

# OPTIMALISASI OUTCOME ORGANISASI BERBASIS KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

**Wasitowati**

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

restujati@yahoo.com

## ABSTRACT

*Spiritual leadership is an important factor in improving employee performance in government organizations. Some research has been done in order to optimize and create ongoing competitive advantage for organizations, however, more emphasis on aspects of non-human resources (tangible resources) and not much focus on the intangible resources of human capital. This study aims to determine Spiritual leaders in improving organizational outcomes. The sample in this study were employees of the District Court Office / Commercial / Corruption Semarang numbering as many as 153 people. Data obtained by conducting interviews equipped with instruments questions. The question posed consisting of closed questions, where respondents choose the score of answer choices that are available as well as open questions. the spiritual leadership variables measured by seven indicators, four indicators of job satisfaction and performance of the five indicators. Everything is measured with a Likert scale of 1 -5. Analysi susing Partial Least Square (PLS). The results of data analysis by using the convergent validity showed that all indicator variables valid research (statistical  $T > T$  table) and a composite reliability values above 0.70. The results of hypothesis testing showed that spiritual leadership have a significant effect on satisfaction and performance*

**Keywords:** *spiritual leadership, job satisfaction, job performance*

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku anggota organisasi menuju pencapaian kinerja yang lebih baik. Riset yang dilakukan Nowack (2004) menyimpulkan bahwa praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai cenderung untuk keluar dari organisasi. Percy (2003) mengemukakan model kepemimpinan spiritual sebagai solusi krisis kepemimpinan saat ini. Kepemimpinan spiritual membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (*keilahian*) dan memimpin dengan hati berdasarkan etika religius. Studi tentang kepemimpinan akhir-akhir ini banyak membahas tentang keterkaitan nilai-nilai spiritual

dengan kepemimpinan. Bilberman (2003) melihat bahwa banyak topik spiritualitas dan kepemimpinan telah dilakukan, namun sangat sedikit penelitian yang mengeksplorasi topik tersebut terhadap kepemimpinan strategis, khususnya pada pemimpin di tingkat atas dari sebuah organisasi. Menurut Boal & Hooijberg, 2001; Hambrick & Mason, 1984) pengintegrasian nilai-nilai spiritual dengan kepemimpinan strategis sangat penting bagi organisasi saat ini. Beberapa peneliti mengklaim bahwa spiritualitas merupakan fenomena individu (Ashforth & Part, 2003), sementara Mitroff & Denton, 1999 spiritualitas dipandang sebagai dinamika organisasi. Perkembangan akhir teori spiritualitas dengan kepemimpinan adalah dengan menggabungkan antara keyakinan pemimpin spiritual, keyakinan pengikut spiritual, dan spiritualitas organisasi (Klein, Tosi, & Can-

nella, 1999). Giacalone and Jurkiewicz (2003) mengidentifikasi 13 bidang penelitian tentang hubungan antara nilai-nilai spiritualitas dengan organisasi dan hampir semuanya terkait motivasi dan komitmen. Kinerja sumber daya manusia di lingkungan kantor pengadilan Negeri / Niaga / Tipikor di Semarang belum optimal dalam memberikan pelayanan. Dilain pihak upaya peningkatan kinerja sumberdaya manusia selalu dilakukan oleh pimpinan kantor Pengadilan beserta seluruh jajarannya. Kebutuhan untuk memenuhi tuntutan publik yang menginginkan pelayanan perkara yang cepat, murah dan adil serta kebutuhan lingkungan yang menuntut keterbukaan informasi di pengadilan, menuntut perubahan paradigma serta budaya organisasi untuk memenuhi harapan masyarakat sebagai pihak pencari keadilan. Tidak lagi dapat dilakukan pengelolaan organisasi yang mengandalkan keterampilan seadanya tanpa mengikuti arus jaman yang serba cepat serta berteknologi tinggi serta arus globalisasi yang menuntut juga adanya pelayanan informasi pengadilan melalui jalur online. Sumber daya manusia yang ada di lingkungan organisasi kantor pengadilan secara sadar dan terus menerus harus selalu diupayakan untuk ditingkatkan kemampuan, ketrampilan serta awareness / rasa tanggapnya terhadap harapan para pencari keadilan, agar kinerjanya menjadi semakin prima. Kebutuhan lingkungan yang meningkat seiring berkembangnya pola kehidupan masyarakat kota besar, maka organisasi kantor Pengadilan Semarang tidak hanya mengelola perkara-perkara pidana perdata saja, namun juga perkara-perkara yang berkaitan dengan masalah perniagaan serta tindak pidana korupsi. Untuk menangani peningkatan volume perkara yang masuk baik itu perkara perdata/pidana, perkara Niaga maupun tindak pidana korupsi, diperlukan sumberdaya menyeluruh yang dapat menangani dengan tepat serta sesuai harapan masyarakat, diperlukan sumber daya yang berkualitas dan mumpuni. Telah dilakukan berbagai peningkatan kualitas sumber-

daya didalam kantor pengadilan yang secara langsung dilakukan intern dengan bekerjasama pihak lain peningkatan ketrampilan penanganan perkara dan administrasi kepada seluruh sumberdayanya. Selain itu juga mengirimkan sumberdaya untuk mengikuti peningkatan kualitas kinerjanya baik didalam maupun diluar negeri. Namun demikian tingkat kinerja masih belum optimal. Berbagai keterbatasan yang dihadapi organisasi merupakan tantangan yang harus dicarikan solusi demi hasil kinerja yang terbaik bagi organisasi. Keterbatasan akan sumberdaya manusia yang berkualitas tinggi, sumberdaya infra struktur, juga sumberdaya yang lain, serta pola kerja yang melibatkan pihak lain didalam menghasilkan suatu putusan yang sesuai harapan masyarakat. Banyak pelayanan persidangan serta putusan yang kurang atau tidak memuaskan harapan para pencari keadilan merupakan suatu masalah yang dapat diangkat untuk diteliti penyebabnya. Pernyataan masalah dalam penelitian ini adalah kinerja sumber daya manusia di pengadilan yang masih belum optimal. Adapun pertanyaan penelitian adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan spiritual dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pengadilan Negeri / Niaga / Tipikor di Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana kepemimpinan spiritual mampu meningkatkan *outcome* organisasi, baik dalam hal kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Kepemimpinan Spiritual**

Kepemimpinan merupakan perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill dan Coons, 1957). Pandangan lain tentang kepemimpinan dikemukakan oleh Tannenbaum *et al.* (1961), bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Rauch dan Behling (1984), memandang kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan. Bass dan Avolio (1990) memberikan definisi kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Tobroni, 2005). Kepemimpinan spiritual juga merupakan kepemimpinan yang menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius antara lain: kejujuran hati, *fairness*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, spiritualisme yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, serta kerendahan hati. Beberapa penelitian telah menemukan keterkaitan antara kepemimpinan dengan berbagai *outcome* organisasi. Penelitian yang dilakukan Hennessey (1998) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Koene *et al.* (2002), menguji gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap dua pengukuran kinerja finansial dan tiga iklim organisasi pada 50 toko supermarket di Netherlands. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan lokal berpengaruh terhadap kinerja finansial dan tiga iklim organisasi. Kepemimpinan kharismatik dan perilaku konsideransi mempunyai dampak terhadap iklim dan kinerja finansial. Penelitian yang dilakukan Brodbeck *et al.* (2002) tentang kepemimpinan di Jerman menyimpulkan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pemimpin yang

efektif adalah pemimpin yang berorientasi tinggi pada struktur inisiasi, dan orientasi rendah pada konsiderasi atau hubungan. Penelitian yang dilakukan Kuei Mei, (2003) tentang model persamaan struktural perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja pada klub kesehatan di Taiwan Menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara praktek-praktek kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Kark *et al.* (2003) menemukan hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan pengikut. Dvir *et al.* (2002) menemukan bahwa persepsi pengikut terhadap kepemimpinan transformasional dalam kepemimpinan menghasilkan pemberdayaan pengikut yang besar. Avolio *et al.* (2004) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berhubungan dengan pemberdayaan pengikut. Penelitian yang dilakukan Andrew and Boyne, (2010) menemukan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi.

Giacalone & Jurkiewicz, (2003) berusaha menyelidiki spiritualitas di organisasi dan mengidentifikasi beberapa kelemahan yang harus diperbaiki agar paradigma baru yang muncul dapat diterima oleh masyarakat ilmiah. Kelemahan dari definisi teori dan pengukuran kemudian diperbaiki oleh Fry, (2003,2005); Fry, Vitucci, and Ceditillo, (2005) dan Malone dan Fry, (2003). Kesimpulan penelitian Memberikan dukungan terhadap spiritual leadership theory dan pengukurannya. Terhadap hubungan yang positif antara kualitas *spiritual leadership*, *spiritual survival*, dengan kepuasan, komitmen dan produktivitas organisasi. *Spiritual leadership theory* merupakan paradigma baru bagi teori kepemimpinan, penelitian dan praktek yang dapat memperluas teori transformasional dan karismatik melalui etika dan nilai-nilai berdasar teori-teori. Penelitian yang dilakukan Brodbeck *et al.* (2002) tentang kepemimpinan di Jerman menyimpulkan bahwa pemimpin yang efektif memi-

liki ciri orientasi terhadap kinerja yang tinggi, rendah hubungan, rendah proteksi diri, rendah orientasi terhadap tim, tinggi orientasi terhadap otonomi, dan tinggi orientasi pada partisipasi. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berorientasi tinggi pada struktur inisiasi, dan orientasi rendah pada konsiderasi atau hubungan.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Ranny, Smith and Stone, (1992) dalam turban *et al.* (1993), kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan reaksi efektif terhadap suatu pekerjaan yang berasal dari perbandingan hasil aktual pemegang jabatan dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan di masa depan. Ostroff, (1992) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas, berkomitmen dan dapat menyesuaikan diri dengan baik untuk lebih bersedia bekerja guna memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati pada organisasi dengan meningkatkan kinerja dan karenanya akan mendukung efektifitas organisasi di bandingkan dengan pekerja yang merasa tidak puas. Penelitian yang dilakukan oleh Mc Cue & Gianakis, (1997) mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, yang mengangkat kasus dan keuangan pemerintah lokal Ohio. Menunjukkan bahwa tingkat jabatan profesional yang tinggi yang mengalami peningkatan kompleksitas tugas, lebih tidak puas dengan gaji mereka, kemajuan karir dan peluang untuk maju dalam organisasi disebabkan karena kurangnya penghargaan terhadap kinerja yang luarbiasa. Penelitian yang dilakukan oleh Luthans Avolio, Avey, Norman, (2007) menyimpulkan bahwa

kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan siebert silver randolph, (2004) menyimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian yang sudah dikaji sebelumnya dari peneliti antara lain, penelitian yang dilakukan Heru, (2009) tentang pengaruh kepemimpinan spiritual dan motivasi spiritual terhadap komitmen dan kinerja karyawan pada BUMN di Jawa Tengah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan spiritual terhadap komitmen karyawan dan kinerja karyawan, terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi spiritual terhadap komitmen dan kinerja karyawan serta terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen karyawan pada organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Heru, (2007) tentang pengaruh kepemimpinan Islam dan Etos kerja serta budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan Bank-Bank Syariah Di Semarang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengaruh kepemimpinan Islam dan Etos kerja serta budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

### **Kinerja Sumber Daya Manusia.**

Konsep kinerja organisasi (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* ( Rue and Byars, 1981 dalam Keban 1995). Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi. Informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan oleh organisasi selama ini, apakah sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Menurut Schemention *et al.* (1991; 59) mendefinisikan kinerja

sebagai kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Lebih jauh dikatakan bahwa kinerja dapat diukur baik secara individu, kelompok maupun organisasi. Tinggi rendahnya kinerja ini dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas pencapaian tugasnya. Aspek kuantitas ini mengacu pada beban kerja yang telah ditetapkan, sedangkan kualitas kerja dapat dilihat dari rapi atau tidaknya pekerjaan yang telah dilaksanakan.

Kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*" (Byars, 1981). Menurut Gibson *et al.* (1996), kinerja (*performance*) adalah hasil yang signifikan dari perilaku. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran (Schuler, 1996). Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang.

Manajemen menggunakan penilaian kinerja untuk keputusan sumber daya manusia secara umum. Evaluasi berfokus pada keterampilan dan kompetensi karyawan yang dewasa ini tidak memadai tetapi melalui program ini, dapat dikembangkan untuk diperbaiki (Robbins, 2001). Penilaian kinerja merupakan alat yang sangat bermanfaat, tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Penilaian kinerja pada organisasi modern memberikan suatu mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan – tujuan dan standar – standar kinerja serta memotivasi kinerja karyawan di masa depan.

Menurut Cormick and Tiffin, (1994) terdapat dua macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu faktor individu yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat-sifat fisik, keinginan atau motivasi umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor sosial dan organisasi, yang meliputi kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dan dukungan teori, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan**
- H2 : Kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan**
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini akan meneliti seluruh karyawan kantor Pengadilan Negeri /Niaga / Tipikor Semarang yang jumlahnya sebanyak 153 orang, sehingga penelitian ini merupakan penelitian dengan mengambil populasi dari keseluruhan karyawan yang ada. Sehingga penelitian ini dapat disebut sebagai penelitian dengan metode sensus. Data diperoleh dengan melakukan wawancara dilengkapi dengan instrumen kuesioner. Kuesioner yang diajukan responden terdiri dari dua bagian meliputi bagian pertama terdiri dari gambaran umum responden seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, posisi di organisasi serta pendapatan per bulan dan bagian kedua berupa pertanyaan tentang penerapan variabel penelitian seperti, kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan. Kuesioner yang diajukan terdiri dari pertanyaan tertutup, dimana responden memilih skor pilihan jawaban yang tersedia serta pertanyaan terbuka. Kepe-

mimpinan spiritual diukur dengan menggunakan tujuh indikator, kepuasan kerja diukur empat indikator dan kinerja karyawan diukur dengan lima indikator. Adapun masing-masing indikator variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

dan efisien. Kelompok umur 41 – 50 tahun mendominasi rata-rata usia sumber daya manusia pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang yaitu sebanyak 47 responden atau 42 %. Selanjutnya, kelompok umur 30 – 40 tahun sebesar 26%. Kelompok umur

**Tabel 1**  
**Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Variabel	Indikator	Pengukuran
Modal Psikologis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisme</li> <li>• Harapan</li> <li>• Kebahagiaan</li> <li>• Relisiensi</li> <li>• Efikasi Diri</li> </ul>	Skala Likert dengan rentang Nilai 1 s/d 5, nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju.
Kepemimpinan Spiritual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejujuran</li> <li>• Kecerdasan</li> <li>• Keadilan</li> <li>• Tanggung Jawab</li> <li>• Kerendahan hati</li> <li>• Kearifan</li> <li>• Keluhuran</li> </ul>	Skala Likert dengan rentang nilai 1 s/d 5, nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju.
Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puas terhadap pekerjaa</li> <li>• Puas tehadap pengawasan</li> <li>• Puas terhadap promosi</li> <li>• Puas terhadap rekan sekerja</li> </ul>	Skala Likert dengan rentang nilai 1 s/d 5, nilai 1 sangat tidak puas nilai 5 sangat puas
Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuantitas kerja</li> <li>• Kualitas kerja</li> <li>• Efisiensi</li> <li>• Profesionalitas</li> <li>• Ketepatan</li> </ul>	Skala Likert dengan rentang nilai 1 s/d 5, nilai 1 sangat tidak setuju dan nilai 5 sangat setuju.

### Hasil deskripsi responden

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan jumlah responden laki-laki lebih banyak yaitu sebanyak 66 responden (58,9%) dibandingkan dengan responden perempuan sebanyak 46 responden (41,1%). Lebih dominannya laki-laki di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang karena sangat menunjang kegiatan di Pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Di Semarang yang membutuhkan pemikiran ekstra dalam menyelesaikan kasus-kasus yang ada secara efektif

< 30 tahun dan >50 tahun sama sebanyak masing-masing 18 responden atau 16 %. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya responden yang bertugas di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang lebih banyak dari sumber daya manusia yang berusia produktif yaitu usia 30 – 50 tahun yang sangat mendukung penanganan kasus-kasus secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang dengan tingkat pendidikan S1 paling banyak yaitu sebesar 71 responden

atau 63,4 %, kemudian SMU sebanyak 25 responden atau 22,3 %, S2 sebanyak 12 responden (10,7%), tingkat diploma sebanyak 4 responden atau 3,6 %. Dari data tersebut menunjukkan bahwa dari tingkat pendidikan sumber daya manusia pengadilan Negeri/ Niaga/Tipikor Semarang baik dan sangat menunjang kegiatan operasional kantor. Sumber daya manusia pengadilan Negeri/ Niaga/Tipikor Semarang dengan masa kerja > 20 tahun lebih dominan sebanyak 57 responden atau 50,89%, masa kerja 11 – 20 tahun sebanyak 32 responden atau 28,57%, masa kerja 5 – 10 tahun sebanyak 16 responden atau 14,29%, sementara dibawah 5 tahun hanya 7 responden atau 6,25%. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas sumber daya manusia pengadilan Negeri/ Niaga/Tipikor Semarang cukup senior dan berpengalaman dalam melakukan tugas dan kewajibannya.

Analisis terhadap deskripsi jawaban responden dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain modal psikologis, kepemimpinan spiritual, kepuasan dan kinerja sumber daya manusia. Persepsi responden mengenai variabel yang diteliti pada studi ini menggunakan nilai indeks dengan rumus :  $(\%f1x1)+(\%f2x2)+(\%f3x3)+(\%f4x4)+(\%f5x5)/100$ . Dengan menggunakan tiga kriteria kotak , maka nilai indeks dikelompokkan sebagai berikut:

1	- 2,33	= Rendah
2,24	- 3,57	= Sedang
3,58	- 5	= Tinggi

Mayoritas sumber daya manusia pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang memiliki rasa optimis dalam melaksanakan pekerjaannya yang dicerminkan dengan jawaban setuju sebesar 98,2%. Nilai rata-rata sebesar 4,30 berada pada kategori tinggi, artinya bahwa terdapat rasa optimisme yang tinggi dalam bekerja, sehingga merupakan modal psikologis yang bermanfaat dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja sumber daya

manusia.

Hasil jawaban responden tentang harapan dan keyakinan sumber daya manusia akan keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas menyatakan tingkat kesetujuannya (62,2%) , sedangkan yang menyatakan netral sebesar 31,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor menyatakan setuju bahwa harapan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan akan tercapai, meskipun beberapa diantaranya ragu untuk menyatakannya. Hal ini juga didukung dengan nilai rata-rata sebesar 3,60 masuk kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa sumber daya manusia memiliki harapan dan keyakinan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik . Hasil jawaban responden tentang relisiensi, yaitu kondisi sumber daya manusia ketika mengalami kemunduran dalam bekerja sulit untuk melakukan recoveri dan keluar dari permasalahan tersebut menunjukkan tingkat kesetujuan sebesar 51,3%, sementara yang menyatakan ragu-ragu (32,4%) dan yang menyatakan tidak setuju (14,4%). Sementara bila dilihat dari nilai rata-rata sebesar 3,43 masuk kategori sedang, artinya bahwa masih banyak sumber daya manusia pengadilan Negeri/Niaga/ Tipikor Semarang yang masih belum mampu melakukan recoveri dan keluar dari persoalan yang sedang dihadapi. Hasil jawaban responden tentang efikasi diri, yaitu memiliki kepercayaan diri untuk menunjukkan hasil pekerjaan dalam pertemuan dengan atasan menunjukkan tingkat kesetujuan sebesar 82% dengan nilai rata-rata sebesar 3,94 masuk kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang merasa percaya diri menunjukkan hasil pekerjaannya dalam pertemuan dengan atasan.

Persepsi responden tentang kepemimpinan spiritual menyatakan bahwa 98,2% pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/ Tipikor memegang asas kejujuran dalam bekerja yang tinggi yang juga didukung dengan nilai rata-rata sebesar 4,55 (masuk kategori tinggi).

Persepsi responden terhadap kecerdasan pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor menunjukkan bahwa 93,7% menyatakan bahwa pimpinan mereka memiliki kecerdasan yang baik dalam memecahkan masalah di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang. Hal ini juga didukung dengan nilai rata-rata sebesar 4,32. Kecerdasan pimpinan dalam memecahkan masalah membantu terselesaikannya tugas-tugas di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor dengan baik. Persepsi responden terhadap keputusan pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor menunjukkan bahwa 93,6% menyatakan bahwa pimpinan mereka selalu mengambil keputusan dengan adil. Hal ini didukung dengan dengan nilai rata-rata yang masuk dalam kategori tinggi (4,40). Keputusan yang bersikap adil memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang. Persepsi responden terhadap tanggung jawab pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor menunjukkan bahwa 92,8% menyatakan bahwa pimpinan mereka selalu bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan maupun tindakan yang dilakukan bawahannya. Hal ini didukung dengan dengan nilai rata-rata yang masuk dalam kategori tinggi (4,29). Rasa tanggung jawab pimpinan yang tinggi terhadap tindakan yang dilakukan dan tindakan yang dilakukan bawahannya memberikan rasa kenyamanan bagi sumber daya manusia dalam bekerja. Persepsi responden terhadap kerendahan hati pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor menunjukkan bahwa 91,9% menyatakan bahwa pimpinan mereka memiliki kerendahan hati dalam bekerja. Hal ini didukung dengan dengan nilai rata-rata yang masuk dalam kategori tinggi (4,29). Kerendahan hati pimpinan dalam bekerja memberikan rasa hormat sumber daya manusia terhadap pimpinan, sehingga dapat memberikan keteladanan dalam bekerja. Persepsi responden terhadap kearifan pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor menunjukkan bahwa

95,5% menyatakan bahwa pimpinan mereka memiliki jiwa kearifan yang tinggi dalam bekerja. Hal ini didukung dengan dengan nilai rata-rata yang masuk dalam kategori tinggi (4,37). Jiwa kearifan yang tinggi dari pimpinan dalam bekerja memberikan kenyamanan yang tinggi bagi sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Persepsi responden terhadap keluhuran pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor menunjukkan bahwa 96,4% menyatakan bahwa pimpinan mereka memiliki keluhuran yang tinggi dalam bekerja. Hal ini didukung dengan dengan nilai rata-rata yang masuk dalam kategori tinggi (4,40). Berdasarkan keseluruhan persepsi responden terhadap jawaban indikator kepemimpinan spiritual dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor di Semarang telah diimplementasikan dengan baik oleh pimpinan. Hasil jawaban terbuka pada angket kepemimpinan spiritual menunjukkan bahwa pimpinan selalu menunjukkan sifat kejujuran dalam bekerja kepada seluruh sumber daya manusia agar mereka juga dapat meneladani pimpinannya. Kecerdasan pimpinan tampak dalam kemampuan dalam memberikan solusi secara cepat setiap ada masalah yang terkait dengan tugas – tugas di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor di Semarang. Pimpinan juga mau bertanggungjawab terhadap kesalahan yang dilakukan oleh bawahannya, meskipun kesalahan bukan pada pimpinan. Pimpinan juga telah berlaku adil kepada setiap karyawan tanpa membedakan agama, suku dan pendidikannya. Dalam memberikan pengarahan, pimpinan memosisikan sebagai partner yang baik bagi bawahan, meskipun memiliki pengetahuan yang luas, memberikan kepercayaan dalam bekerja atau mengambil keputusan kepada bawahan berupa pendelegasian wewenang sesuai tugas pokok fungsi masing-masing sumber daya manusia, menentukan perencanaan program kegiatan dan memberikan pembinaan staf bagi bidang/ bagian atau sub bidang/sub bagian kepada masing-masing stafnya. Pimpi-

nan memahami nilai-nilai yang dianut sumber daya manusia dengan memahami etika dan norma dan mau menerima input atau masukan dari sumber daya manusia atau stafnya. Dalam menetapkan tujuan pekerjaan pimpinan sering mengajak diskusi dan koordinasi dengan masing-masing bidang dan bagian serta memberikan arahan bila terdapat masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan hasil tingkat kepuasan kerja sumber daya manusia di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang, yang menyatakan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini sebesar 87,4%, sementara yang menyatakan ketidakpuasan sebesar 2,7%. Nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3,96 masuk kategori tinggi. Hal ini dapat disimpulkan secara umum sumber daya manusia merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini. Tingkat kepuasan sumber daya manusia terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang cukup baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyatakan puas sebesar 80,2% , dengan nilai rata-rata sebesar 3,95 masuk kategori tinggi. Hanya 3,6% responden yang menyatakan tidak puas, dan 16,2% menyatakan ragu-ragu. Hal ini mengingat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan selalu mengacu kepada peraturan dan kode etik yang ada, baik berupa *reward* maupun *punishment*. Tingkat kepuasan sumber daya manusia terhadap sistem promosi yang diterapkan pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang masih cukup baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyatakan puas sebesar 57,7% dengan nilai rata-rata sebesar 3,48 masuk kategori sedang. Sementara responden yang menyatakan ragu-ragu atau netral sebesar 32,4% dan yang menyatakan tidak puas sebesar 9,9%. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan sumber daya manusia akan sistem promosi yang diterapkan masih cukup baik, meskipun masih belum optimal. Hal ini ditunjukkan oleh masih besarnya

responden yang menyatakan netral terhadap pernyataan tersebut. Jawaban netral menunjukkan bahwa responden cenderung tidak puas terhadap sistem promosi yang ada, namun enggan untuk menyatakannya secara tegas dan terbuka. Tingkat kepuasan sumber daya manusia terhadap rekan sekerja di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang masih baik sekali. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyatakan puas sebesar 92,8% dengan nilai rata-rata sebesar 4,08 masuk kategori tinggi. Hanya 1,8% yang menyatakan tidak puas terhadap hubungan dengan rekan sekerja. Dapat disimpulkan bahwa secara umum, sumber daya manusia di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan hasil kinerja responden menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju kuantitas kerja semakin meningkat sebesar 6,3% , yang menyatakan setuju sebesar 33,3%. Sementara responden yang menyatakan netral sebesar 48,6% dan yang tidak setuju sebesar 11,7%. Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,34 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya kuantitas kerja sesama sumber daya manusia tidak berbeda secara signifikan. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa masing-masing sumber daya manusia telah dibekali dengan pelatihan sesuai dengan bidang tugas masing-masing, kecuali pada pekerjaan khusus yang memerlukan lembur.

Persepsi responden yang sangat setuju bahwa kualitas kerja meningkat sebesar 39,5%, sementara responden yang menyatakan netral sebesar 45,9%. dan yang tidak setuju sebesar 13,5%. Berdasarkan perhitungannilairata-ratajawabanresponden diperoleh nilai 3,32 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya rata-rata mayoritas responden menyatakan bahwa kualitas kerja mereka tidak melebihi dan tidak lebih

rendah dari karyawan lain (netral). Hal ini didukung temuan penelitian bahwa masing-masing karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya, selalu berusaha mencapai standar yang ditetapkan pimpinan. Persepsi responden yang setuju bahwa efisiensi kerja semakin baik sebesar 49,5%), Sementara responden yang menyatakan netral sebesar 36% dan yang tidak setuju sebesar 14,4%. Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,41 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa rata-rata mayoritas responden menyatakan bahwa efisiensi kerja mereka tidak melebihi dan tidak lebih rendah dari karyawan lain (netral). Hal ini didukung temuan penelitian bahwa masing-masing karyawan berusaha memprioritaskan pekerjaan yang penting dan mendesak, senantiasa menerapkan *planning, organizing, actuating* dan *controlling* (POAC). Persepsi responden

yang setuju memegang standar profesional yang tinggi dalam bekerja sebesar 65,8%. Sementara responden yang menyatakan netral sebesar 30,6% dan yang tidak setuju sebesar 3,6%. Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,71 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bahwa rata-rata karyawan bekerja secara profesional. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa masing-masing karyawan bekerja disiplin dan sesuai aturan, selalu memegang asas dan prosedur yang ada, tidak mencampuradukkan kepentingan perusahaan dan pribadi serta jarang mendapat sanksi dan teguran kedinasan. Persepsi responden yang setuju ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan yang semakin baik sebesar 67,6%. Sementara responden yang menyatakan netral sebesar 27,9% dan yang tidak setuju sebesar 3,6%. Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,68 dan

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian**

	original sample estimate	Standard deviation	T-Statistic	Keterangan
Kejujuran (X2.1)	0,873	0,024	36,766	Valid
Kecerdasan (X2.2)	0,866	0,031	28,382	Valid
Keadilan (X2.3)	0,931	0,016	57,369	Valid
Tanggung jawab (X2.4)	0,906	0,029	30,904	Valid
Kerendahan hati (X2.5)	0,930	0,016	56,892	Valid
Kearifan (X2.6)	0,927	0,015	60,328	Valid
Keluhuran (X2.7)	0,914	0,031	29,061	Valid
Puas terhadap pekerjaan (Y1.1)	0,942	0,034	27,568	Valid
Puas terhadap pengawasan (Y1.2)	0,984	0,004	254,079	Valid
Puas terhadap promosi (Y1.3)	0,978	0,006	177,277	Valid
Puas terhadap rekan sekerja (Y1.4)	0,952	0,017	56,167	Valid
Kuantitas kerja (Y2.1)	0,920	0,023	39,159	Valid
kualitas Kerja (Y2.2)	0,977	0,008	119,665	Valid
Efisiensi (Y2.3)	0,961	0,007	135,525	Valid
Profesionalitas (Y2.4)	0,970	0,008	117,041	Valid
Ketepatan (Y2.5)	0,974	0,005	184,860	Valid

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2011

bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa rata-rata ketepatan bekerja karyawan sedang. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa masing-masing karyawan bekerja selalu benar dan tepat waktu, pekerjaan yang dibebankan selesai sebelum batas waktunya dan sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan.

### Hasil uji Outer Model

Dari hasil *cross loading factor* nilai *convergent validity* dari masing-masing indikator rata-rata > 0,5 dimana untuk nilai 0,5 pada penelitian awal sudah merupakan nilai yang tinggi dan apabila penelitian lanjutan nilai masing-masing indikator > 0,7. (Ghozali, 2006). Indikator variabel kepemimpinan spiritual yang terdiri dari kejujuran, kecerdasan, adil, tanggung jawab, kerendahan hati, kearifan, keluhuran semuanya memiliki nilai *original sample estimate* lebih dari 0,7 dan nilai T statistik lebih besar dari T tabel (1,67) yang berarti seluruh indikator valid dan dapat mengukur variabel kepemimpinan spiritual. Indikator variabel kepuasan kerja yang terdiri dari puas terhadap pekerjaan saat ini, puas terhadap pengawasan, puas terhadap sistem promosi serta puas terhadap hubungan rekan sekerja

*estimate* lebih dari 0,7 dan nilai T statistik lebih besar dari T tabel (1,67) yang berarti seluruh indikator valid dan dapat mengukur variabel kinerja karyawan.

Hasil *composite reliability* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini. Sumber Data

Tabel 2 menunjukkan dari hasil *composite reliability* masing-masing konstruk baik yaitu di atas 0,7. Dimana menurut Chin (1998) suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilainya di atas 0,70 serta dapat dipertahankan dan diterima pada nilai 0,50 hingga 0,60. Terlihat disini nilai untuk *composite reliability* kepemimpinan spiritual sebesar 0,970, kepuasan kerja 0,982 dan kinerja sebesar 0,983. Nilai tersebut mengacu pada pendapat Chin maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Yang dimaksud dengan reliabel disini adalah bahwa indikator yang

Tabel 3

#### Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kepemimpinan Spiritual	0,970
Kepuasan Kerja	0,982
Kinerja Karyawan	0,983

Data primer yang diolah, 2011

semuanya memiliki nilai *original sample estimate* lebih dari 0,7 dan nilai T statistik lebih besar dari T tabel (1,67) yang berarti seluruh indikator valid dan dapat mengukur variabel kepuasan kerja.

Indikator variabel kinerja karyawan yang terdiri dari kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, profesional dan ketepatan semuanya memiliki nilai *original sample*

digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

### Hasil Inner Model

Hasil olah data dengan menggunakan alat bantu software *SmartPLS*, di peroleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan hubungan antara konstruk kepemimpinan

**Tabel 4**  
**Uji Hipotesis**

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
<b>Kepemimp.Spiritual -&gt; Kepuasan Karyawan</b>	0,478	0,437	0,159	2,999
<b>Kepemimp.Spiritual -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,255	0,292	0,141	1,800
<b>Kepuasan Kerja-&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,424	0,435	0,183	2,323

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2011

spiritual, kepuasan kerja serta kinerja.

Berdasarkan tabel 4 dapat disusun persamaan sebagai berikut:

Kepuasan = 0,478 kepemimpinan spiritual  
Kinerja karyawan = 0,255 kepemimpinan spiritual + 0,424 kepuasan kerja

**Pengujian Hipotesis 1**

Hasil *original sample estimate* sebesar 0,478 nilai tersebut membuktikan kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik kepemimpinan spiritual di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang , semakin baik pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Demikian juga dengan uji hipotesis yang dapat dibuktikan dari hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,1,31) > t_{tabel} (1,677)$ , sehingga hipotesis alternatif yang berbunyi kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja sumber daya manusia.

**Pengujian Hipotesis 2**

Nilai *original sample estimate* sebesar 0,255 dan bernilai positif. Nilai tersebut membuktikan kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, dengan demikian uji hipotesis 4 bahwa kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia dapat dibuktikan dari hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung} (1,80) > t_{tabel} (1,677)$ , sehingga hipotesis alternatif yang berbunyi kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel kepemimpinan spiritual terhadap kinerja sumber daya manusia.

**Pengujian Hipotesis 3**

Pengujian hipotesis 3 nilai *original sample estimate* sebesar 0,424 dan positif. Nilai tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja sumber daya manusia, maka akan semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia. Hasil olah data diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,323) > t_{tabel} (1,677)$ , sehingga hipotesis alternatif yang berbunyi kepuasan kerja berpengaruh terhadap

**Tabel 5**  
**NILAI R-SQUARE (R<sup>2</sup>)**

	R-square
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,842
<b>Kinerja</b>	0,841

Sumber Data : Data Primer Yang Diolah, 2011.

kinerja sumber daya manusia diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.

Menilai inner model adalah mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan, dimana hubungan masing-masing konstruk diukur dengan 5 konstruk laten. Seperti yang tergambar pada hasil nilai R-square di tabel 5.

Berdasarkan nilai R square tersebut diatas menunjukkan bahwa variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh modal psikologis dan kepemimpinan spiritual sebesar 84,2%, sisanya 15,8% dijelaskan oleh variasi variabel lain yang tidak masuk dalam model. Variasi kinerja sumber daya manusia dapat dijelaskan oleh variabel modal psikologis, kepemimpinan spiritual dan kepuasan kerja kepemimpinan sebesar 84,1%, sisanya 15,9% dijelaskan oleh variasi variabel lain yang tidak masuk dalam model.

## Pembahasan

Hasil penelitian juga menunjukkan kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan dan kinerja sumber daya manusia pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang, artinya bahwa semakin baik kepemimpinan spiritual yang diimplementasikan pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang dalam hal kejujuran dalam bekerja, kecerdasan dalam memecahkan masalah, mengambil keputusan secara adil, selalu bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan termasuk bawahannya, memiliki kerendahan hati, kearifan yang tinggi serta memiliki jiwa yang luhur, semakin baik pula tingkat kepuasan karyawan. Semakin baik kepemimpinan spiritual yang diimplementasikan pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang, semakin baik pula kinerja sumber daya manusia di kepemimpinan spiritual yang diimplementasikan pimpinan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang dalam hal kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dalam bekerja, tingkat profesionalitas serta

ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan Hennesey (1998) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian sejalan dengan temuan Koene, *et al.*, (2002) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan lokal berpengaruh terhadap kinerja finansial dan tiga iklim organisasi. Kepemimpinan kharismatic dan perilaku konsideransi mempunyai dampak terhadap iklim dan kinerja finansial. Hasil penelitian juga mendukung temuan Brodbeck, *et al.* (2002) tentang kepemimpinan di Jerman yang menyimpulkan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berorientasi tinggi pada struktur inisiasi, dan orientasi rendah pada konsiderasi atau hubungan. Hasil penelitian mendukung temuan Kuei Mei (2003) tentang model persamaan struktural perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja pada klub kesehatan di Taiwan yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara praktek-praktek kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Andrew and Boyne (2010) menemukan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja organisasi. Giacalone & Jurkiewicz (2003) berusaha menyelidiki spiritualitas di organisasi dan mengidentifikasi beberapa kelemahan yang harus di perbaiki agar paradigma baru yang muncul dapat di terima oleh masyarakat ilmiah. Kelemahan dari definisi teori dan pengukuran kemudian di perbaiki oleh Fry (2003,2005); Fry, Vitucci, and Cedillo (2005) dan Malone and Fry (2003). Kesimpulan penelitian memberikan dukungan terhadap *spiritual leadership theory* dan pengukurannya, terhadap hubungan yang positif antara kualitas *spiritual leadership*, *spiritual survival*, dengan kepuasan dan produktivitas organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja sumber daya manusia di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor

Semarang, artinya semakin baik kepuasan sumber daya manusia dalam hal pekerjaan, pengawasan, promosi dan hubungan dengan rekan sekerja akan semakin baik pula kinerja dalam bentuk kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dalam bekerja, tingkat profesionalitas serta ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Luthans Avolio, Avey, Norman, (2007) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian juga mendukung temuan Siebert silver randolph, (2004) yang menyimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

## HASIL DAN SIMPULAN

### Simpulan

Berdasarkan masalah penelitian yang dikaji dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang dapat dilakukan melalui peningkatan modal psikologis karyawan, implementasi kepemimpinan spiritual dan penciptaan kepuasan kerja. Semakin baik modal psikologis sumber daya manusia maka akan semakin baik pula kepuasan dan kinerja karyawan. Demikian juga dengan kepemimpinan spiritual, semakin baik kepemimpinan spiritual akan semakin baik pula kepuasan dan kinerja sumber daya manusia.

### Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, perbandingan ini dapat ditunjukkan dari

rujukan penelitian terdahulu dengan temuan penelitian yang saat ini dianalisis. Implikasi teoritis ini dikembangkan untuk memperkuat dukungan atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada studi ini. Temuan penelitian memberikan implikasi teoritis bahwa modal psikologis sumber daya manusia yang dikelola organisasi dengan baik akan memberikan dampak terhadap *outcome* organisasi baik dalam bentuk kepuasan maupun kinerja. Implikasi teoritis berikutnya adalah bahwa pentingnya nilai-nilai spiritual dalam kepemimpinan dalam meningkatkan *outcome* organisasi baik dalam bentuk kepuasan maupun kinerja yang memperkaya khasanah penelitian tentang kepemimpinan yang ada saat ini.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diketahui kelemahan dari penelitian ini, diantaranya : 1. Penelitian ini ruang lingkupnya hanya dilakukan di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang dan bersifat kuantitatif, sehingga dimungkinkan masih banyak yang belum tergal yang berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia, 2. Obyek penelitian ini adalah para pegawai di pengadilan Negeri/Niaga/Tipikor Semarang yang melakukan penilaian terhadap pimpinannya, sehingga masih terdapat unsur subyektifitas tinggi, karena itu jawaban yang diberikan kemungkinan bias dan tidak konsisten.

### Saran

Perlunya memasukkan variabel sumber daya manusia yang berbasis nilai-nilai spiritual dan religiusitas selain kepemimpinan spiritual, agar mampu memberikan sumbangan yang berarti dalam bidang sumber daya manusia seperti nilai-nilai religiusitas, etos kerja Islami serta modal spiritual. .

## DAFTAR PUSTAKA

- Avey James B, Hughes Larry W, Norman Steven M Luthans Kyle W.2007. Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity, leadership & organizational Development Journal, Vol.29 No.2, pp.110-126.
- Fry L.W .2005. Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. Positive psychology in bussines ethics and corporate responsibility, pp.47-83. Greenwich.
- Gong Yaping, Huang Jia Chi, Farh Jiing Lih.2009 Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity : the mediating role of employee creative self-efficacy, Academy of management journal, Vol.52, No 4, 765-778.
- Kark, R. And Shamir, B.2002. The dual effect of transformasional leadership : priming relational and collective selves and further effects on followers, in Avolio, Bl. And Yammarino, Fj .(Eds), Transformational and charismatic leadership : The road ahead , elsevier science, Oxford,pp.67-91.
- Luthans, F Avey J.B., Avolio, B.J., Peterson, Suzanne J.2010. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. Human resource development quarterly, vol 21, no.1
- Luthans F, Avolio B.J., Peterson., Norman steven, 2007. Positive Psychological capital : measurement and relationship with performance and satisfaction, Personnel psychology, 60, 541-572.
- Luthans, F., & Yousef, C.M, 2007. Emerging positive organizational Behavior, Journal of management . 33, 321-349.
- Luthans , F.,Luthans , K., & Luthans, B. 2004 . Positive psychological capital : Going beyond human and social capital. Business Horizons, 47, 45-50.
- Luthans , F., & Yousef, C.M. 2004, Human, Social and now positive psychological capital management , Organizational dynamic, Vol 33., pp.43-60.
- Mudrak, Peter E & E Sharon Mason (1996), Individual ethical beliefs and perceived organizational interest, Journal of business ethics, 15, 851-861.
- Ostroff, C., 1992, The relationship between satisfaction attitude and performance an organizational level analysis. Journal of applied psychology. Vol.77, No.6. p.963-974.
- Peterson, C., & Seligman, M.E.P, 2004. Character , Streght, and virtues, Oxford, UK :Oxford University press.
- Percy, Ian. 2003. Going deep. Exploring Spirituality in life ang leadership, Arizona : Inspired Production Press.
- Seligman, M.E.P . 1998 . Learned optimism. American psychologist, 56, 250-263
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M, 2000. Positive psychology is necessary. American psychologist, 56, 5-14.
- Simmons, E.S, 2005, Religiosity and work related attitudes among paraprofesional and profesional staff in assisted living, Journal of religion, spirituality ang aging. 18(1). 65-82.
- Tobroni, 2005, The spiritual leadership, Penerbit UMM Malang.
- Walumbwa Fred O, Peterson Suzanne J.Avolio Bruce J, Hartnell Chad A. 2010. An investigation of the relationship among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance, Personnel psychology, 63, 937-963.
- Weaver, G.R. & Agle, B.R. 2002 Religiosity and vethical behavior in organizations : a symbolic interactionist perspective, Academy bof Management review, 27, 77-97.