003), hal yang senada juga dipolakan oleh: (Shagholi *et al.*,2011; Bhatti *et al.*,2011; Dost dan Ahmed 2011; Ireffin dan Mechanic, 2014). Studi ini juga melakukan konstruk tunggal atas teori *spiritual leadership* dari Fry *et al.*(2011), sehingga dipetakan pada metodologi SEM PLS sebagai dimensi formatif.

Penelitian ini juga berusaha untuk menelusuri lebih detail tentang dimensi yang membentuk *spiritual leadership*, sehingga diputuskan untuk menetapkan dimensi *vision*, *faith/hope* dan *altruistic love* sebagai dimensi yang mengkonstruksi *spiritual leadership*. Dua konstruk lain yang dipandang penting adalah komitmen

organisasional yang direfleksikan oleh dimensi komitmen afektif, komitmen normatif, serta komitmen kontinyu. Sedangkan kinerja organisasi juga dipetakan sebagai *hierarchies latent model* pada tingkatan *second order*, di mana kinerja organisasi direfleksikan oleh dimensi kinerja keuangan, kinerja sosial, perspektif pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan serta bisnis internal.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas sebelumnya, penelitian ini melakukan penegasan kembali hasil analisis yang telah disampaikan menjadi tiga komponen kontribusi hasil penelitian, yaitu kontribusi teoritik, kontribusi metodologi dan *managerial contribution* (kontribusi praktis).

Kontribusi Teoritis

Kerangka teori yang telah disusun penelitian ini sebagaimana telah dibahas sebelumnya, adalah melakukan penelusuran terhadap peran *spiritual leadership* sebagai kerangka pendekatan untuk memahami pola teoritik yang diharapkan dapat diungkapkan secara lebih detail pada model kepemimpinan managerial lembaga keuangan LPD di daerah Bali. Teori yang selama ini dikenal berkaitan dengan aspek *spiritual leadership* merujuk kepada Fry *et al.*(2011), serta dukungan sejumlah studi berikutnya, Afsar *et al.*(2016) serta Chen dan Li (2013) yang mempolakan *spiritual leadership* yang mendorong motivasi kerja berdasarkan kondisi *work meaningfulness*, serta terwujudnya motivasi untuk menggerakkan organisasi berdasarkan kondisi kekinian dari penguatan karyawan menjadi bagian dari organisasi yang bersangkutan. Afsar *et al.*(2016) maupun Chen dan Li (2013) adalah rujukan terkini yang menjadi pertimbangan sebagai *review* terkini untuk mendapatkan arah perkembangan teoritik dan empirik atas peran *leadership* terhadap kinerja organisasi.

Pengujian terhadap teori Fry *et al.*(2011) atas fenomena empiris dari penelitian ini berbeda dengan Afsar *et al.*(2016) dan Chen dan Li (2013). Penelitian Afsar *et al.*(2016) lebih terfokus kepada peran mediasi dari *spiritual at workplace*, sedangkan Chen dan Li (2013) merumuskan *calling* dan *membership* sebagai mediator dari *spiritual leadership*. Penelitian ini menempatkan komitmen organisasional sebagai pemediasi dari *calling* dan *membership*, sehingga kontribusi atas fakta empirik akan berbeda dengan dua rujukan yang disebutkan di atas.

Kontribusi Praktis

Studi tentang *spiritual leadership* telah semakin mengemuka sebagai *key strategies* dalam menggerakkan organisasi usaha. Dinh *et al.*(2014) menyatakan bahwa, trend studi tentang *leadership* telah semakin mengemuka dalam 10 tahun terakhir untuk menjawab tantangan dan kebutuhan praktek pengelolaan usaha melalui peran strategis *leadership type* yang diperlukan organisasi perusahaan di pelbagai sektor aktivitas bisnis dan investasi. Fry *et al.*(2005) dan Fry *et al.*(2011), serta Chen *et al.*(2012) membuktikan peran strategis dari *spiritual leadership* dalam menggerakkan komitmen organisasional. Penguatan kinerja organisasi telah dibuktikan secara empiris melalui peran *organization commitment* (Shagholi *et al.*,2011), Ireffin dan Mechanic, (2014) memperkuat pernyataan Shagholi *et al.*(2011) tentang peranan komitmen organisasional yang memberi dampak kepada kinerja organisasi.

Era globalisasi dewasa ini telah meningkatkan persaingan pasar menjadi semakin kompetitif, sehingga memaksa semua sektor usaha dan aktivitas bisnis untuk menjadi tanggap dan responsif terhadap arah persaingan pasar. Dalam rangka mempersiapkan sumber daya organisasi menjadi tanggap dan berdaya saing, maka diperlukan kehadiran kualitas managerial yang menjalin keberlangsungan daya tanggap sektor usaha terhadap arah perubahan dinamika pasar. Saad *et al.*(2015) membuktikan bahwa, *spiritual leadership* berkontribusi nyata dalam membangun komitmen organisasional untuk mendorong keberlangsungan daya tanggap dunia usaha dalam merespon persaingan pasar. Penelitian ini bahkan membuktikan adanya peran ganda dari komitmen organisasional sebagai pemediasi dari *calling* dan *membership* untuk membangkitkan kinerja organisasi.

Penelitian ini mendapatkan keyakinan berdasarkan sejumlah rujukan yang telah disampaikan sebelumnya serta bukti empirik penelitian ini untuk sampai kepada kesimpulan bahwa praktek pengelolaan bisnis khususnya pada usaha LPD di Bali sudah saatnya membangun penguatan strategi kepemimpinan melalui pengembangan model kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) sebagaimana dirujuk dari Fry *et al.* (2011) dan sejumlah dukungan studi lanjutan atas model yang sama untuk sektor usaha perbankan di Pakistan.(Bodla dan Ali, 2012), sektor industri minyak dan gas di Malaysia (Mansor *et al.*2013), serta Chen *et al.*(2012) untuk kasus Taiwan.

Hasil penelitian ini juga menjadi dasar perumusan implikasi praktis bagi Pemerintah Daerah dan DPRD Provinsi Bali dalam penyusunan Peraturan Daerah (Perda) dengan mengantisipasi berbagai persoalan-persoalan yang mungkin timbul dalam kaitannya dengan pengelolaan LPD khususnya yang menyangkut tentang pola kepemimpinan dengan membentuk lembaga pengawas independen sebagai wujud tanggung jawab LPD kepada krama desa dan masyarakat Bali pada umumnya.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan sehingga terdapat kesempatan yang luas untuk mengembangkan studi selanjutnya. Pertama, penelitian ini tidak mengklaim bahwa hasil penelitian dapat diaplikasikan dengan sama baiknya pada subyek penelitian lainnya, disebabkan oleh karakteristik unik dari masing-masing subyek penelitian dapat mengubah susunan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional dan kinerja organisasi. Kedua, dengan karakteristik deskriptif dari penelitian ini, tidak terdapat manipulasi atau kontrol terhadap anteseden dari komitmen organisasional yang berefek terhadap kinerja organisasi, seperti yang dilakukan dalam sebuah penelitian dengan desain eksperimental. Dengan demikian kesimpulan atas hubungan antar konstruk dalam penelitian ini memerlukan konfirmasi dari studi-studi selanjutnya. Keterbatasan selanjutnya bahwa penelitian ini dirancang lebih memberikan fokus kepada prediksi dengan sampel kecil, sehingga peluang untuk mendapatkan hasil estimasi yang lebih akurat hanya mungkin dapat dilakukan dengan mempergunakan sampel besar.

Studi ini juga sangat mengandalkan kepada studi keperilakuan dengan rentang waktu satu periode, sehingga di masa depan masih perlu dilanjutkan studi penelitian yang lebih bersifat longitudinal, sehingga aspek keperilakuan atas obyek studi yang dicermati dapat diikuti perkembangannya secara lebih dinamis, yang akan mampu

membuktikan apakah perilaku yang didapatkan pada tahun 2016 akan tetap *ajeg* atau mengalami perubahan di masa depan.

Penelitian ini sangat mengandalkan kepada rujukan yang berkembang dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2015, bahwa berdasarkan rujukan tersebut, masih sangat mungkin terbuka perubahan atas arah dan pemikiran yang berkembang di tingkat teoritik, sehingga dapat menjadikan model penelitian ini kurang relevan untuk menjadikan kunci strategis bagi penyelesaian persoalan sumber daya yang semakin berdaya saing di masa depan.

Daftar Pustaka

- Abugabah Ahed and Sanzogni Louis, 2010, Re-conceptualizing Information Systems Models: An Experience from ERP System Environment, *International Journal of Infonomics (IJI)* vol 3 issue 4, pp 414-412
- Afsar Bilal, Badir Yuosre, Kiani Umar Safdar, 2016, Linking Spiritual Leadership and Employee Pro-Environmental Behavior: The Influence of Workplace spirituality, intrinsic motivation and environmental passion, *Journal of Environmental Psychology* 45, pp 79-88
- Allen J Natalie, Meyer P John, 1997, *Psychology in Management*, McGraw-Hill Company. New York.
- Arikunto, Suharsini, 2005, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ashmos, D, & Duchon, D, 2000, Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9, 134–145.
- Avolio BJ, Zhu Weichun, Koh William, Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, Wiley InterScience, 25, 951-968.
- Aydin Ayhan, Sarier Yilmaz, Uysal Sengul, 2013, The Effect of School Principals' Leadership Style on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Education Science Theory & Practice*-13 (2). Spring. 806-811
- Baruni, W. and Sentosa, I. 2013. The Effect of Auditing Firms and Tax Legislations In Implementing The International Accounting Standards In Libya. *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 2 Issue 10| October. 2013| PP.05—18.
- Bass BM & Avolio BJ, 1994, *Improving Organizational Effectiveness through Transformation Leadership*, Thousand Oaks, CA; Sage Publication.
- Bellah.RN, Madsen R, Sullivan WM, Swidler A & Tipton SM, 1995, *Habit of the heart*. New York: harper&Row.
- Benefiel, M, 2005, The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16,723–747.

- Bhatti Waheed Akbar, Waris Sidra, Zaheer Arshad, Rehman Kashif-ur, 2011, The Effect of Commitment and Motivation on Human Talent and Its Contribution to Organizational Performance, *Manajemen & Marketing challenges for the Knowledge Society*, vol 6 no 3, pp 471-482.
- Bodla A Mahmood dan Ali Huma, 2012, Workplace spirituality: A spiritual audit of banking executives in Pakistan, *African Journal of Business Management*, Vol. 6(11), pp. 3888-3897, ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals.
- Bodla A Mahmood A, Huma Ali & Rizwan Qaiser Danish, 2013 Role of Spiritual Leaders in Enhancing Employee's Performance, *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 3(3)117-122.
- Bolden R, Gosling J, Marturano A, dan Dennison P, 2003, A review of leadership theory and competency frameworks, Univ of Exeter, Central for Leadership Studies.
- Bollen, Kenneth and Richard Lennox, 1991, Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, *Psychological Bulletin*, 110 (2), 305–31
- Buss. A H & Portroy N W, 1967, Pain tolerance and group identification, *Journal of personality and social psychology*, 6, 106-108.
- Burn J M, 1978, *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Carton Robert B, Hofer Charles W, 2006, *Measuring Organizational Performance, Metric for Entrepreneurship and Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing Limited, Glensande, Montpellier Parade Cheltenham Glos GL 50 IUA UK.
- Cendikiawan I Nyoman, 2013, LPD (Lembaga Perkreditasi Desa) Tantangan dan Harapan Sekarang dan Masa Depan), *Makalah Seminar* dengan tema : Era Globalisasi sebuah Tantangan bagi LPD, Sabtu 26 Juni 2013.
- Chen Chin-Yi, Yang Chin-Yuan Yang, Li Chun-I, 2012, Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence From Three Industries Across Two Major Chinese Societies, *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 4, pp. 890–938.
- Chen Chin-Yi, Li Chun-I, 2013, Assessing the Spiritual Leadership Effectiveness: The contribution of followers self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position, *The Leadership Quarterly* 24, pp 240-255.
- Chin, W. W, 2010, How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications in marketing and related fields* pp. 655–690). Berlin: Springer.

- Chou Wei-Shih and Chang Chich-Yu, 2008, The Implementation factors that influence the ERP (Enterprise Resources Planning) Benefits, *Science Direct, Decision Support Systems* (46) 149-157.
- Churchill, Craig, Madeline Hirschl and, Judith Painter. 2002. *New Directions in Poverty Finance: Village Banking Revisited*. Washington, D.C. The Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network.
- Cohen, J. 1998, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hills Dale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Colby A & Damon W, 1992, *Some do care: contemporary lives of moral commitment*. New York: Free Press
- Croteau Anne-Marie dan Bergeron Francosia, 2001, An Information Technology Trilogy : Business Strategy, Tecnological Deployment and Organizational Performance, *Journal of Strategic Information Systems*, 10, pp 77-99.
- Daloz L A, Keench, Keen JP & Park. SD, 1996, *Commonfire: leading lives of commitment in a complex world*. Boston: Beacon Press.
- Dawes John, 1999, The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measure in Market Orientation Research : Further Empirical Evidence, *Marketing Bulletin*, 10, pp 65-75.
- Dent, E, Higgins, M & Wharff D, 2005, Spiritual and leadership: An empirical review of definitions, distinctions and embedded assumption, *The Leadership Quarterly*, 16, pp 625-653.
- Dess, GG, Robinson, RB, 1984, Measuring Organization Performance in the absence of objective measures : the case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal* 5, 265-273.
- Devi N, Usha, 2015, Spiritual Leadership and its Relationship with Quality of Work Life and Organizational Performance-An Exploratory Study, *Proceeding of the Second European Academic Research Conference on Global Business, Economic, Finance and Banking (EARS15 Swiss Conference)*, ISBN: 978-1-63415-477-2.
- Dinh E Jessica, Lord G Robert, gardner L William, Meuser D Jeremy, 2014, Leadership Theory and Research in New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives, *The Leadership Quarterly* 25 pp 36-62.
- Dost Bin M Khyzer, Ahmed Zulfiqar, Shafi Noman, Shaheen Wasim Abbas, 2011, Impact of Commitment on Organizational Performance, *Arabian Journal of Businesse and Management Review*, vol 1, no 3, Oktober.

- Duchon D. & Plowman, D. A, 2005, Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807–833.
- Eiseman, F. B. (1990) *Bali Sekala & Niskala: Essays on Society, Tradition and Craft*. Volume II, Periplus Editions Inc, Berkeley, pg 74
- Eliade M (Ed), 1987, *Vocation*, In the encyclopedia of religion, vol 15, pp 294-296, New York: MacMillan.
- Elliott, KJ, 1992, *A Preliminary study of people with life callings*, Dissertation, The Union Institute & University of Graduate College: Cincinnati, OH.
- Erikson E, 1959, *identity and the life cycle*, In GS Klein (Ed), *Psychological Issues*, pp 1-171: New York; international Universities Press.
- Fairholm, G. W. (1997), *Capturing the heart of leadership : Spirituality and community in the new American workplace*, Westport, CT: Praeger
- Fairholm, G. W. (1998). *Perspectives on leadership from the science of management to its spiritual heart*. Westport, CT: Quorum Books.
- Folami Lookman Buky, Jacobs Fred, 2005, The Joint Effect of Task Characteristic and Organizational Context on Job Performance: A Test Using SEM, *Journal of Business & Economics Research*, vol 3 no 7.
- Ferdinand Augusty, 2007, *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penulisan Skripsi, Tesis dan Desertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2, Badan Penerbit Undip Semarang
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: SAGE.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Fox M, 1995, *The reinvention of work : A new vision of livelihood for our time*, New York: HarperCollins.
- Freeman, 2011, *Spirituality and servant leadership : A conceptual model and research proposal*, *Emerging Leadership Journey*, Vol 4, iss 1, pp 120-140, ISSN 1930-806x
- Fry W Louis, 2003, Toward a theory of Spiritual Leadership, *The Leadership Quarterly* 14, pp 693-727.
- Fry, W Louis, Vitucci, S., & Cedillo, M. 2005. Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 807–833.

- Fry, W Louis, & Slocum, J. W. 2008. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 3, 86–96.
- Fry, W Louis, 2009. Maximizing the triple bottom line & spiritual leadership: The Cel Story, *Paper* presented at the Academy of Management Meeting, August, Chicago Illinois
- Fry W Louis, Sean T. Hannah, Michael Noel, dan Fred O. Walumba, 2011, Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly* 22, 259-27, @ Elsevier Inc, DOI : 10.1016/j.leaqua.2011.02.002.
- Gani M. Osman, Junaidah Hashim, Yusof Ismail, 2013, Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relationship* vol 35 no 4, Emerald Group Publishing Limited 01425455.
- Gareau. MJ, 1984, *The Concept of calling: A phenomenological schema*. Dissertation, The Union Institute & University of Graduate College: Cincinnati, OH.
- Gavrea Corina, Ilies Liviu, Stegorean Roxana, 2011 Determinants of Organizational Performance : the Case of Romania, *Journal Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, vol 6, no 2, pp 285-300.
- Geertz C, 1980, *Negara: the Theater State in Nineteenth Century Bali*, Princeton University Press, Princeton, pg 49
- Geisser, S, 1971, The inferential use of predictive distributions. In *Foundations of Statistical Inference* (V. P. Godambe and D. A. Sprott, eds), pp. 45-69. Toronto, Montreal: Holt, Rinehart & Winston
- Geisser, S. 1974. A Predictive Approach to the Random Effects Model, *Biometrika* (61:1), pp. 101-107.
- Ghozali Imam, Latan Hengky, 2015, *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunkan Program SmartPLS 3-0, Untuk Penelitian Empiris*, Edisi 2, Badan Penerbit Undip.
- Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1997, *Organization Behaviour, structure, processes*, USA : Richard D Irwin, a Times Mirror Higher Education.
- Greenleaf R, 1970, *Servant as Leader*, Centre for applied Studies.
- Gunawan, Ketut, 2009, Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (suatu pendekatan perspektif balanced scorecard), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol 11, no 2, September : 172-182.
- Hair J.F, Black WC, Babin BJ Aderson RE, 2010, *Multivariate Data Analysis*, Sevented, Prantice Hall, Englewood Cliffs.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hasibuan SP Malayu, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M, 2015, A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135
- Hill.P Jurkiewicz, Giacalone, R. & Fry L, (2013),From concept to science: Continuing steps in workplace spirituality research. In R. F.Paloutzian & C. L. Park (Eds.), *Handbook of the psychology of religionand spirituality* (2nd ed., pp. 617–631). New York, NY: Guilford Press.
- Hobart Mark, (1979), A Balinese village and its field of social relations, *PhD thesis*, University of London.
- Hudson Richard, 2014, The question of theoretical foundations for the spirituality at work movement, *Journal of Management, Spirituality, and Religion*. Vol 11, No1, 1-3. United Kingdom:Taylor & Francis Print
- Irefin Peace dan Mechanic Mohammed Ali, 2014, Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca-Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State, *IOSR Journal Of Humanities and Social Science*, vol 19, issue 3, ver I, pp 33-41.
- Jarad Abu Ismael Younis, Yusof Nor'Aini, NikbinDavoud, 2010, A review paper on Organizational Culture and Organizational Performance.*International Journal of Business and Sosial Science*, vol 1 no 3, Desember.
- Javanmard Habibollah, 2012, The Impact of Spirituality on work performance.*Indian Journal of Science and Technology*, vol 5 no 1, Jan.
- Jarvis Cheryl Burke, Mackenzie B Scott, Podsakoff M Philip, 2003, *A critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research*, Journal of Consumer Research, vol 30.
- Jeon Ki Seok, 2011, The relationship of Perception of Organization performance and Spiritual Leadership, Workplace Spirituality, and Learning Organization Culture in Korean Context, *Dissertation*, The Pennsylvania State University.
- Jung CG, 1983, *The Collected work of CG Jung* (vol 1021; H read M Fordham, & G Adler. Eds & trans) New York : Pantheon Books

- Kantabutra Sooksan, 2006, Relating Vision-base Leadership to Sustainable Business Performance : A Thai Perspective. *Leadership Riview*, Kravis Leadership Institute, Claremont McKenna College, Vol 6, Spring.
- Kaplan Robert S dan Norton David P, 1992, The Balanced Scorecard-Measurement that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February.
- Kaplan Robert S dan Norton David P, 1996, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February.
- Kaya Ahmed, 2015, The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principles Behaviors, *Journal of Education Science Theory & Practise* 15(3).pp 597-606.
- Katoa Anastasia A, 2008, Measuring the impact of HRM on organizational performance, *Journal of Industrial Engineering and management*, 01(02), pp 119-142, ISSN : 2013-0953.
- Kipasha Erasmus Fabian, 2013, Performance of Microfinance Institutions in Tanzania : integrating Financial and Non financial Metrics. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905, vol 5, no 4.
- Kisengo Zachary Muhidin, Kombo Henry, 2014, Effect of Firm Characteristics on Performance of the Microfinance Sector in Nakuru, Kenya, *International Journal of Science and Research (IJSR)* ISSN 2319-7064.
- Kovan JT & Dirks JM, 2003, The role of transformative learning in the lives of environmental activists, *Adult Education Quarterly*, 53, 99-118.
- Kuncoro Mudrajad, 2003, *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Lo Chiun May, Ramayah T, Min Hii Wei, 2009, Leadership style and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry, *African Journal of Marketing Management Vol.1 (6) pp 133-139 September*.
- Luthans Fred, 2011, *Organizational Behavior*. 12th Ed, McGraw-Hill. New York.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293-334
- Maholtra, K Naresh, 1999, *Marketing Research : An Applied Organization*. Second Edition, Engel Wood, prentice Hall Inc, New Jersey
- Mansor Norudin, Ismail Ahmad Haziq, Alwi Mohd Afifie, Anwar Nurhani, 2013, Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Commitment in

Malaysian'Oil and Gas Industry, *Asian Social Science*, vol 9, no 7, ISSN 1911-2017.

- Markow Frank dan Klenke Karin, 2005, The Effect of Personal Meaning and Calling on Organizational Commitment : An Empirical Investigation of Spiritual Leadership,*The International Journal of Organizational Analysis*,Vol 13, no 1, pp 8-27.
- McMilan D W, 1976, Sense of Community: An attempt at definition. George Peabody College for teacher, Nashville, TN.
- McMilan D W, and Chavis m David, 1986, Sense of Community: A definition and Theory, *Journal of Community Psychology*, vol 14, January
- Meyer JP, Herscovitch L, 2001, Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Res. Manage. Rev.* 11: 299–326.
- Meyer JP, Natalie J Allen, 1991, A Three-Component Conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol 1, number 1, pages 61-89.
- Meyer JP, Stanley David J, Herscovitch, and Topolnytsky Laryssa, 2002, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organizational: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior* 61, 20-52.Elsevier Science (USA).
- Mitchell Hugh, 2002, Strategic Worth of Human Resources : Driving Organizational Performance, *Universalialia*, August.
- Mohamed A. Amin, 2004, Towards a Theory of Spirituality in the workplace, *CR* Vol 14, No 1&2, 2004.
- Moyday, RT, Steers RM and Porter L.W, 1979, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocation Behavior* 14,224-2472
- Namasivayama Karthik, Zhao Xinyuan, 2007, An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work–family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism Management* 28 pp 1212–1223.
- Nazir, Moh,2003, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noviasi Putri Ni Kadek, Walelang J Grace, Tampi R Johny, 2015, Fungsi Banjar Adat dalam Kehidupan Masyarakat Etnis Bali di Desa Werdhi Agung, Kecamatan Dumoga Tengah, Kabupaten Bolaang Mongondow Provinsi Sulawesi Utara, *E-Journal Acta Diurna*, Vol iv no 3.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric theory* (3rd ed.).New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- O'Leary Michael Boyer, Insead Mark Mortensen, Woolley Anita Williams, 2011, Multiple Team Membership: A Theoretical Model of Its Effects on Productivity and Learning for Individual and Team, *Academy of Management Review*, vol 36, no 3, 461-478.
- Pawar Badrinarayan Shankar, 2009, Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes, an empirical test of direct and interaction effect.*Leadership&Organization Development Journal*,vol 30 no : 8, pp 759-777, Emerald Group Publishing Limited, 0143-7739 DOI 10.1108/01437730911003911.
- Petter Stacie, Straub Detmar, Rai Arun, 2007, *Specifying Formative Constructs in Information Systems Research*, MIS Quarterly, vol 31, no 4, pp 623-656.
- Pfeffer.J,2003, Business and the spirit : management practices that sustain values, in R Giacolone& CL Jurkiewicz, (Eds), *Handbook of workplace spirituality on Organizational performance*,pp 29-45.
- Ramachandran Sudha, Krishnan Venkat R, 2009, Effect of Transformational Leadership on Follower's Affective and Normative Commitment; Culture as Moderator, *Great Lakes Heral*, vol 3, No 1, March.
- Ramantha I Wayan, 2009, Menuju LPD yang Sehat, *Buletin Studi Ekonomi*, vol 11 No 1, Denpasar.
- Reave Laura, 2005, Spiritual values and practices related to leadership effectiveness, *The Leadership Quarterly* 16, 655-687.
- Rehman Asad Ur, Ullah Muhammad Imdad, Ul-Haq Muhammad Abrar, 2015, The Influence of Individual Characteristics on Organizational Performance and Job satisfaction, *International Journal of Scientific and Research Publication*, Vol 5 Issue 2.
- Riduwan, 2007, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*,bandung: Alfa beta.
- Robbins P Stephen, 2002, *Prinsip-PrinsipPrilakuOrganisasi*, Erlangga, Surabaya
- Robbins P Stephen dan Coulter Mary, 2007, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi kedelapan, jilid 2, PT Indek, Jakarta.
- Robbins P Stephen dan Coulter Mary, 2009, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Edisi kedelapan, jilid 1, PT Indek, Jakarta.

- Saad Mazni, See Toh poh, Adil Mohamed Azam Mohamed, Kassim Normalini MD, 2015, Spiritual Intelligence on Leadership Effectiveness and Food-Hygiene Practices in Public Institutions, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 201, pp 146-155.
- Shaw Jason D, John E. Deleryb, Mohamed H.A. Abdullac,2003, Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country.*Journal of Business Research* 56 pp 1021– 1030.
- Shagholi Reihaneh, Zabihi Mohammed Reza, AtefiMasood, Moayedi, 2011, The consequences of organizational commitment in education.*Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (246-250).
- Singleton, R., & Straits, B. (2010). *Approaches to social research* (5th ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Soha Hazalina Mat, Osman Abdullah, Slahuddin Shahrul Nizam, Abdullah Safizal, 2016, The Relationship of Work Influence, Sense of Community and Individual Spirituality towards Organizational Performance, *Procedia Economic and Finance* 35, 591-596, ScienceDirect.
- Solihin Mahfud dan Ratmono Dwi, 2013, Analisis SEM-PLS dengan WarpPlus 3.0 untuk Hubungan Non Linear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Stone,M,1974, Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, Vol. 36, No. 2. (1974), pp.111-147
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta Bandung.
- Suartana I Wayan dan Dodik Ariyanto, 2012, Analisis Kinerja Internal, Balance Scorecard dan Pengembangan Keuangan Mikro Berkelanjutan (Studi Pada Lembaga Perkreditan Desa di Provinsi Bali, *Jurnal Akuntansi & Auditing*, no 9, vol 1 Nopember.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Pearson Education, Allyn ve Bacon, Inc
- Torkamani Z Najaflyue, Naami A.Z, Sheykhshabani S.E. Hashemi, 2015, The Effect of Spiritual Leadership with Organizational Commitment, Productivity and Knowledge Performance with Mediating Spiritual Well-Being and Learning Organizational, In Employees of Bidboland Gas Company, *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, Vol 4 (1), 133-143.
- Tenenhaus Michel , Vincenzo Esposito Vinzia,Yves-Marie Chatelinc ,Caro Lauro, 2004, PLS path modeling, *Computational Statistics & Data Analysis*, *Elsevier*, 48, pp 159-205

- Tenner, Arthur R, Detoro Irving J, 1993, *Total Quality Management*, USA, Addison-Wesley Publishing Company
- Umar Husein, 2010, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan, Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Vanover, Ansley C, 2014, The Impact of Sense of Community on Business Unit Work Performance, *Honors Program Theses*. Paper 14.
- Warren, C, 1993, *Adat and Dinas: Balinese Communities in the Indonesian State*, Oxford University Press, Kuala Lumpur.
- Wetzels Martin, Schroder Gaby Adekerken, Oppen Van Claudia, 2009, Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct models: Guidelines and Empirical Illustration, *MIS Quarterly*, vol 33, no 1, pp 177-195, March.
- Whyte D, 2001, *Crossing the unknownsea; Work as a pilgrimage of identity*: New York: Riverhead Books.
- Wiagustini Ni Luh Putu, Wiksuana I Gusti Bagus, Sintaasih Desak Ketut, Saskara Ida Ayu Nyoman, 2014, Model Pemberdayaan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai Sumber Pendanaan Usaha Mikro Kecil Menengah(UMKM) di Kabupaten Gianyar, *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, vol 8 no1, Februari.
- Widarjono, Agus, 2010, *Analisis Statistika Multivariat Terapan*, Yogyakarta:UPP STIM YKPN.
- Wong Kay Ken Kwong, 2013, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS, *Marketing Bulletin*, 24, technical Note 1.
- Yeh Hueryren dan Hong Dachuan, 2012, The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job performance.*The Journal of Human Resource and Adult Learning*, vol 8 no 2.
- Yesil Salih, Kaya Ahmed, 2013, The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 81, ScienceDirect, 428-437
- Yukl Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi 5, PT Indeks, Jakarta.
- Zavareh Farnaz Beheshiti, Zohreh Hanaeinezhad, Mnsooreh Aboofazeli, 2013, An Investigation on Effects od Spiritual Leadership towards Employee's Happiness Using Structural Equation Modeling. *International Journal of Management Academy* 1 (1) : 1-8, Copy righ, by IJOMA

- 2001, PerdaProvinsi Bali no 3, tentang DesaPakraman.
-2002, Perda provinsi Bali no 8, tentang Lembaga Perkreditan Desa
- 2012, PerdaProvinsi Bali no 4, tentang perubahan Perubahan kedua Perda no 8 tahun 2002 tentang Lembaga Perkreditan Desa.
- SK Direksi BPD no 0303.102.10.2002.2 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan LPD.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/ PBI/ 2011, Tentang Penetapan Status dan Tindak Lanjut Pengawasan Bank.

ISBN 978-623-91636-0-0



9 786239 163600