

**IMPLEMENTASI PERILAKU KERJA BERBASIS  
NILAI BUDAYA KERJA (NBK) PADA KEMENTERIAN  
AGAMA REPUBLIK INDONESIA: ANALISIS DENGAN  
PENDEKATAN MODIFIKASI *THEORY OF PLANNED  
BEHAVIOR (TPB)***

**DISERTASI**

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan untuk Memperoleh  
Gelar Doktor Ilmu Ekonomi dari Program Doktor Pada  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia  
Yogyakarta



Disusun Oleh:

**MOEHAMMAD REZA ARFIANSYAH**

**No. Mhs. : 16931003**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI FAKULTAS BISNIS  
DAN EKONOMIKA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2020**

## BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Senin tanggal 27 Juli 2020 Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: Moehammad Reza Arfiansyah, S.Sos., MM.

No. Mhs. :16931003

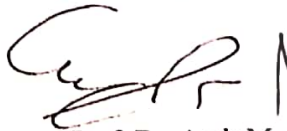
Konsentrasi :Manajemen/SDM

DenganJudul:

**IMPLEMENTASI PERILAKU KERJA BERBASIS NILAI BUDAYA KERJA (NBK) PADA KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA: ANALISIS DENGAN PENDEKATAN MODIFIKASI THEORY OF PLANNED BEHAVIOR (TPB)**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



(Prof. Dr. Amir Mu'allim, MIS.)

Co Promotor I,



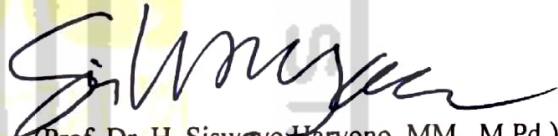
(Prof. Dr. Sri Indrastuti, MM.)

Co Promotor II,



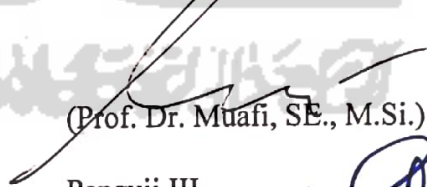
(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Penguji I,



(Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM., M.Pd.)

Penguji II,



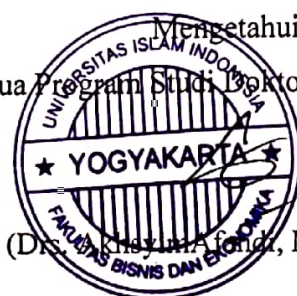
(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Penguji III,



(Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.)

Mengetahui  
Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi



(Drs. Kresna A. Fondi, MA., Ph.D.)

**HALAMAN PENGESAHAN**

Yogyakarta, 27-07-2020

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor



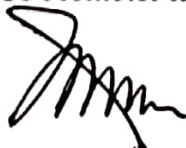
(Prof. Dr. Amir Mu'allim, MIS.)

Co Promotor I



(Prof. Dr. Sri Indrastuti, MM.)

Co Promotor II



(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

## PERNYATAAN KEASLIAN DAN BEBAS DARI PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini:

N a m a : M. Reza Arfiansyah

No. Mhs. : 16931003

Program : Doktor

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diaacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Jakarta, 27 April 2020

Saya yang menyatakan,



M. Reza Arfiansyah



## ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji hubungan budaya organisasional, *peer reference*, dan spiritualitas untuk memprediksi perilaku kerja berdasarkan Nilai Budaya Kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama seluruh Indonesia dengan niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja sebagai variabel *intervening* berbasis *Theory of Planned Behavior (TPB)* yang dimodifikasi. Sejak tahun 2015, Menteri Agama Republik Indonesia menetapkan 5 (lima) Nilai Budaya Kerja sebagai perilaku kerja setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama. Berbagai macam aspek dapat mempengaruhi perilaku implementasi budaya kerja, termasuk di antaranya budaya organisasional, *peer reference*, dan spiritualitas. Berdasarkan hasil pengujian *Measurement Model* dan *Structur Model* diketahui model TPB modifikasi cocok dan sesuai dengan model induknya. Selanjutnya, dari hasil analisis inferensial dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* ditemukan bahwa budaya organisasional ( $X_1$ ), *peer reference* ( $X_2$ ), dan spiritualitas ( $X_3$ ) masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja ( $Y_1$ ). Niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja berdasarkan Nilai Budaya Kerja ( $Y_2$ ). Budaya organisasional ( $X_1$ ), *peer reference* ( $X_2$ ), dan spiritualitas ( $X_3$ ) masing-masing secara langsung (*direct effect*) tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja berdasarkan Nilai Budaya Kerja ( $Y_2$ ), namun secara tidak langsung (*indirect effect*) berpengaruh melalui niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja ( $Y_1$ ) sebagai *intervening*. Dengan demikian dapat disimpulkan, semakin kuat budaya organisasional, *peer reference*, dan spiritualitas, maka akan memperkuat niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja, yang selanjutnya berimplikasi pada peningkatan perilaku kerja berdasarkan Nilai Budaya Kerja.

**Kata kunci:** budaya organisasional, *peer reference*, spiritualitas, niat kepatuhan, perilaku kerja

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian.....	23
1.3. Tujuan Penelitian .....	24
1.4. Kegunaan Penelitian .....	25
1.5. Keaslian Penelitian.....	26
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS</b> .....	<b>30</b>
2.1. Tinjauan Pustaka .....	31
2.1.1 Hubungan Budaya organisasional ( <i>Organizational Culture</i> ) terhadap Niat Kepatuhan dan Perilaku Kerja.....	31
2.1.2 Hubungan <i>Peer Reference</i> terhadap Niat Kepatuhan dan Perilaku Kerja .....	36
2.1.3 Hubungan Spiritualitas dan terhadap Niat Kepatuhan dan Perilaku Kerja .....	39
2.1.4 Penelitian Nilai Budaya Kerja (NBK) di Kementerian Agama.....	50

2.2.	Kerangka Teori.....	51
2.2.1	<i>Theory of Planned Behavior</i> (TPB).....	51
2.2.2	Teori Budaya organisasional.....	59
2.2.3	Teori <i>Peer Reference</i> .....	70
2.2.4	Teori Spiritualitas.....	72
2.2.5	Teori Niat Kepatuhan.....	85
2.2.6	Teori Perilaku Kerja.....	90
2.3.	Pengembangan Hipotesis	104
2.3.1	Pengaruh Budaya organisasional terhadap Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja.....	104
2.3.2	Pengaruh <i>Peer Reference</i> terhadap Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja.....	105
2.3.3	Pengaruh Spiritualitas terhadap Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja.....	107
2.3.4	Pengaruh Budaya organisasional terhadap Perilaku Kerja Berdasarkan Nilai Budaya Kerja.....	108
2.3.5	Pengaruh <i>Peer Reference</i> terhadap Perilaku Kerja Berdasarkan Nilai Budaya Kerja.....	109
2.3.6	Pengaruh Spiritualitas terhadap Perilaku Kerja Berdasarkan Nilai Budaya Kerja.....	110
2.3.7	Pengaruh Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja terhadap Perilaku Kerja Berdasarkan Nilai Budaya Kerja.....	112
2.4.	Model Kerangka Penelitian.....	113
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>114</b>
3.1.	Populasi dan Sampel .....	115
3.2.	Variabel Penelitian.....	119
3.2.1	Jenis Variabel .....	120
3.2.2	Definisi Operasional Variabel .....	120
3.3.	Metode Pengumpulan Data.....	132
3.4.	Rancangan Analisis Data .....	134

<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	140
4.1. Data Penelitian .....	140
4.2. Analisis Data .....	143
4.2.1 Analisis Konfirmatori Faktor ( <i>Confirmatory Factor Analysis/CFA</i> )	143
4.2.2 <i>Measuremen Model</i> untuk Uji Validitas dan Reliabilitas.....	148
4.2.3 Analisis Data Deskriptif Variabel Penelitian .....	154
4.2.4 Uji Hipotesis Berbasis SEM .....	168
4.3. Pembahasan .....	177
4.3.1 Hasil Analisis Deskriptif .....	177
4.3.2 Hasil Analisis Pengujian Hipotesis .....	185
4.3.3 Implikasi Temuan Penelitian dari Tinjauan Agama .....	207
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	228
5.1. Kesimpulan .....	228
5.2. Kontribusi Penelitian .....	230
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	233
5.4. Saran Penelitian ke Depan .....	234
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	235
<b>LAMPIRAN .....</b>	264

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Relasi antara Nilai Dasar dan Nilai Budaya Kerja .....	17
Tabel 1.2.	Relasi antara “Ikhlas Beramal” dan 5 Nilai Budaya Kerja .....	17
Tabel 1.3.	Nilai-nilai Strategis dalam Revolusi Méntal .....	19
Tabel 2.1.	Hasil Meta Analisis Variabel Penelitian Modifikasi TPB .....	44
Tabel 2.2.	Formulasi Kerangka Budaya Kerja di Kemenag Menuju <i>Good Governance</i> .....	65
Tabel 2.3.	Jenis-jenis Kecerdasan .....	79
Tabel 2.4.	Kecerdasan Ruh .....	80
Tabel 2.5.	Empat Jenis Kecerdasan .....	81
Tabel 2.6.	Indikator Perilaku Kerja Berbasis 5 NBK .....	95
Tabel 3.1.	Distribusi Sebaran Populasi Penelitian Menurut Jabatan di Kantor Wilayah (Kanwil) Kementerian Agama R.I. ....	117
Tabel 3.2.	Distribusi Sebaran Sampel Penelitian Menurut Jabatan di Kantor Wilayah (Kanwil) Kementerian Agama R.I. ....	119
Tabel 3.3.	Indikator Budaya organisasional .....	121
Tabel 3.4.	Indikator <i>Peer Reference</i> .....	123
Tabel 3.5.	Indikator Spiritualitas .....	126
Tabel 3.6.	Indikator Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK .....	128
Tabel 3.7.	Indikator Perilaku Kerja Berdasarkan NBK .....	130
Tabel 3.8.	Harga Batas <i>Goodness of Fit Index</i> untuk Model Struktural .....	138
Tabel 4.1.	Sebaran Responden Berdasarkan Jabatan .....	143
Tabel 4.2.	Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i> untuk Model Penelitian.....	146
Tabel 4.3.	Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> untuk Model Konfirmatori yang Dimodifikasi .....	147
Tabel 4.4.	Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel Budaya organisasional (X <sub>1</sub> ) .....	149
Tabel 4.5.	Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel <i>Peer Reference</i> , (X <sub>2</sub> ) ..	150



Tabel 4.6.	Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel Spiritualitas ( $X_3$ ) .....	151
Tabel 4.7.	Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK ( $Y_1$ ) .....	152
Tabel 4.8.	Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel Perilaku Kerja Berdasarkan NBK ( $Y_2$ ) .....	153
Tabel 4.9.	Skor Penilaian dan Kategorisasi Deskripsi Variabel Penelitian Berdasarkan Skala Likert dan Pedoman Interval Sturges .....	155
Tabel 4.10.	Deskripsi Variabel Budaya organisasional yang Dirinci Menurut Indikatornya .....	157
Tabel 4.11.	Deskripsi Variabel <i>Peer Reference</i> yang Dirinci Menurut Indikatornya .....	160
Tabel 4.12.	Deskripsi Variabel Spiritualitas yang Dirinci Menurut Indikatornya .....	162
Tabel 4.13.	Tabel 4.16. Deskripsi Variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK yang Dirinci Menurut Indikatornya .....	164
Tabel 4.14.	Deskripsi Variabel Perilaku Kerja Berdasarkan NBK yang Dirinci Menurut Indikatornya .....	166
Tabel 4.15.	Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> untuk Model Struktural Awal .....	169
Tabel 4.16.	Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> untuk Model Struktural yang Dimodifikasi .....	171
Tabel 4.17.	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	172
Tabel 4.18.	Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total .....	175

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Kerangka <i>Theory of Planned Behavior</i> (TPB) .....	54
Gambar 2.2.	Dimensi-Dimensi Kinerja .....	55
Gambar 2.3.	<i>Intention in Theory of Planned Behavior</i> .....	58
Gambar 2.4.	Objektivikasi Religiusitas dan Spiritualitas .....	74
Gambar 2.5.	Kerangka Struktur 5 NBK .....	97
Gambar 2.6.	Kerangka Konseptual Model Penelitian .....	113
Gambar 3.1.	Model Pengukuran untuk Variabel Budaya organisasional .....	122
Gambar 3.2.	Model Pengukuran untuk Variabel <i>Peer Reference</i> .....	124
Gambar 3.3.	Model Pengukuran untuk Variabel Spiritualitas .....	126
Gambar 3.4.	Model Pengukuran untuk Variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja .....	129
Gambar 3.5.	Model Pengukuran untuk Variabel Perilaku Kerja Berdasarkan Nilai Budaya Kerja .....	131
Gambar 3.6.	Kerangka Konseptual Penelitian (Model Struktural) Lengkap .....	135
Gambar 4.1.	Contoh halaman profil pejabat Kemenag .....	142
Gambar 4.2.	Model Pengukuran Konsep Secara Bersama .....	144
Gambar 4.3.	Model Pengukuran Konsep Secara Bersama .....	147
Gambar 4.4.	Model Struktural Lengkap untuk Pengujian <i>Goodness of Fit</i> (GOV) .....	169
Gambar 4.5.	Model Struktural Lengkap Setelah Dimodifikasi .....	170
Gambar 4.6.	Formula 3M ( <i>Man, Management, Money</i> ) .....	214
Gambar 4.7.	Relasi Spiritualitas, Niat dan Perilaku kerja .....	219
Gambar 4.8.	Formula TMS (Tuhan, Manusia, Sains) .....	221
Gambar 4.9.	Tuhan, Niat dan Produk .....	222
Gambar 4.10	Grand Formula <i>Human REALsource</i> (HRs) .....	226

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Daftar Populasi dan Sampel Penelitian.....	264
2. Instrumen Penelitian (Kuisisioner).....	266
3. Data Induk Penelitian.....	271
4. Hasil Analisis SEM dengan AMOS.....	295



## Kata Pengantar

Peneliti banyak bersyukur kepada Allah, dengan anugerah-Nya, peneliti diberi kekuatan dan kesehatan. Dengan itu, peneliti dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan baik. Shalawat serta salam dipersembahkan ke hadapan Muhammad Rasulullah SAW, yang telah mengeluarkan umatnya dari kegelapan kepada yang terang benderang. Sejalan dengan rasa syukur tersebut, maka izinkanlah peneliti menyampaikan pengantar disertasi yang berjudul *“Implementasi Perilaku Kerja Berdasarkan Nilai Budaya Kerja (NBK) pada Kementerian Agama Republik Indonesia: Analisis Modifikasi Theory of Planned Behavior (TPB).”*

### Proses Penulisan Disertasi

Peneliti memulai studi di Prodi Ilmu Ekonomi Konsentrasi Ilmu Manajemen, Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, sejak tahun 2016. Peneliti mengambil spesialisasi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Setelah menempuh perkuliahan selama empat semester (2016-2018) dan telah dinyatakan lulus semua teori, peneliti mulai menyiapkan usulan proposal penelitian disertasi.

Pada Juni 2019, peneliti mengajukan permohonan dosen pembimbing disertasi. Awalnya, desain penelitian ini dirancang dengan model kualitatif. Namun setelah melalui beberapa kali diskusi dan konsultasi dengan promotor dan co-promotor, akhirnya model penelitian ini lebih tepat diarahkan pada riset kuantitatif. Tim promotor terdiri dari Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS. (Promotor), Prof. Dr. Sri Indrastuti, M.M. (Co-Promotor 1), dan Dr. Zainal Mustafa EQ, M.M. (Co-Promotor 2).

Setelah melalui proses bimbingan yang cukup panjang, akhirnya pada 6 November 2019, usulan proposal penelitian ini ditandatangani oleh tim promotor dan disetujui untuk didaftarkan pada ujian proposal penelitian disertasi. Setelah mendaftar pada 12 November 2019, jadwal ujian proposal penelitian disertasi ditetapkan pada hari Senin, 16 Desember 2019, dengan tim penguji terdiri dari Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, M.M., M.Pd., Prof. Dr. Muafi, M.Si., dan Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.

Alhamdulillah, usulan proposal penelitian disertasi peneliti diterima dan dinyatakan lulus. Tentu dengan sejumlah perbaikan yang tidak sedikit. Tim penguji dan tim promotor memberikan batas waktu perbaikan maksimal 3 bulan (16 Desember 2019-16 Maret 2020). Setelah memperbaiki proposal penelitian sesuai catatan tim penguji dan bimbingan tim promotor, terhitung sejak Januari 2020 peneliti mulai melakukan proses pengumpulan data penelitian (penyebaran kuisioner) di 34 Kantor Wilayah Kementerian Agama RI. Proses pengumpulan data berjalan relatif cepat berkat kerjasama dan bantuan dari Biro Kepegawaian Kementerian Agama pusat.

Peneliti mulai melakukan olah data dan analisis data penelitian mulai Februari 2020. Proses penulisan hasil penelitian selesai pada awal Maret 2020 dan

disetujui tim promotor untuk didaftarkan pada Ujian Seminar Hasil. Setelah mendaftar pada 9 Maret 2020, jadwal Ujian Seminar Hasil ditetapkan pada hari Kamis, 16 April 2020, persis 4 bulan setelah ujian proposal. Situasi dan kondisi kehidupan yang sedang ditimpa pandemi Covid-19 mengharuskan ujian dilaksanakan secara *online* melalui aplikasi *zoom meeting*. Meskipun tidak bertatap muka langsung sebagaimana normalnya, hal tersebut tidak mengganggu prosedur pelaksanaan ujian dan tidak mengurangi substansinya. Alhamdulillah, peneliti dinyatakan lulus dengan batas waktu revisi maksimal 3 bulan (16 April 2020-16 Juli 2020).

Dengan tekad yang kuat, dukungan penuh dari tim promotor, dan *support* dari keluarga, peneliti dapat menyelesaikan revisi dalam waktu kurang dari satu bulan. Pada 8 Mei 2020, tim promotor telah menandatangani persetujuan revisi hasil penelitian dan pada 9 Mei 2020, peneliti mendaftar Ujian Tertutup. Setelah menunggu lebih dari satu bulan, bersamaan dengan libur Hari Raya Idul Fitri 1441 H, pada 24 Juni 2020 peneliti dapat mengikuti Ujian Tertutup. Alhamdulillah, peneliti dinyatakan lulus dengan batas waktu revisi maksimal 1 bulan (24 Juni 2020-24 Juli 2020). Hingga akhirnya, pada hari yang berbahagia ini peneliti dapat mengikuti Ujian Terbuka Promosi Doktor.

### ***Lesson Learned***

Segala hasil penelitian yang dilakukan oleh manusia, termasuk disertasi ini, pastilah memiliki keterbatasan teks dan konteks, ada manfaat dan madaratnya, ada yang signifikan dan tidak signifikan. Sebagai hasil dari olah pikir manusia, penelitian tentu tidak akan mampu menyelesaikan masalah sang peneliti itu sendiri. Dengan kata lain, produk ciptaan manusia (penelitian) tidak akan mampu menyelesaikan masalah manusia sebagai ciptaan Tuhan (peneliti). Hubungan keduanya selalu saling pengaruh-mempengaruhi atau *interconnected influence*, dimana sebuah hasil penelitian selalu ada perubahan dan perkembangannya (tidak final), misalnya ketika ada sebuah tesa (teori baru dalam hasil penelitian), maka kemudian ada anti tesanya, kemudian ada sintesanya, dan seterusnya.

Oleh karena itu, kunci utama keberhasilan dari sebuah penelitian adalah manusianya itu sendiri yang nanti akan melaksanakannya. Sudah dikatakan dalam Kitab Al-Quran bahwa manusia itu tidak sempurna tanpa ditiupkannya ruh. Ruh atau iman itulah kuncinya niat. Maka benarlah posisi niat itu sangatlah signifikan dalam jenis penelitian apapun. Dalam salah satu keterangan hadis disebutkan bahwa Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى

“*Sesungguhnya amal itu hanyalah beserta niat, dan setiap manusia mendapatkan sesuai dengan apa yang diniatkannya.* (H.R. Bukhari dan Muslim).

Untuk mendudukan posisi disertasi ini, perlu dipahami bahwa produk ciptaan manusia tidak akan pernah bisa menyelesaikan persoalan manusia sepenuhnya. Dalam konteks penelitian ini, persoalan perilaku manusia, termasuk perilaku dalam bekerja, tidak dapat diselesaikan secara final oleh produk manusia, termasuk disertasi ini. Jika kita menyadari bahwa manusia adalah ciptaan Tuhan, maka siapakah sebenarnya yang mampu menyelesaikan persoalan manusia?



Apakah produknya atautkah Penciptanya? Tentu dengan tegas dapat dijawab bahwa Tuhanlah sebagai Pencipta manusia yang mampu menyelesaikan persoalan manusia.

Dalam penelitian ini, peneliti memodifikasi variabel-variabel dalam teori TPB untuk menganalisis implementasi perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK) di Kementerian Agama. Peneliti memodifikasi variabel *Perceived Behavior Control (PBC)* menjadi Budaya Organisasi (BO), *Subjective Norm (SN)* menjadi *Peer Reference (PR)*, dan *Attitude* menjadi *Spirituality (SP)*. Kontribusi teoritik dalam penelitian ini telah menyimpulkan bahwa spiritualitas merupakan variabel yang paling kuat pengaruhnya terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK, dan niat kepatuhan adalah faktor utama sebagai prediktor perilaku kerja berbasis NBK di Kemenag.

Spiritualitas dan niat keduanya berada di wilayah kajian tentang manusia atau *man-nya* dalam dimensi “dalam/interior“, bukan sekadar manajemennya. Hal ini diperkuat dengan kontribusi praktis penelitian ini, bahwa peningkatan spiritualitas pegawai negeri sipil (PNS) di Kementerian Agama dapat dilakukan melalui penguatan nilai-nilai agama secara substansial. Hemat peneliti, yang substansial dari nilai-nilai agama adalah niat dan “spirit“, dan itu ada pada wilayah hati (*heart*). Artinya, yang diperlukan adalah penguatan nilai-nilai hati atau spiritual (*spiritual management*). Pada titik inilah, variabel spiritualitas dan niat kepatuhan sangat terkait erat dengan hati.

Dari temuan ini setidaknya ada tiga implikasi penting yang perlu dianalisis lebih lanjut. Pertama, sumber utama persoalan perilaku kerja adalah pada manusianya (niatnya), bukan pada budaya organisasi, *peer reference*, dan spiritualitas *an sich*. Penguatan manajemen dan budaya organisasi, seperti yang dilakukan Kementerian Agama melalui implementasi NBK, tidak akan berdampak signifikan pada perilaku kerja jika mengabaikan aspek niat manusianya. Dalam konteks ini, kita perlu memahami relasi manusia, manajemen, dan perilaku kerja. Kedua, tidak ada jaminan bahwa niat seseorang akan selalu positif. Demikian juga tidak ada jaminan bahwa niat kepatuhan dalam melaksanakan NBK akan selalu konsisten seterusnya. Karena itu, penting untuk memahami bagaimana relasi antara spritualitas, niat, dan dampaknya pada perilaku kerja. Ketiga, spiritualitas dalam penelitian ini merupakan spiritualitas yang bersumber pada keyakinan terhadap Tuhan. Karena itu, penting untuk memahami bagaimana relasi antara Tuhan, spiritualitas, niat dan manusia serta dampaknya pada perilaku kerja dari tinjauan agama.

Ketiga implikasi di atas dianalisis dengan perspektif religius (agama Islam). Hal ini karena agama Islam memiliki penjelasan yang substansial dan komprehensif perihal niat, spiritualitas, manusia dan perilakunya, sehingga patut menjadi bahan pertimbangan dalam upaya menemukan solusi yang tepat. Selain itu, penelitian disertasi ini diajukan pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (UII) yang objek empirisnya adalah Kementerian Agama, sehingga sudah sewajarnya jika tinjauan agama digunakan sebagai perspektif dalam menganalisis implikasi penelitian ini. Sejalan dengan visi UII yang ingin mewujudkan risalah islamiah sebagai *rahmatan lil ‘alamin*, menegakkan wahyu ilahi dan sunah Nabi sebagai sumber kebenaran mutlak.

Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan manfaat bagi upaya peningkatan perilaku kerja yang positif, khususnya di lingkungan Kementerian Agama RI, serta menjadi bahan pertimbangan untuk menemukan solusi perbaikan perilaku manusia dalam kehidupan secara umum.

### **Ucapan Terimakasih**

Peneliti ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian disertasi ini baik langsung maupun tidak langsung. Secara khusus, ucapan terimakasih peneliti haturkan kepada nama-nama berikut ini:

1. Rektor Universitas Islam Indonesia (UII), Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., dan segenap jajarannya.
2. Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII, Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., atas kesempatan yang diberikan untuk belajar di Program Doktor Ilmu Ekonomi UII.
3. Ketua Prodi Ilmu Ekonomi Program Doktor, Drs. Akhsyim Afandi, MA.Ec., Ph.D. dan Sekretaris Prodi Ilmu Ekonomi Program Doktor, Abdul Hakim, S.E., M.Ec., Ph.D. yang sering memberikan motivasi dalam penyelesaian disertasi ini.
4. Para Pembimbing sekaligus Promotor, yaitu Prof. Dr. H. Amir Mu'allim, MIS., Prof. Dr. Sri Indrastuti, M.M., dan Dr. Zainal Mustafa EQ, M.M., yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian memberikan bimbingan, saran, dan koreksi penulisan disertasi ini hingga selesai.
5. Para Penguji, yaitu Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, M.M., M.Pd., Prof. Dr. Muafi, M.Si., dan Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D., yang telah memberikan saran konstruktif bagi perbaikan dan penyempurnaan disertasi ini.
6. Para pejabat eselon III di Kantor Wilayah Kementerian Agama seluruh Indonesia yang telah bersedia menjadi responden penelitian ini.
7. Kepala Biro Kepegawaian Kementerian Agama RI, Dr. H. Saefudin, M.Ed., beserta seluruh jajaran stafnya yang mendukung pelaksanaan penelitian ini dan membantu proses pengumpulan data sehingga berjalan cepat.
8. Dr. H. Muharam, M.A., yang pada saat penyusunan kerangka penelitian ini menjabat sebagai Kapuslitbang Kehidupan Keagamaan, Balitbang dan Diklat Kementerian Agama. Terimakasih atas pinjaman berbagai literatur tentang kebijakan Kemenag.
9. Segenap Staf Program Doktor Ilmu Ekonomi, khususnya Ibu Indranila Arsyanti (Bu Iin), yang telah banyak membantu dan memberikan pelayanan selama peneliti menempuh studi di Program Doktor Ilmu Ekonomi.
10. Teman-teman Mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi, spesialisasi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia angkatan 2016 yang telah menjadi *partner* dalam berdiskusi di kelas selama perkuliahan.

11. Sekarlangit Saptohoedojo, Leni Alfiani, dan Pak Kasman Kiyai yang sering mendampingi peneliti selama studi di Yogyakarta. Terimakasih juga pada M. Robby Saputra, S.T. yang membantu menyiapkan *hardware* dan *software* setiap pelaksanaan ujian secara daring.
12. Dr. Muhammad Waryani Fajar Riyanto, M.Ag. dan Mohammad Affan yang menjadi teman diskusi dalam proses penulisan disertasi ini.
13. Kakanda, Hj. Nini N. Halim, S.H. (Law Firm Hutabarat Halim & Rekan/HHR) dan Ir. H. Ari Permadi, MLA atas dukungannya sejak awal proses masuk perkuliahan hingga selesainya penulisan disertasi ini.
14. Adinda, Dr. dr. H. Achmad Ushuluddin, M.Kes dan dr. Humairah Vega Casalita, M.Kes., Sp.M. yang senantiasa memberikan *support* dan motivasi penyelesaian studi ini.
15. Kaum kerabat dan sanak famili keluarga besar Rose dan keluarga besar Warga Dalam yang tidak dapat disebutkan satu-persatu. Terimakasih atas motivasi dan dukungannya dalam menyelesaikan studi ini.
16. Teristimewa, terimakasih peneliti persembahkan ke hadapan kedua orang tua, Ydml. DR. K.H. Aswin R. Yusuf dan Dra. Rachmaniah Iswari Kesuma Aswin, yang senantiasa memberikan bimbingan, arahan, dan doa restu sehingga menjadi kekuatan peneliti dalam menyelesaikan studi ini.
17. Teristimewa juga terimakasih peneliti persembahkan ke hadapan Ayah Mertua, Ydml. Bapak H. Djoko Wahyudi, dan Ibu Mertua, Ydml. Ibu Hj. Masni Mukri atas bimbingan, arahan, dan doa restunya dalam menyelesaikan studi ini.
18. Terakhir, terimakasih tidak terhingga kepada istri tercinta, Hj. Kesuma Mutiara Dewi; kedua putri dan kedua putra tersayang, Azzahrah Zakiah Novita Pratiwi, Nazhirah Putri Handayani, Muhammad Haykal Zahri, dan Ahmad Alsyazani Hafla, yang dengan tulus dan penuh kesabaran memberikan dukungan selama peneliti menempuh studi doktor di UII Yogyakarta hingga selesainya disertasi ini.

Selain nama-nama di atas, segenap pihak yang telah berjasa atas rampungnya disertasi ini, yang tidak dapat disebutkan satu-persatu namanya di sini, peneliti mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya.

Kata pepatah, *tak ada gading yang tak retak*. Demikian juga disertasi ini tentu masih terdapat kekurangan dan kesalahan. Untuk itu, ke hadapan Allah dan Rasul-Nya, peneliti mohon ampun dan taubat. Semoga senantiasa tercurahkan taufik dan hidayah-Nya, Amin Ya Rabbal ‘Alamin, Amin Ya Karim.

Yogyakarta, 6 Juli, 2020

Peneliti,



Moehammad Reza Arfiansyah

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Bagian latar belakang masalah ini memuat argumen ilmiah yang menjadi dasar pemilihan topik penelitian baik secara teoretis maupun dari sisi keunikannya secara empiris yang menunjukkan adanya kesenjangan (*research gap*). Penelitian ini ingin membuktikan model teoretik yang dibangun dengan menggunakan fenomena empiris sebagai medianya.

Secara teoretis, *Theory of Planned Behavior (TPB)* telah teruji sebagai salah satu teori yang mampu memprediksi perilaku manusia dengan akurat. Teori ini sebelumnya bernama *Theory of Reasoned Action (TRA)* atau Teori Tindakan Beralasan yang digagas oleh Ajzen dan Fishbein (1980). TRA mengasumsikan bahwa perilaku manusia itu bersifat rasional. Pada tahun 1991, Ajzen memperbaiki teori ini dengan menambahkan variabel baru sebagai prediktor, yaitu *perceived behavioral control (PBC)*, dan mengubah TRA menjadi *Theory of Planned Behavior (TPB)* atau Teori Perilaku Direncanakan. TPB didesain untuk menguji dan melakukan prediksi *human Intention* dan *actual behavior* (Ajzen, 1991).

Model TPB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pengaruh eksternal (*external influences*) dan pengaruh internal (*internal influences*). Pengaruh eksternal yang digunakan untuk memprediksi *actual behavior* adalah *social*

*influence: subjective norm*, dan *situational influence: perceived behavior control*. Sedangkan faktor internal yang digunakan untuk memprediksi *actual behavior* adalah *personal influence: attitude* (Al-Lozi dan Papazafeiropoulou; 2012).

Pada awalnya, *Theory of Planned Behavior* (TPB) diterapkan dalam berbagai penelitian untuk memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap beragam perilaku di bidang psikologi sosial. Selanjutnya, TPB juga digunakan di bidang *marketing* untuk memprediksi perilaku konsumen dalam pembelian sebuah produk. Dalam perkembangannya hingga saat ini, penggunaan TPB merambah pada bidang-bidang yang lain (Manstead dan Ajzen, 2007). TPB digunakan untuk memprediksi berbagai macam perilaku berkaitan dengan organisasi, sumber daya manusia (SDM), perilaku sosial, perilaku dalam menggunakan teknologi informasi, perilaku kesehatan, dan perilaku pemilihan moda transportasi (Armitage dan Conner, 2001; Conner dan Sparks, 1996; Bamberg, Ajzen, dan Schmidt, 2003; Kerr et al., 2009; Klöckner dan Matthies, 2009).

Berikut ini adalah studi-studi tentang TPB, berdasarkan tiga variabelnya masing-masing, yaitu: *attitude toward behavior*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control*. Penelitian yang dilakukan oleh Ozer dan Yilmaz (2011) menunjukkan bahwa *attitude toward behavior* memiliki kemampuan prediksi lebih daripada norma subjektif dan kontrol perilaku yang dipersepsikan. Sarrah, et.al. (2016), Pangestu dan Rusmana (2012), Mustikasari (2007), Hidayat dan Nugroho (2010), Smart (2012), serta Bidin et.al. (2011), yang meneliti bidang perpajakan telah membuktikan secara empiris bahwa sikap (*attitude*) berpengaruh positif pada niat. Semakin positif sikap wajib pajak, maka niat membayar pajak



semakin besar (Pangestu dan Rusmana 2012, Sarrah, et.al., 2016). Sebaliknya, penelitian Mustikasari (2007) menunjukkan bahwa apabila sikap ketidakpatuhan pajak positif, maka niat untuk tidak patuh pajak juga akan tinggi.

Niat juga ditentukan oleh *subjective norm*. Taylor dan Todd (1995) mengatakan bahwa norma subjektif adalah prediktor niat yang terpenting, baik pada pengguna yang memiliki pengalaman sebelumnya atau tidak. Penelitian Sihombing (2004) menunjukkan bahwa norma subjektif merupakan faktor penentu niat terbaik di negara Timur. Hasil penelitian Mustikasari (2007) di bidang perpajakan menunjukkan bahwa pengaruh orang sekitar (*perceived social pressure*) yang kuat akan mempengaruhi niat *tax professional* untuk berperilaku patuh. Penelitian yang dilakukan Ajzen dan Fishbein (1970) menyatakan bahwa dalam situasi orientasi *cooperative*, norma subjektif memiliki pengaruh yang tinggi terhadap niat, dibandingkan dengan ketika diterapkan dalam situasi orientasi motivasi yang kompetitif.

Niat juga dipengaruhi oleh *perceived behavioral control*. Ajzen (1991) mengatakan bahwa kontrol perilaku yang dipersepsikan (*perceived behavioral control*) mempengaruhi niat didasarkan atas asumsi bahwa kontrol perilaku yang dipersepsikan oleh individu akan memberikan implikasi motivasi pada orang tersebut. Penelitian yang dilakukan Huda et.al. (2012) menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kontrol perilaku persepsian dan niat. Hal serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Pangestu dan Rusmana (2012) dan Sarrah, et.al. (2016) di bidang perpajakan, kontrol perilaku persepsian berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat. Semakin tinggi persepsi wajib pajak atas kendali dan

kesanggupan yang dimilikinya akan mendorong niat wajib pajak untuk patuh. Sesuai dengan TPB, bahwa faktor persepsi pengendalian perilaku memiliki karakteristik untuk memperkuat dan melemahkan niat. Jika perilaku yang dianggap bisa dilakukan, niat akan diperkuat. Jika perilaku dianggap sulit atau tidak mungkin untuk dilakukan, niat melemah.

Sebagai sebuah teori yang diterapkan dalam berbagai bidang yang sangat luas, ketiga variabel eksogen TPB (*attitude toward behavior*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control*) secara umum terbukti konsisten mampu memprediksi niat dan perilaku. Namun demikian, beberapa penelitian lainnya menunjukkan adanya ketidakkonsistenan. Ditemukan bahwa salah satu variabel TPB tidak signifikan dalam memprediksi niat perilaku. Misalnya, Alam et.al. (2012) menemukan norma subjektif tidak signifikan terhadap niat. Widuri, et.al. (2017) dan Suparno (2017) menemukan *perceived behavior control* tidak berpengaruh terhadap niat. Luthfi dan Salehudin (2011) bahkan menemukan bahwa TPB tidak dapat sepenuhnya valid dalam menjelaskan intensi perilaku konsumen Muslim di Indonesia dalam membeli produk halal. Beberapa contoh hasil penelitian ini dapat menjadi indikator awal masih adanya *theoretical gap* dalam penerapan TPB, sehingga penelitian lebih lanjut tentang aplikasi TPB untuk memprediksi berbagai fenomena masih terbuka lebar.

Salah satu pengembangan TPB adalah menggunakan niat kepatuhan (*compliance intentions/ intention to comply*) sebagai prediktor pelaksanaan aturan, undang-undang, atau kebijakan (*policy*) dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dari survei literatur yang dilakukan, TPB telah digunakan untuk memprediksi niat

kepatuhan. Misalnya, Ajzen (1991) menggunakan TPB untuk memprediksi niat kepatuhan perilaku wajib pajak di kota Zonguldak, Turki. Hasilnya mengungkapkan bahwa ekspektasi normatif kepatuhan dan besarnya penalti menunjukkan pengaruh paling signifikan terhadap niat kepatuhan pajak. Appah dan Wosowei (2016) menyelidiki niat kepatuhan pajak dan perilaku wajib pajak di Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara niat kepatuhan pajak dan sikap ekuitas; niat kepatuhan pajak dan variabel norma sosial dan norma moral; dan niat serta risiko kepatuhan pajak. Penelitian lainnya menunjukkan TPB mampu memprediksi niat kepatuhan wajib pajak untuk membayar pajak (Benk, et.al., 2011; Sarrah, et.al., 2016, Yasa, 2020).

Afdalia et.al. (2014) menggunakan TPB untuk memprediksi niat kepatuhan untuk mengimplementasikan Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual. Hasilnya, ditemukan variabel *attitude toward behavior* dan *subjective norms* berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat. Wong dan Lee (2016) menggunakan model TPB dengan variabel niat kepatuhan sebagai prediktor perilaku keselamatan kerja. Hasilnya, niat kepatuhan terbukti menjadi prediktor untuk mematuhi prosedur keselamatan dan protokol kerja. Kontrol perilaku memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap niat kepatuhan. Demikian juga kajian Hartoni dan Riana (2015) menunjukkan TPB dapat memprediksi niat kepatuhan pekerja bangunan pada implementasi kebijakan Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L) dengan hasil signifikan. TPB juga mampu memprediksi niat kepatuhan pekerja kesehatan

(perawat) untuk mematuhi Standar Prosedur Operasional (SPO) ketika melakukan tindakan medis (Yami, 2015).

TPB juga dapat memprediksi niat kepatuhan *muzakki* (wajib zakat) untuk membayar zakat (Farah, et.al., 2017; Nuryana, 2016). Bordarie (2019) menggunakan TPB untuk memprediksi niat pengemudi untuk mematuhi aturan batas kecepatan 30 km/ jam. Kontrol perilaku dan perilaku masa lalu ditemukan sebagai faktor paling penting yang mempengaruhi niat kepatuhan pengemudi. Demikian juga Hanan (2014) membuktikan TPB berhasil memprediksi niat pengemudi untuk mematuhi kebijakan batas kecepatan zona sekolah (*school zones speed limit*) di Australia dan Malaysia.

TPB juga dikembangkan untuk memprediksi perilaku kerja di suatu organisasi atau perusahaan. Penelitian Fausiah, et.al. (2013) menunjukkan TPB mampu memprediksi perilaku kerja karyawan di Unit PLTD PT. PLN untuk menerapkan kebijakan Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L). Semua variabel TPB (sikap, norma subyektif, dan kontrol perilaku) terbukti efektif memprediksi perilaku kerja pro-lingkungan atau *pro-environmental workplace (PEW) behavior* (Razak dan Sabri, 2017; Sabri, et.al., 2019). TPB juga berhasil memprediksi perilaku kerja inovatif karyawan (Yusof, et.al., 2018).

Hasil *literature review* di atas menunjukkan kemampuan TPB untuk memprediksi niat kepatuhan (*compliance intentions/ intention to comply*) terhadap kebijakan, aturan, atau prosedur dalam organisasi, termasuk kebijakan yang terkait dengan perilaku kerja (*work behavior*), seperti yang akan dikembangkan dalam penelitian ini. Karena luasnya penerapan TPB dalam memprediksi berbagai

fenomena perilaku, banyak peneliti melakukan modifikasi TPB. Modifikasi TPB dimaksudkan untuk menjelaskan secara lebih detail variabel dalam TPB tanpa mengurangi atau mengubah substansinya. Modifikasi TPB dapat dilakukan dengan cara memperluas (*extended*) TPB melalui penambahan variabel baru, atau mengganti variabel eksogen TPB (sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku) dengan variabel lain yang relevan (Guerin, et.al., 2018; Mustapha, et.al., 2016; Urumsah, et.al., 2016; Sardžoska dan Tang 2012).

Modifikasi TPB dengan cara menambahkan variabel baru, misalnya dengan menambahkan konstruk *self-efficacy* (Guerin, et.al., 2018) atau *personal norms* (Oteng-Peprah, et.al., 2020). Modifikasi mengganti variabel TPB dengan variabel lain yang relevan, misalnya mengganti variabel sikap (*attitude*) dengan ideolog etis (Meng, et.al., 2014), norma subjektif dengan *peer reference* (Trisna, 2019), *perceived behavioral control* dengan *subjective product knowledge* (Peredaryenko, 2017). Hasil penelusuran peneliti melalui data elektronik yang tersimpan dalam jaringan EBSCO, dengan memasukkan kata kunci *extended theory of planned behavior* pada kolom *title*, akan muncul lebih dari 350 jurnal internasional yang mengkaji topik tersebut. Sedangkan jika memasukkan kata kunci *modified theory of planned behavior* akan muncul lebih dari 40 jurnal internasional tentang topik tersebut ([www.ebsco.com](http://www.ebsco.com). Diakses melalui <http://e-resources.perpusnas.go.id/>, 25 Juni 2020). Jumlah jurnal yang muncul akan bertambah ratusan ribu jika memasukkan kata kunci *modified theory of planned behavior* pada kolom *keyword*. Data ini menunjukkan bawah perhatian para peneliti terhadap modifikasi TPB cukup tinggi.

Modifikasi dilakukan karena TPB memiliki makna luas sehingga memungkinkan untuk dikembangkan lagi agar dapat menjelaskan secara lebih komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi niat perilaku sesuai dengan fenomena yang diamati. Menurut studi yang dilakukan Oteng-Pepurah (2020), dengan cara membandingkan antara TPB orisinal dengan TPB modifikasi untuk memprediksi niat responden dalam mengadopsi teknologi sistem pengolahan air, ditemukan bahwa TPB modifikasi memiliki kemampuan lebih kuat (59%) sebagai prediktor niat dibandingkan kemampuan TPB orisinal (54%). Temuan ini menegaskan pentingnya modifikasi untuk memperkuat TPB dalam memprediksi niat perilaku.

Adapun penelitian ini akan memodifikasi TPB untuk memprediksi niat kepatuhan (*compliance intentions*) pegawai negeri sipil (PNS) di Kementerian Agama dalam menerapkan kebijakan Nilai Budaya Kerja (NBK) serta memprediksi perilaku kerja PNS di Kementerian Agama berdasarkan NBK tersebut. Peneliti menggunakan konstruk niat kepatuhan (*compliance intentions*) karena Kementerian Agama telah menerapkan kebijakan implementasi NBK sebagai perilaku kerja PNS di Kemenag sejak tahun 2015. Kebijakan ini adalah bagian dari program reformasi birokrasi pemerintah Indonesia yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019. Sejak tahun 2015, Kemenag secara gencar melakukan sosialisasi penerapan NBK sebagai perilaku kerja di Kemenag. Namun demikian, meskipun sosialisasi telah dilakukan secara masif dari pusat hingga daerah, tingkat kepatuhan mengimplementasikan NBK

masih rendah. Karena itu, pada tahun 2017, untuk memberikan landasan yuridis implementasi NBK, terbitlah Keputusan Menteri Agama RI (KMA) Nomor 582 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019. Dengan landasan yuridis ini, diharapkan kepatuhan melaksanakan NBK akan meningkat. Pertimbangan inilah yang menjadi dasar peneliti menggunakan konstruk niat kepatuhan.

Selanjutnya, modifikasi TPB dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengganti variabel *perceived behavior control* (PBC) dengan budaya organisasional (*organizational culture*); *subjective norm* dengan *peer reference*; dan *attitude* dengan spiritualitas. Modifikasi tersebut dilakukan dengan merujuk kepada sejumlah penelitian berikut ini. Faktor *situational influence* (*perceived behavior control*) sebagai bagian dari faktor eksternal (*external influences*) dapat diperluas dengan memasukkan unsur lainnya seperti budaya organisasional (*organizational culture*). Hal ini karena budaya organisasional dapat menjadi prediktor niat perilaku (*behavioral intention*). Misalnya, penelitian Ampofo, et.al. (2011) menggunakan variabel budaya organisasional dalam kerangka TPB untuk memprediksi niat perilaku etis karyawan pada industri asuransi di Amerika Serikat. Hasilnya, diketahui bahwa budaya organisasional merupakan prediktor utama niat perilaku etis. Razi, et.al. (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasional menjadi salah satu prediktor niat perilaku kesiapan manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi.



Pada umumnya, budaya organisasional digunakan untuk memprediksi niat untuk meninggalkan suatu organisasi yang dikonseptualisasikan dengan beberapa istilah seperti *turnover intentions* (Omeluzor, 2018), *intention to leave* (MacIntosh dan Doherty, 2010; Leisanyane dan Khaola, 2013), dan *withdrawal intention* (Carmeli, 2005.), atau untuk bertahan dalam suatu organisasi/ *intention to stay* (Abualrub dan Nasrallah, 2017). Penelitian yang secara khusus menggunakan budaya organisasional sebagai prediktor niat kepatuhan belum banyak dilakukan. Salah satunya yang menggunakan variabel tersebut adalah Hu, et.al. (2012). Studi ini menunjukkan bahwa budaya organisasional dan persepsi partisipasi manajemen puncak menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi niat kepatuhan karyawan terhadap kebijakan keamanan informasi perusahaan.

Penelitian lainnya menunjukkan pengaruh budaya organisasional terhadap perilaku kerja, di antaranya Rich dan Mero (2015), Alimudin dan Sukoco (2017). Kajian Ratnasari, et.al. (2018) menunjukkan budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja dosen di sebuah perguruan tinggi di Batam. Sengupta dan Sinha (2015) menunjukkan budaya sosial masyarakat di India mempengaruhi budaya organisasional dan pada gilirannya mempengaruhi perilaku kerja para manajer perusahaan. Penelitian ini antara lain merujuk studi yang dilakukan Amsa (2007) yang menunjukkan hubungan yang pasti antara budaya organisasional (kepercayaan, nilai, norma dan tradisi bersama dalam organisasi) terhadap perilaku *loitering* (berkeliranan) karyawan pabrik tekstil di India. Penelitian lainnya banyak mengaitkan pengaruh kuat budaya organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dalam organisasi (Ko, et.al., 2015; Ersin, et.al.,

2016; Sinha, et.al., 2016; Naranjo- Valencia, et.al., 2017; Liu, et.al., 2019; Zheng, et.al., 2019; Marzuki, et.al., 2019).

Penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasional dapat menjadi prediktor niat perilaku (*behavioral intention*), termasuk niat kepatuhan (*compliance intentions*). Demikian juga survei literatur ini menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja. Dengan demikian, *perceived behavior control* (PBC) sebagai bagian dari *situational influence* dapat dimodifikasi dengan budaya organisasional untuk memprediksi niat kepatuhan dan perilaku kerja.

Selanjutnya, faktor *social influence* (*subjective norm*) sebagai bagian dari faktor eksternal (*external influences*) dapat diperluas dengan memasukkan unsur lainnya seperti variabel teman (*peer reference*). Pada umumnya penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa faktor teman (*peer reference*) dapat menjadi prediktor niat perilaku (*behavioral intention*), seperti kajian Foltz, et.al. (2016). Penelitian yang secara khusus menggunakan faktor teman (*peer reference*) sebagai prediktor niat kepatuhan lebih banyak digunakan dalam konteks pajak dan zakat. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa faktor teman (*peer reference*) berpengaruh terhadap niat kepatuhan pajak, seperti Hanno dan Violette (1996), Blanthorne (2000), Mustikari (2007), Arniati (2009), Yasa dan Prayudi (2019). Sebaliknya, Bobek dan Hatfield (2003) menunjukkan sikap dan norma subjektif berpengaruh positif terhadap niat ketidakpatuhan pajak. Nuryana (2016) menunjukkan faktor teman dan keluarga mempengaruhi niat kepatuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam membayar zakat profesi. Sejauh penelusuran peneliti,

belum ditemukan kajian yang secara spesifik menggunakan *peer reference* sebagai prediktor niat kepatuhan melaksanakan budaya kerja menjadi perilaku kerja.

Adapun penelitian yang menunjukkan pengaruh teman (*peer reference*) terhadap perilaku kerja di antaranya Guerin, et.al. (2018) menemukan teman kerja (*peer reference*) memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku keselamatan di tempat kerja sebagai norma subjektif. Fang (2010) menemukan persahabatan organisasi dan jaringan komunikasi berpengaruh positif terhadap anggota organisasi untuk terlibat dalam perilaku kerja. Kuo (2009) menemukan perilaku menyimpang di tempat kerja dan pelanggaran kontrak yang diipicu oleh pengaruh teman sekerja. Knapczyk, et.al. (1983) menunjukkan pengawasan teman sebaya mempengaruhi perilaku siswa di sekolah yang lebih tinggi dibandingkan pengawasan guru.

Semua penelitian di atas menunjukkan hubungan antara teman (*peer reference*) dengan niat kepatuhan dan perilaku kerja. Dengan demikian, *subjective norm* sebagai bagian dari *social influence* dapat dimodifikasi dengan *peer reference* untuk memprediksi niat kepatuhan dan perilaku kerja.

Berikutnya, faktor internal (*personal influence*), khususnya *attitude*, sangat dekat dan berkaitan dengan nilai-nilai spiritualitas. Karena itu, menerapkan dan mengkorelasikan *attitude* dengan prinsip-prinsip dasar dari nilai-nilai spiritualitas atau yang berkaitan dengan keagamaan, tentu menarik. Sejumlah penelitian telah membuktikan hubungan spiritualitas dengan niat kepatuhan dan perilaku kerja. Pada umumnya penelitian sebelumnya telah menunjukkan spiritualitas sebagai

prediktor niat perilaku (*behavioral intention*), seperti kajian Afif dan Astuti (2009) yang menunjukkan dimensi spiritual sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi niat perilaku konsumen Bank Syariah.

Penelitian yang secara khusus menggunakan faktor spiritualitas sebagai prediktor niat kepatuhan lebih banyak digunakan dalam konteks pajak dan zakat. Misalnya, Yasa dan Prayudi (2019) menunjukkan spiritualitas dalam agama Hindu Bali berdasarkan nilai Tri Kaya Parisudha berpengaruh terhadap niat kepatuhan pajak. Widuri, et.al., (2017) menggunakan variabel spiritualitas dalam modifikasi TPB untuk memprediksi niat kepatuhan pajak para wajib pajak. Kajian lainnya menunjukkan faktor religiusitas, bukan spiritualitas, mempengaruhi niat kepatuhan membayar zakat perdagangan (Novia, et.al., 2018). Sejauh penelusuran peneliti, belum ditemukan kajian yang secara spesifik menggunakan spiritualitas sebagai prediktor niat kepatuhan melaksanakan budaya kerja menjadi perilaku kerja.

Adapun kajian tentang hubungan spiritualitas dan perilaku kerja telah banyak dilakukan. Misalnya, Ahmed, et.al. (2019) menemukan pengaruh positif dan signifikan nilai-nilai spiritual berbasis *Islamic work ethic* terhadap perilaku kerja manajer di industri penerbangan Pakistan. Chen, et.al. (2019) menunjukkan kepemimpinan spiritual memiliki efek positif dan signifikan terhadap perilaku kerja proaktif di perusahaan-perusahaan China. Demikian juga ditemukan dalam penelitian Pio, et.al. (2015), kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku etis karyawan di Bank Sulawesi Utara. Afsar, et.al. (2016) juga menemukan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap motivasi intrinsik dan

gairah lingkungan yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan di berbagai industri di Thailand. Moghaddampour dan Karimian (2013) membuktikan kecerdasan spiritual dan spiritualitas tempat kerja memiliki dampak positif pada perilaku kerja karyawan perusahaan asuransi di Teheran yang berorientasi pelanggan. Sedangkan Coetzer, et.al. (2008) mengembangkan suatu model spiritualitas non-teistik yang berpengaruh positif terhadap perilaku di tempat kerja.

Semua penelitian di atas menunjukkan hubungan antara spiritualitas dengan niat kepatuhan dan perilaku kerja. Dengan demikian, *attitude* sebagai bagian dari *personal influence* dapat dimodifikasi dengan spiritualitas untuk memprediksi niat kepatuhan dan perilaku kerja. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelusuran literatur di atas, modifikasi variabel eksogen TPB, yaitu *attitude toward behavior* dengan variabel spiritualitas, *subjective norm* dengan variabel *peer reference*, dan *perceived behavioral control* dengan variabel budaya organisasi (*organizational culture*), telah memiliki justifikasi ilmiah untuk digunakan sebagai prediktor niat kepatuhan (*compliance intentions*) PNS di Kementerian Agama dalam menerapkan kebijakan Nilai Budaya Kerja (NBK) dan perilaku kerja berbasis NBK tersebut.

Hal ini juga diperkuat dengan masih ditemukannya *theoretical gap* dalam penggunaan TPB, baik TPB orisinal maupun TPB modifikasi. Misalnya, penelitian Liu, et.al. (2019) menunjukkan budaya organisasional *ambidextrous* (ketangkasan/ cekatan) memiliki efek tidak signifikan pada perilaku inovatif Karyawan pengawas di China. Sedangkan Ulfa dan Sarzuli (2016) menemukan

teman sekerja (*peer reference*) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepatuhan perawat dalam melaksanakan SOP pemasangan kateter di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Penelitian Afdalia, et.al. (2010) menemukan *perceived behavioral control* tidak mengindikasikan pengaruh yang signifikan terhadap niat implementasikan Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual. Pio, et.al. (2015) menunjukkan kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kajian Farah, et.al. (2017) menemukan spiritualitas dan religiusitas Islam tidak menunjukkan pengaruh signifikan pada kepatuhan zakat. Demikian juga dalam penelitian Nuryana (2016) ditemukan sikap (*attitude*) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap niat kepatuhan *muzakki* PNS dalam membayar zakat profesi. Sikap (*attitude*) juga ditemukan tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi karyawan untuk berperilaku sesuai SOP Keselamatan, Kesehatan Kerja, dan Lingkungan/ K3L (Fausiah, et.al., 2013).

Dengan masih ditemukannya ketidakkonsistenan hasil di atas, menjadi kegelisahan akademik bagi peneliti untuk menguji TPB modifikasi ini sebagai prediktor niat kepatuhan dan perilaku kerja PNS di Kementerian Agama berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK). Selain argumen teoretis yang telah diuraikan sebelumnya, kajian modifikasi TPB untuk melihat fenomena di Kementerian Agama ini dianggap menarik karena pencantuman istilah “agama” (bukan “keagamaan”) secara eksplisit dalam nama kementeriannya. Artinya, kementerian yang biasanya mengurus hal-hal yang terkait dengan duniawi, digandengkan

dengan kata “agama“ yang bersifat *ukhrawi* (tentang keakhiratan). Karena itu, Menteri Agama, Lukman Hakim Saifuddin pernah mengatakan bahwa yang unik dari Kemenag adalah, bahwa Indonesia merupakan negara pertama di dunia yang memiliki kementerian yang menangani urusan agama (<https://www2.kemenag.go.id/berita/231496>).

Namun demikian, faktanya, Kemenag sering disoroti sebagai kementerian yang belum sepenuhnya agamis. Padahal seharusnya, “agama“ itu dapat menjadi sumber motivasi untuk berperilaku apa saja, termasuk perilaku yang berbasis pada Nilai Budaya Kerja. Hal ini misalnya pernah diungkapkan Wakil Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Laode M. Syarif bahwa Kementerian Agama seharusnya menjadi kementerian yang paling bersih dan harusnya menjadi contoh termasuk bagi KPK sendiri (Rachman, 2019). Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara idealitas norma agama dengan fenomena penyimpangan perilaku yang terjadi di Kemenag.

Sebagaimana diketahui, Kementerian Agama RI memiliki motto: “Ikhlas-Beramal“ sebagai nilai dasar budaya kerjanya. Semua aparatur Kementerian Agama pada dasarnya mengetahui dan memerhatikan kata-kata yang tertulis pada logo Kemenag, yaitu “Ikhlas Beramal“. Dalam ruang lingkup “Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama”, kata-kata “Ikhlas Beramal“ itu diidentifikasi dan disepakati sebagai perwujudan “nilai dasar” bagi kelembagaan Kemenag (Inspektorat Jenderal Departemen Agama RI, 2009) sebagaimana dapat digambarkan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1.1.**  
**Relasi antara Nilai Dasar dan Nilai Budaya Kerja**

<i>Religious Values</i>	<i>Science Values</i>
<b>Ikhlas Beramal</b>	<b>5 NBK: Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, Keteladanan</b>
<b>Nilai Dasar</b>	<b>Nilai Budaya Kerja</b>

Sumber: Kementerian Agama, 2019

**Tabel 1.2.**  
**Relasi antara “Ikhlas Beramal” dan 5 Nilai Budaya Kerja**

	
<b>Nilai-nilai Berbasis Religiositas/IMTAK (<i>Religious Values</i>)</b>	<b>Nilai-nilai Berbasis Spiritualitas/IPTEK (<i>Science Values</i>)</b>

Sumber: Kementerian Agama, 2019

Sejak tahun 2015, Kementerian Agama RI telah menerapkan 5 Nilai Budaya Kerja (NBK) sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah. Kelima nilai tersebut adalah: integritas (keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar), profesionalitas (bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik), inovasi (menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik), tanggung jawab (bekerja secara tuntas dan konsekuen), dan keteladanan (menjadi contoh yang baik bagi orang lain).

Sebagai institusi pemerintah, lingkup kerja Kementerian Agama mengacu kepada kerangka umum visi, misi, dan program pemerintahan di bawah kepemimpinan Presiden dan Wapres Jokowi-Jusuf Kalla (periode 2015-2019).



Sejak periode awal terpilih, Jokowi-JK telah mencanangkan 9 agenda prioritas pembangunan (*Nawa Cita*) yang salah satunya adalah melakukan revolusi karakter bangsa atau Revolusi Mental (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017). Gagasan ini kemudian mendorong lahirnya Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM) yang mencakup 5 (lima) aspek, yaitu: Indonesia Melayani (Gerakan Indonesia Melayani/GIM), Indonesia Bersih, Indonesia Tertib, Indonesia Mandiri, dan Indonesia Bersatu. Gerakan Indonesia Melayani (GIM) adalah bagian penting dari tindakan revolusi mental di Indonesia yang diamanatkan oleh Presiden Joko Widodo dalam peluncuran Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM) pada tanggal 14 Agustus 2015, saat menyampaikan Pidato Kenegaraan di Dewan Perwakilan Daerah. GIM bermakna untuk menyiapkan mental masyarakat, khususnya sebagai pelaksana aparatur negara melalui pelayanan prima (*service excellent*) (Djafri, 2018).

Presiden kemudian mengeluarkan Peraturan Presiden (Perpres) RI Nomor 87 Tahun 2017 Tentang Penguatan Pendidikan Karakter. Ada empat agenda strategis GNRM tahun 2015-2019, yaitu: payung hukum (Inpres GNRM), reformasi birokrasi yang melayani dan berintegritas, pembentukan Gugus Tugas Daerah untuk membangun inisiatif dan partisipasi pelaku GNRM, dan praktik keteladanan di semua simpul perubahan dan tingkatan kepemimpinan. Selanjutnya, ada tiga rumpun nilai strategis dalam Revolusi Mental, yaitu nilai integritas, etos kerja, dan gotong royong seperti tampak pada tabel berikut:

**Tabel 1.3.**  
**Nilai-nilai Strategis dalam Revolusi mental**

Melakukan Perubahan	Membangun Karakter	Tujuan Nasional
Cara Berpikir	Integritas: Jujur, Dapat Dipercaya, Berkarakter, Bertanggungjawab	Indonesia Berdaulat
Cara Kerja	Etos Kerja: Kerja Keras, Optimis, Produktif, Inovatif, Berdaya Saing	Indonesia Berkepribadian
Cara Hidup	Gotong Royong: Bekerjasama, Solidaritas Tinggi, Komunal, Berorientasi pada Kemaslahatan, Kewargaan	Indonesia Berdikari

Sumber: Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, 2017

Gagasan besar Revolusi Mental kemudian diterjemahkan ke dalam setiap kementerian, termasuk Kementerian Agama RI. Untuk menerjemahkan agenda Revolusi Mental, maka lahirlah 5 Nilai Budaya Kerja (NBK) sebagai implementasi dari Visi dan Misi Kementerian Agama RI, yaitu: Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan. Secara yuridis, sebagai payung hukumnya, terbitlah Keputusan Menteri Agama RI (KMA) Nomor 582 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019. Dua di antaranya yang terpenting adalah penjelasan tentang Visi dan Misi Kementerian Agama dan Budaya Kerja Kementerian Agama:

Dalam rangka mendukung visi pembangunan nasional, Visi Kementerian Agama RI 2015-2019 adalah “*Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka*

*mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong*“. Visi tersebut merupakan gambaran terhadap apa yang ingin diwujudkan Kementerian Agama pada akhir pelaksanaan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025:

1. Taat memiliki pengertian tunduk dan patuh, sehingga taat beragama dapat didefinisikan bahwa setiap umat beragama mampu menjalankan kegiatan beragamanya sesuai dengan ajaran agamanya masing-masing. Sejalan dengan visi nasional, maka hal ini akan memunculkan salah satu kepribadian bangsa Indonesia, yaitu kepribadian bangsa Indonesia yang taat beragama.
2. Rukun memiliki pengertian baik dan damai, sehingga rukun dapat didefinisikan bahwa terciptanya kehidupan inter dan antar umat beragama di Indonesia secara baik dan damai. Sejalan dengan visi nasional, maka hal ini akan mendorong munculnya rasa toleransi sesama umat beragama, rasa saling menghargai dan sikap kegotong-royongan.
3. Kecerdasan mencakup kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual. Kecerdasan intelektual: memiliki kemampuan untuk mempelajari, memahami, dan menguasai ilmu agama, serta sains dan teknologi sesuai dengan jenjang pendidikan; berpikir rasional, abstrak, inovatif, dan kreatif; serta mampu mengaplikasikan pengetahuan dalam rangka memecahkan masalah (*problem solving*). Kecerdasan emosional: memiliki kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi diri dan orang lain, dapat memotivasi diri, serta berinteraksi dan bersosialisasi dengan orang lain. Kecerdasan spiritual: yaitu mampu memahami, menghayati, dan mengamalkan akhlak mulia dan nilai-nilai agama Islam, serta menempatkan perilaku hidup dalam konteks makna yang luas.
4. Sejahtera mengandung pengertian aman, sentosa, makmur, dan selamat, terlepas dari berbagai gangguan, sehingga sejahtera lahir dan batin dalam konteks agama dapat diartikan bahwa setiap umat beragama di Indonesia dapat menjalankan kegiatan beragama secara bebas tanpa ada gangguan dari pihak manapun, serta tersedia sarana dan prasarana beribadah yang memadai bagi seluruh umat beragama di Indonesia.

Terkait dengan Budaya Kerja Kementerian Agama, dijelaskan bahwa sejalan dengan upaya Presiden Joko Widodo dalam meningkatkan pelayanan birokrasi melalui Revolusi mental, Menteri Agama menetapkan 5 (lima) Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi,

tanggung jawab, dan keteladanan. Kelima nilai budaya kerja tersebut dimaksudkan untuk menjadi perilaku kerja yang diwujudkan oleh setiap pegawai di Kementerian Agama, mulai dari pimpinan hingga pelaksana atau Jabatan Fungsional Umum. Dengan perilaku kerja tersebut diharapkan dapat mengembalikan citra dan kepercayaan Kementerian Agama di mata publik. Diharapkan, kelima nilai budaya kerja ini menjadi ruh dan jiwa yang selalu menyemangati seluruh aparatur melalui perilaku kerja di Kementerian Agama, dalam rangka memberikan layanan kepada masyarakat (KMA No. 582 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019, Point C dan D).

Sampai pada tahun 2018, upaya implementasi 5 NBK di Kemenag belum sepenuhnya berhasil. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian Badan Litbang dan Diklat Puslitbang Lektur, Khazanah Keagamaan, dan Manajemen Organisasi, Kementerian Agama RI tahun 2018. Penelitian ini merekomendasikan kepada Kementerian Agama, melalui Biro Kepagawaian untuk perlu: pertama, merumuskan indikator 5 Nilai Budaya Kerja yang lebih operasional dan terukur. Kedua, merumuskan regulasi mengenai kode etik yang mendukung pelaksanaan 5 Nilai Budaya Kerja di Lingkungan Kementerian Agama. Ketiga, mengalokasikan Anggaran dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun berjalan untuk penguatan pelaksanaan 5 Nilai Budaya Kerja. Keempat, mendorong dilakukannya program dan kegiatan khusus yang mendukung pelaksanaan 5 Nilai Budaya Kerja. Kelima, merumuskan instrumen penilaian, mekanisme penegakan (*enforcement*),

dan evaluasi secara berkala. (Badan Litbang dan Diklat Puslitbang Lektur, Khazanah Keagamaan, dan Manajemen Organisasi, Kementerian Agama RI, 2018)

Setelah dilakukannya perbaikan implementasi NBK berdasarkan rekomendasi Badan Litbang dan Diklat di atas, sampai dilakukannya penelitian ini pada akhir tahun 2019, Kementerian Agama masih terus berusaha memperbaiki dan menemukan formula yang tepat dalam mengimplementasikan NBK. Hal ini karena kasus-kasus penyelewangan dan pelanggaran aturan yang dilakukan oleh “oknum” Kemenag masih tetap terjadi. Kasus terakhir yang menjadi sorotan media nasional adalah soal jual beli jabatan di dalam institusi Kemenag yang melibatkan salah satu petinggi partai Islam (<https://nasional.tempo.co>, 7 Agustus 2019). Beberapa kasus lainnya yang juga menyeret oknum Kemenag adalah penyalahgunaan Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) dan Dana Abadi Umat (Wijaya, 2019), penipuan berkedok percepatan pemberangkatan haji (Pambudi, 2019), korupsi Pengadaan Kitab al-Qur’an dan perlengkapan Laboratorium Madrasah, kasus penyalahgunaan BPIH dan Dana Operasional Menteri (Rini, 2019).

Penjelasan di atas menunjukkan adanya *empirical gap* fenomena di Kementerian Agama yang menjadi latar belakang dilakukannya penelitian ini. Kebijakan 5 NBK semestinya menjadi landasan atau dasar setiap aparatur sipil negara (ASN) di Kementerian Agama dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. 5 NBK tersebut diharapkan menjadi perilaku keseharian dan menjadi gaya hidup di kantor. 5 NBK akan menjadi “spirit kerja“

ASN jika didahului dengan niat kepatuhan yang tinggi untuk mau mengimplementasikannya menjadi perilaku kerja.

Setiap orang pasti mempunyai niat, namun akan berbeda pada kadarnya. Mereka yang mempunyai niat tinggi akan tercermin dalam perilakunya di kantor dalam kaitannya dengan budaya kerja. Niat untuk melakukan sesuatu dapat digerakkan oleh kekuatan internal maupun eksternal. Kedua pendorong tersebut dalam penelitian ini, akan ditelaah lebih jauh untuk memastikan bahwa faktor internal seperti spiritualitas mempengaruhi niat kepatuhan dan perilaku kerja berbasis NBK di Kementerian Agama. Sedangkan faktor eksternal di antaranya adalah pengaruh kelompok referensi (*peer reference*) dan budaya organisasional (*organizational culture*) yang juga dapat mempengaruhi niat kepatuhan dan perilaku kerja berbasis NBK di Kementerian Agama. Dari ketiga variabel tersebut akan dilakukan pengujian secara empirik dalam rangka untuk menguji keluasan konsep *Theory of Planned Behavior/ TPB* (Ajzen, 1991) yang telah dimodifikasi.

## **1.2. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan uraian dan kajian beberapa hasil penelitian terdahulu yang masih menunjukkan adanya *theoretical gap* serta *empirical gap* fenomena di Kementerian Agama yang telah disebutkan di atas, maka masalah yang menarik untuk diteliti lebih lanjut adalah:

- a) Aspek teoritik: “Masih perlunya penyesuaian (modifikasi) terhadap variabel eksogen *Theory of Planned Behavior (TPB)*, khususnya untuk fenomena yang spesifik.”

- b) Aspek empirik (fenomena): “Upaya Kementerian Agama untuk melakukan reformasi birokrasi melalui implementasi perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja belum sesuai harapan.”

Rumusan masalah di atas selanjutnya dijabarkan ke dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK?
- 2) Apakah *peer reference* berpengaruh terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK?
- 3) Apakah spiritualitas berpengaruh terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK?
- 4) Apakah budaya organisasional berpengaruh terhadap perilaku kerja berbasis NBK?
- 5) Apakah *peer reference* berpengaruh terhadap perilaku kerja berbasis NBK?
- 6) Apakah spiritualitas berpengaruh terhadap perilaku kerja berbasis NBK?
- 7) Apakah niat kepatuhan melaksanakan NBK berpengaruh terhadap perilaku kerja berbasis NBK?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk mencapai tujuan berikut:

- 1) untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK
- 2) untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh *peer reference* terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK
- 3) untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh spiritualitas terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK
- 4) untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap perilaku kerja berbasis NBK
- 5) untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh *peer reference* terhadap perilaku kerja berbasis NBK
- 6) untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh spiritualitas terhadap perilaku kerja berbasis NBK
- 7) untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh niat kepatuhan melaksanakan NBK terhadap perilaku kerja berbasis NBK

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini berguna secara praktis dan teoritis. Secara teoretis kegunaan penelitian ini adalah untuk menganalisis aplikasi teori *Planned Behavior (TPB)* dengan modifikasi tiga variabel, yaitu budaya organisasional, *peer reference*, dan spiritualitas. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada Kementerian Agama RI untuk menemukan formula yang tepat dalam mengimplementasikan Nilai Budaya Kerja (NBK) menjadi perilaku kerja seluruh ASN Kementerian Agama dari pusat hingga daerah.



### 1.5. Keaslian Penelitian

Modifikasi *Theory of Planned Behavior (TPB)* telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya untuk menjelaskan secara lebih detail variabel dalam TPB (Trisna, 2019; Guerin, et.al., 2018; Mustapha, et.al., 2016; Urumsah, et.al., 2016; Karbalaei, et.al., 2015; Leisanyane dan Khaola, 2013; Sardžoska dan Tang 2012; MacIntosh dan Doherty, 2010). Modifikasi dilakukan tanpa mengurangi atau mengubah substansi dari variabel utama TPB tersebut. Pada umumnya modifikasi dilakukan dengan cara mengganti beberapa variabel eksogen TPB dengan variabel lain yang setara kedudukannya sebagai prediktor niat.

Berdasarkan hasil meta analisis dari sejumlah penelitian terdahulu yang didiskusikan dengan berbagai teori yang ada, peneliti menyimpulkan bahwa variabel *perceived behavior control (PBC)* dapat digantikan dengan variabel budaya organisasional, variabel norma subjektif (*subjective norm*) dapat digantikan dengan variabel *peer reference*, dan variabel *attitude toward behavior* dapat digantikan dengan variabel spiritualitas.

PBC adalah pengaruh eksternal (*external influences*) yang dapat mempengaruhi niat dan perilaku berdasarkan persepsi kemudahan atau kesulitan untuk melakukan perilaku tersebut (Ajzen, 1991). Dalam hal ini, kedudukan PBC dapat digantikan oleh budaya organisasional karena memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Nilai Budaya Kerja (NBK) merupakan

bagian dari budaya organisasional yang dibangun oleh Kementerian Agama. Karena itu, memasukkan variabel budaya organisasional sebagai pengganti PBC dinilai tepat sesuai tujuan penelitian ini.

Sejumlah penelitian telah menunjukkan hubungan budaya organisasional dengan niat kepatuhan (Hu, et.al., 2012) dan perilaku kerja (Rich dan Mero, 2015; Sengupta dan Sinha, 2015; Alimudin dan Sukoco, 2017; Ratnasari, et.al. 2018). Namun dari semua penelitian tersebut belum ada yang menggunakan budaya organisasional sebagai prediktor niat kepatuhan (*compliance intentions/ intention to comply*) terhadap perilaku kerja. TPB memang telah digunakan untuk memprediksi niat kepatuhan (Benk, et.al., 2011; Freberg, 2013; Hanan, 2014; Yami, 2015; Afdalia et.al., 2014; Hartoni dan Riana, 2015; Farah, et.al., 2017; Nuryana, 2016; Yasa, 2020). Namun modifikasi variabel *perceived behavior control* (PBC) dengan budaya organisasional untuk memprediksi niat kepatuhan dan perilaku kerja belum pernah dilakukan sebelumnya.

Norma subjektif menggambarkan sejauh mana seseorang memiliki persepsi untuk mengikuti pandangan orang lain terhadap perilaku yang akan dilakukannya (*normative belief*). Keyakinan normatif ini berkenaan dengan harapan-harapan yang berasal dari *referent* atau orang dan kelompok yang berpengaruh bagi individu (*significant others*) seperti orang tua, pasangan, teman dekat, rekan kerja, pimpinan, atau lainnya, tergantung pada perilaku yang terlibat (Ajzen, 2005). Karena itu, norma subjektif dapat digantikan dengan variabel *peer reference*. Sesuai dengan konteks penelitian ini, *peer reference* yang dimaksud

adalah teman sekerja dan atasan/pimpinan yang menjadi model atau contoh bagi responden.

Sejumlah penelitian telah menunjukkan hubungan *peer reference* dengan niat kepatuhan (Hanno dan Violette, 1996; Blanthorne, 2000; Mustikari, 2007; Arniati, 2009; Yasa dan Prayudi, 2019; Nuryana, 2016) dan perilaku kerja (Knapczyk, et.al., 1983; Kuo, 2009; Fang, 2010). Namun dari semua penelitian tersebut belum ada yang menggunakan *peer reference* sebagai prediktor niat kepatuhan terhadap perilaku kerja. TPB memang telah digunakan untuk memprediksi perilaku kerja (Fausiah, et.al., 2013; Razak dan Sabri, 2017; Yusof, et.al., 2018; Sabri, et.al., 2019). Namun modifikasi variabel *subjective norm* dengan *peer reference* untuk memprediksi niat kepatuhan dan perilaku kerja belum pernah dilakukan sebelumnya.

Selanjutnya, sikap (*attitude*) merupakan suatu keadaan internal (*internal state*) yang mempengaruhi pilihan tindakan individu terhadap objek, orang atau kejadian tertentu. Sikap individu terhadap suatu perilaku diperoleh dari keyakinan terhadap konsekuensi yang ditimbulkan oleh perilaku tersebut, yang diistilahkan dengan *behavioral beliefs* atau keyakinan terhadap perilaku (Ajzen (2002). Seseorang yang yakin bahwa sebuah tingkah laku dapat menghasilkan *outcome* yang positif, maka individu tersebut akan memiliki sikap yang positif, begitu juga sebaliknya. Karena itu, sikap dapat digantikan dengan variabel spiritualitas. Sebab, spiritualitas juga merupakan keadaan internal seseorang yang memuat rangkaian karakteristik motivasional (*motivational trait*), kekuatan emosional

umum, dan adanya kekuatan afektif nonspesifik yang mendorong, mengarahkan, dan memilih beragam tingkah laku (Piedmont, 2001).

Sejumlah penelitian telah menunjukkan hubungan spiritualitas dengan niat kepatuhan (Yasa dan Prayudi, 2019; Widuri, et.al., 2017) dan perilaku kerja (Coetzer, et.al., 2008; Moghaddampour dan Karimian, 2013; Pio, et.al., 2015; Afsar, et.al., 2016; Ahmed, et.al., 2019; Chen, et.al., 2019). Namun dari semua penelitian tersebut belum ada yang melakukan modifikasi variabel *attitude (personal influence)* dengan spiritualitas untuk memprediksi niat kepatuhan terhadap perilaku kerja.

Dengan demikian, dari hasil penelusuran peneliti, sejauh ini belum ditemukan penelitian lainnya yang menggunakan modifikasi TPB menggunakan variabel budaya organisasional, *peer reference*, dan spiritualitas baik secara parsial maupun secara integratif dalam satu model untuk memprediksi niat kepatuhan dan perilaku kerja seperti yang dikonstruksi dalam penelitian ini. Di sinilah letak keaslian dan kebaruan penelitian ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Salah satu keunggulan *Theory of Planned Behavior (TPB)* adalah bahwa ia memiliki kekuatan prediksi yang lebih besar dibandingkan kebanyakan model perubahan perilaku lainnya (Taylor et.al., 2006). Karena itulah TPB menjadi salah satu teori populer di kalangan akademisi dan peneliti untuk memprediksi perilaku manusia. Bab ini akan menguraikan hasil penelitian-penelitian sebelumnya atau hasil meta analisis terkait dengan variabel budaya organisasional, *peer reference*, dan spiritualitas dalam hubungannya dengan niat kepatuhan (*compliance intentions/ intention to comply*) dan perilaku kerja (*work behavior*).

Selanjutnya, bab ini juga akan menguraikan kerangka teori yang digunakan dalam penelitian ini. Dimulai dari teori utama, yaitu *Theory of Planned Behavior (TPB)* dan teori-teori lainnya yang terkait dengan sejumlah variabel yang digunakan, di antaranya teori budaya organisasional, teori *peer reference*, teori spiritualitas, teori niat kepatuhan, dan teori perilaku kerja. Teori-teori tersebut akan dikaitkan dengan nilai-nilai keislaman sebagai keunikan dan kekhasan disertasi ini yang berada di bawah supervisi Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII). Setelah menguraikan hasil tinjauan pustaka dan kerangka teori, bab ini akan ditutup dengan pengembangan hipotesis dan model penelitian yang akan dibuktikan dalam penelitian ini.

## 2.1. Tinjauan Pustaka

### 2.1.1. Hubungan Budaya organisasional (*Organizational Culture*) terhadap Niat Kepatuhan dan Perilaku Kerja

Budaya organisasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap niat kepatuhan (*compliance intentions/ intention to comply*) individu, baik kepatuhan terhadap aturan, undang-undang negara, dan kebijakan (*policy*) dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Soekanto (2012), kepatuhan individu merupakan hasil proses internalisasi yang disebabkan oleh pengaruh lingkungan yang memberikan efek pada kognisi seseorang, sikap-sikap maupun perilaku. Dalam konteks inilah dapat dilihat benang merah hubungan budaya organisasional terhadap kepatuhan individu dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya telah membuktikan hubungan budaya organisasional dengan niat kepatuhan dan perilaku kerja. Misalnya, Hu, et.al. (2012) mengembangkan model perilaku kerja individu yang mengintegrasikan peran budaya organisasional dan manajemen puncak ke dalam teori TPB untuk memahami niat kepatuhan karyawan dalam mengikuti pedoman keamanan informasi perusahaan. Dengan menggunakan data survei dan pemodelan persamaan struktural (SEM), penelitian ini membuktikan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional dan manajemen puncak sebagai prediktor utama niat kepatuhan karyawan pada kebijakan keamanan informasi perusahaan. Selain itu, penelitian ini menemukan pengaruh budaya organisasional dan partisipasi manajemen puncak pada kepatuhan karyawan yang dimediasi oleh keyakinan kognitif karyawan terhadap kebijakan keamanan informasi.

Kajian tentang pengaruh budaya organisasional terhadap niat kepatuhan dalam model TPB memang belum banyak dilakukan. Pada umumnya, budaya organisasional lebih banyak digunakan untuk memprediksi niat untuk bertahan atau meninggalkan suatu organisasi, seperti *turnover intentions* (Omeluzor, 2018), *intention to leave* (MacIntosh dan Doherty, 2010; Leisanyane dan Khaola, 2013), *withdrawal intention* (Carmeli, 2005.), dan *intention to stay* (Abualrub dan Nasrallah, 2017). Kajian lainnya lebih banyak mengaitkan budaya organisasional dengan kepatuhan tertentu, seperti kepatuhan pada kode etik kesehatan (Brønstad, 2011), kepatuhan pajak (Mollanazari, et.al., 2016), dan kepatuhan pada aturan administrasi keuangan (Yanto et.al., 2017).

Adapun kajian pengaruh budaya organisasional terhadap perilaku kerja cukup banyak ditemukan. Perilaku kerja bukanlah satu-satunya hasil dari artikulasi kehendak individu tentang apa yang ingin dilakukan atau harus dilakukan. Ada pengaruh yang membentuk suatu perilaku, mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara yang menguntungkan diri sendiri, atau dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat menguntungkan secara kolektif. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja adalah budaya organisasional (Hofstede, et.al., 1990; Hu, et.al. 2012; Schein, 1990).

Banyak penelitian yang telah membuktikan hubungan budaya organisasional dengan perilaku kerja. Rich dan Mero (2015) mengembangkan kerangka kerja konseptual yang menghubungkan budaya organisasional dengan peraturan dan perilaku kerja tertentu. Model yang digunakan menghubungkan efek distal yang melekat dalam budaya organisasional dengan pengaruh proksimal

dari lingkungan kerja yang diukur dengan fokus pengaturan tempat kerja. Hasilnya menunjukkan budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja individu dalam perusahaan.

Senada dengan itu, Alimudin dan Sukoco (2017) menguji hubungan organisasi dan perilaku kerja menggunakan teknik analisis *partial least squares path modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja. Penelitian ini juga menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja positif tetapi tidak signifikan. Namun, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasional. Ganjaran dan hukuman juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasional. Model gaya kepemimpinan partisipatif menggunakan mekanisme *reward and punishment* dapat menguatkan budaya organisasional yang berimplikasi pada perilaku kerja.

Studi Ratnasari, et.al. (2018) terhadap 157 dosen di sebuah perguruan tinggi di Batam yang dianalisis dengan SEM menunjukkan budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja dosen. Penelitian ini juga menemukan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja; motivasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja; kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen; budaya organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen; dan perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.

Kajian Sengupta dan Sinha (2015) terhadap para manajer di beberapa perusahaan di India menemukan budaya sosial masyarakat di India mempengaruhi



budaya organisasional yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku kerja. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa limpahan budaya masyarakat India pada budaya organisasional mempengaruhi perilaku kerja manajer. Sejalan dengan hasil penelitian ini, Amsa (2007) menemukan hubungan yang kuat antara budaya organisasional (kepercayaan, nilai, norma dan tradisi bersama dalam organisasi) terhadap perilaku *loitering* (berkeliranan) karyawan pabrik tekstil di India.

Berbagai penelitian lainnya mengaitkan pengaruh kuat budaya organisasional terhadap perilaku kerja inovatif dalam organisasi. Ko, et.al. (2015) menunjukkan budaya organisasional dan dukungan organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Ersin, et.al. (2016) membuktikan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Sinha, et.al. (2016) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasional dan pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif. Naranjo- Valencia, et.al. (2017) menemukan budaya organisasional *adocracy* (lawan dari birokrasi) secara positif berpengaruh terhadap perilaku inovasi radikal karyawan. Zheng, et.al. (2019) membuktikan kepemimpinan dan budaya organisasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif. Marzuki, et.al. (2019) menunjukkan budaya organisasional dan motivasi berprestasi memiliki efek langsung positif pada perilaku kerja inovatif.

Budaya organisasional yang baik juga akan menumbuhkan perilaku kerja profesional seperti penelitian Alise, et.al. (2016) dan perilaku kerja kreatif (Szczepańska-Woszczyńska, 2015). Kajian Smit (2014) menguji hubungan antara

budaya organisasional dengan intensi dan perilaku adopsi inovasi di dalam organisasi. Ia menggunakan *The X Model of Organizational Culture* yang terdiri dari lima variabel, yaitu *Leadership*, *Strategy*, *Adaptability*, *Coordination*, dan *Relationships* yang dihubungkan dengan variabel *Attitudes (relative advantage, risk)*, *Subjective Norms (customers, competitors)*, dan *Perceived Behavioral Control (self-efficacy, facilitating conditions: knowledge, facilitating conditions: resources)*. Hasil penelitian menunjukkan ada korelasi sedang hingga kuat yang signifikan antara beberapa budaya organisasional dan variabel perilaku adopsi inovasi dalam organisasi.

Semua penelitian di atas membuktikan pengaruh budaya organisasional terhadap niat kepatuhan dan perilaku kerja. Namun dalam penelitian Liu, et.al. (2019) terhadap karyawan pengawas beberapa perusahaan di China ditemukan budaya organisasional memiliki efek tidak signifikan pada perilaku kerja inovatif. Hal ini menjadi salah satu celah adanya ketidakkonsistenan dalam hubungan budaya organisasional dan perilaku kerja yang menjadi peluang dilakukannya penelitian disertasi peneliti. Selain itu, dari semua hasil penelitian di atas, belum ada kajian yang menggunakan budaya organisasional dalam sebuah konstruk modifikasi TPB sebagai prediktor niat kepatuhan (*compliance intentions/intention to comply*) dan perilaku kerja sekaligus.

### 2.1.2. Hubungan *Peer Reference* terhadap Niat Kepatuhan dan Perilaku Kerja

Variabel norma subjektif (*subjective norms*) merupakan salah satu variabel kunci dalam TPB untuk memprediksi niat dan perilaku. Norma subjektif adalah persepsi individu tentang kesan orang lain (referen/rujukan) terhadap perilaku tertentu yang kemudian mempengaruhi keyakinannya untuk menampilkan atau tidak menampilkan perilaku tersebut. Dengan kata lain, referen (orang atau kelompok orang) memiliki pengaruh terhadap intensi individu untuk menampilkan atau tidak menampilkan perilaku tertentu (Ajzen, 1991). Di dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, referen dapat berupa teman sekerja maupun atasan atau pimpinan.

Penelitian ini memodifikasi variabel *subjective norms* dalam TPB dengan *peer reference* untuk memprediksi niat kepatuhan dan perilaku kerja. Penelitian sebelumnya telah membuktikan hubungan antara *peer reference* dengan niat kepatuhan dan perilaku kerja. Pada umumnya penelitian tersebut mengkaji hubungan *peer reference* (norma subjektif) dengan niat kepatuhan dalam konteks pajak dan zakat. Misalnya, Hanno dan Violette (1996), menemukan bahwa sikap dan norma subjektif berpengaruh positif terhadap niat dan perilaku kepatuhan Wajib Pajak. Blanthorne (2000) menemukan bahwa orang sekitar (teman, keluarga) dan kontrol perilaku yang dipersepsikan berpengaruh negatif terhadap niat kepatuhan pajak.

Mustikari (2007) membuktikan bahwa orang sekitar, termasuk teman dan keluarga, memengaruhi niat kepatuhan pajak. Semakin rendah persepsi *tax*

*professional* atas kontrol yang dimilikinya, maka akan mendorong *tax professional* berniat patuh. Sebaliknya, semakin rendah persepsi atas kontrol yang dimiliki *tax professional*, maka akan mendorong *tax professional* tidak patuh dalam melaksanakan kewajiban perpajakan. Demikian juga kajian Yasa dan Prayudi (2019) menemukan norma subjektif berpengaruh terhadap niat kepatuhan pajak. Arniati (2009) menunjukkan bahwa variabel yang mempengaruhi niat kepatuhan Wajib Pajak adalah norma subjektif (teman dan keluarga) dan kontrol perilaku yang dipersepsikan. Sedangkan sikap tidak mempengaruhi perilaku melalui niat kepatuhan. Nuryana (2016) menunjukkan faktor teman dan keluarga mempengaruhi niat kepatuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam membayar zakat profesi.

Kajian tentang pengaruh *peer reference* terhadap niat kepatuhan untuk memprediksi perilaku kerja dalam model TPB memang belum banyak dilakukan. Pada umumnya, kajian yang ada lebih banyak mengaitkan *peer reference* secara langsung dengan kepatuhan tertentu—bukan niat kepatuhan—, misalnya kepatuhan pada peraturan pemerintah (Dresdner, et.al., 2015; Liu, et.al., 2018), kepatuhan pajak (Alm, et.al., 2017), kepatuhan pada peraturan sekolah (Nurani, 2018; Rahmawati, 2015), dan kepatuhan pada aturan kesehatan (Aty, 2014).

Adapun kajian pengaruh *peer reference* terhadap perilaku kerja cukup banyak ditemukan. Di antaranya, Fang (2010) yang menemukan persahabatan organisasi melalui jaringan komunikasi berpengaruh positif terhadap anggota organisasi untuk terlibat dalam perilaku kerja. Dalam konteks organisasi saat ini, hubungan persahabatan melalui jejaring media sosial ternyata tidak hanya

memfasilitasi komunikasi individu dalam lanskap organisasi, tetapi juga merupakan arena yang menonjol di mana individu saling memengaruhi ketika mereka menentukan sikap dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan.

Morris, et.al. (2005) menemukan pengaruh yang signifikan teman sebaya (*peer*) terhadap perilaku karyawan untuk menggunakan teknologi baru yang dimoderasi oleh faktor jenis kelamin dan usia. Individu cenderung bergaul dengan orang lain yang usianya sebaya dan sama gendernya. Penelitian ini menunjukkan bahwa pola perbedaan gender dalam adopsi teknologi individu bervariasi sesuai usia, sehingga perbedaan gender lebih terasa dengan bertambahnya usia.

Tidak selamanya faktor teman memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja. Dalam beberapa studi juga ditemukan fakta sebaliknya. Misalnya, Kuo (2009) menemukan perilaku menyimpang di tempat kerja dan pelanggaran kontrak yang diipicu oleh pengaruh teman sekerja. Demikian juga penelitian Knapczyk, et.al. (1983) tentang keefektifan pengawasan guru dan teman sebaya dalam meningkatkan tingkat perilaku saat bekerja di sekolah. Hasilnya menunjukkan pengawasan teman sebaya mempengaruhi perilaku kerja di sekolah yang lebih tinggi dibandingkan pengawasan guru.

Hasil penelusuran literatur di atas menunjukkan signifikansi *peer reference* yang mempengaruhi niat kepatuhan dan perilaku kerja. Norma subjektif dibentuk dari kepercayaan normatif, yang pada dasarnya mencerminkan keyakinan individu mengenai seberapa penting orang lain (*peer reference*) memandang suatu perilaku. Karena itu, dalam penelitian ini *peer reference* digunakan sebagai variabel modifikasi norma subjektif. Sejauh ini belum

ditemukan penelitian yang menggunakan *peer reference* sebagai prediktor niat kepatuhan dan perilaku kerja sekaligus. Demikian juga modifikasi variabel norma subjektif dengan *peer reference* untuk memprediksi niat kepatuhan dan perilaku kerja belum pernah dilakukan sebelumnya.

### **2.1.3. Hubungan Spiritualitas terhadap Niat Kepatuhan dan Perilaku Kerja**

Spiritualitas dan religiositas adalah dua konseptual yang saling terkait. Keduanya didefinisikan sebagai “perasaan, pikiran, pengalaman, dan perilaku yang muncul dari pencarian yang sakral” (Hill et.al., 2000). Spiritualitas dianggap lebih personal dan internal, sedangkan religiositas pada umumnya dipahami sebagai aspek yang dapat diamati dari agama dan sering kali terkait secara organisasi. Sama seperti ras dianggap sebagai “variabel penanda” dari proses sosiologis, maka agama dianggap sebagai variabel penanda proses spiritual (Grossoehme, et.al., 2012). Penelitian ini cenderung pada pandangan yang melihat spiritualitas sebagai bagian dari agama atau religiositas (Selvam, 2013; Love, 2002).

Dalam banyak literatur telah diungkapkan penelitian sebelumnya tentang hubungan spritualitas dengan niat kepatuhan dan perilaku kerja. Misalnya, penelitian Widuri, et.al., (2017) menggunakan variabel spiritualitas dalam modifikasi TPB untuk memprediksi niat kepatuhan pajak para wajib pajak. Dengan menggunakan kerangka 9 dimensi spiritualitas Elkins, et.al., (1988), penelitian ini menunjukkan bahwa variabel sikap, norma subyektif, dan dimensi spiritualitas berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan pajak. Wajib pajak dalam

penelitian ini tidak hanya melaksanakan kewajiban perpajakan secara normatif sebagai penerapan ketentuan perpajakan, tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai moral spiritualitas. Demikian juga dalam penelitian Yasa dan Prayudi (2019) menunjukkan spiritualitas dalam agama Hindu Bali berdasarkan nilai Tri Kaya Parisudha berpengaruh terhadap niat kepatuhan pajak.

Kajian tentang pengaruh spiritualitas terhadap niat kepatuhan untuk memprediksi perilaku kerja dalam model TPB memang belum banyak dilakukan. Pada umumnya, kajian yang ada lebih banyak mengaitkan spiritualitas secara langsung dengan kepatuhan tertentu—bukan niat kepatuhan—, misalnya kepatuhan terhadap aturan kesehatan (Ali, et.al., 2018; Umah, 2019). Adapun kajian pengaruh spiritualitas terhadap perilaku kerja cukup banyak ditemukan. Misalnya, penelitian Chen, et.al. (2019) menemukan spiritualitas berpengaruh signifikan meningkatkan perilaku kerja proaktif karyawan di organisasi. Mahmud dan Yusof (2018) menggunakan variabel spiritualitas sebagai prediktor terhadap perilaku keselamatan kerja untuk mengurangi risiko kecelakaan pekerja muslim di tempat kerja. Hasilnya, spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku keselamatan kerja.

Ahmed, et.al. (2019) menyelidiki pengaruh nilai-nilai spiritual berdasarkan *Islamic work ethic* terhadap perilaku kerja manajer di industri penerbangan Pakistan, khususnya dalam membangun empati kepada bawahannya. Dengan mengambil sampel 344 manajer lini pertama, temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa nilai-nilai spiritual memiliki pengaruh positif dalam

mempengaruhi perilaku kerja manajer. Nilai-nilai *Islamic work ethic* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku empati manajer.

Chen, et.al. (2019) menyelidiki peran kepemimpinan spiritual untuk meningkatkan perilaku kerja proaktif karyawan perusahaan-perusahaan di China. Penelitian ini menggunakan teori motivasi intrinsik pada hubungan antara kepemimpinan spiritual dan perilaku kerja proaktif. Data yang dikumpulkan dari 188 manajer dan karyawan menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku kerja proaktif. Identifikasi organisasi dan keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual dan perilaku kerja proaktif. Lebih jauh, kepemimpinan spiritual secara positif mempengaruhi identifikasi organisasi, dan identifikasi organisasi memelihara keamanan psikologis, yang pada gilirannya menumbuhkan perilaku kerja proaktif karyawan.

Tidak jauh berbeda, Pio, et.al. (2015) melakukan penelitian untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 160 karyawan yang bekerja di Bank Sulawesi Utara. Dengan menggunakan analisis SEM, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap perilaku etis. Perilaku etis memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, dan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan



terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi dan secara tidak langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Afsar, et.al. (2016) juga mengkaji hubungan kepemimpinan spiritual terhadap perilaku kerja pro-lingkungan karyawan profesional di berbagai industri di Thailand. Penelitian ini menemukan kepemimpinan spiritual secara positif mempengaruhi spiritualitas tempat kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi intrinsik dan gairah lingkungan. Dua variabel terakhir ini kemudian memiliki pengaruh positif pada perilaku kerja pro-lingkungan. Dukungan organisasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja, sedangkan kesadaran lingkungan memoderasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan hasrat lingkungan.

Studi yang dilakukan Moghaddampour dan Karimian (2013) membuktikan kecerdasan spiritual dan spiritualitas tempat kerja memiliki pengaruh positif pada perilaku kerja karyawan yang berorientasi pelanggan. Penelitian ini dilakukan pada 282 karyawan perusahaan asuransi di Teheran, Iran. Namun, ketika kecerdasan spiritual dianggap sebagai faktor moderat, pengembangan spiritualitas di tempat kerja tidak bisa sendirian mempengaruhi perilaku kerja yang berorientasi pelanggan.

Selanjutnya, Coetzer, et.al. (2008) mengembangkan suatu model spiritualitas non-teistik yang berpengaruh terhadap perilaku di tempat kerja.

Model ini dikembangkan karena pada umumnya skala pengukuran spiritualitas berasal dari model teologis (teistik) yang selalu dikaitkan dengan kepercayaan pada Tuhan dan keimanan. Hal ini, menurut Coetzer, et.al. (2008), berpotensi tidak menangkap pengalaman spiritual yang melampaui iman dan kepercayaan teologis tertentu. Model yang dikembangkan ini berhasil menggambarkan hubungan positif nilai-nilai spiritual dengan perilaku kerja yang tidak terkait dengan keyakinan pada agama tertentu.

Berbagai hasil studi literatur di atas menunjukkan pengaruh signifikan spiritualitas terhadap niat kepatuhan dan perilaku kerja. Dengan demikian, *attitude* sebagai bagian dari *personal influence* dalam TPB dapat dimodifikasi dengan spiritualitas untuk memprediksi niat kepatuhan dan perilaku kerja. Dalam penelitian Pio, et.al. (2015) ditemukan kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kajian Farah, et.al. (2017) juga menemukan spiritualitas dan religiusitas Islam tidak menunjukkan pengaruh signifikan pada kepatuhan zakat. Hal ini menunjukkan celah adanya ketidakkonsistenan yang menjadi peluang dilakukannya penelitian disertasi peneliti. Selain itu, dari semua hasil penelitian di atas, belum ada yang menggunakan spritualitas dalam sebuah konstruk modifikasi TPB sebagai prediktor niat kepatuhan (*compliance intentions/intention to comply*) dan perilaku kerja sekaligus.

Semua hasil *literature review* di atas, peneliti rangkum dalam bentuk tabel meta analisis berikut ini:

**Tabel 2.1.**  
**Hasil Meta Analisis Variabel Penelitian**  
**Modifikasi *Theory of Planned Behaviour* (TPB)**

NO	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
<b>Hubungan Budaya organisasional dengan Niat Kepatuhan dan Perilaku Kerja</b>		
1	Hu, Q., Dinev, T., Hart, P., Cooke, D., (2012), Managing employee compliance with information security policies: The critical role of top management and organizational culture, <i>Decision Sciences</i> , 43 (4): 615-660.	Budaya organisasional dan persepsi partisipasi manajemen puncak menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi niat kepatuhan karyawan terhadap kebijakan keamanan informasi perusahaan.
2	Rich, L. dan Mero, N.P., (2015), The link between organizational culture and work behavior: The value of regulatory focus, <i>Academy of Management Annual Meeting Proceedings</i> , 2015(1): 1-10.	Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja individu dalam perusahaan.
3	Alimudin, A. dan Sukoco, A., (2017), The leadership style model that builds work behavior through organizational culture, <i>Lentera</i> , 3(2).	Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja positif tetapi tidak signifikan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasional.
4	Ratnasari, S.L., Rahmawati, Sutjahjo, G., Yana, D., (2018), Lecturer's performance: Leadership, organizational culture, work motivation, and work behavior, in <i>The 2018 International Conference of Organizational Innovation (ICOI)</i> , KnE Social Sciences, 703-715.	Budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja dosen; kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja; motivasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja; budaya organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dosen; dan perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.
5	Sengupta, S.S. dan Sinha, J.B.P., (2005), Perceived dimensions of societal and organizational cultures and their impact on managerial work behavior., <i>Journal of Management Research</i> , 5(3): 143-172.	Budaya sosial masyarakat di India mempengaruhi budaya organisasional yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku kerja manajer di beberapa perusahaan di India.
6	Amsa, P., (2007), Organizational culture and work group behaviour: An empirical study, <i>Journal of Management Studies</i> , 23(3): 347-362	Terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasional (kepercayaan, nilai, norma dan tradisi bersama dalam organisasi) terhadap perilaku <i>loitering</i> (berkeliraran) karyawan pabrik tekstil di India.

7	Ko, Y.K., Yu, S., Kang, K.H., (2105), Organizational culture and organizational support as factors affecting the innovative behaviors of general hospital nurses, <i>Journal of Korean Academy of Nursing Administration</i> , 21(2): 223-231	Budaya organisasional dan dukungan organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan
8	Ersin, E., Summani, E., Fikret, S., Ihsan, Sari., (2016), The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in tourism enterprises, <i>Physical Culture and Sport: Studies and Research</i> , 69(1): 53-64	Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif
9	Sinha, S., Pushpendra, P., Kumar, P., (2016), Organizational culture, innovative behavior and work related attitude, <i>Journal of Workplace Learning</i> , 28(8): 519-535	Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasional dan pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif
10	Naranjo- Valencia, J.C., Jimenez-Jimenez, D., Sanz- Valle, R., (2017), Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship?, <i>Creativity dan Innovation Management</i> , 26(4): 407-417.	Budaya organisasional <i>adocracy</i> (lawan dari birokrasi) secara positif berpengaruh terhadap perilaku inovasi radikal karyawan
11	Zheng, J., Wu, G., Xie, H., Li, H., (2019), Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence, <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 12(4): 888-918	kepemimpinan dan budaya organisasional berpengaruh positif pada perilaku kerja inovatif
12	Marzuki, M.A., Tunas, B., dan Mukhtadi, (2019), The mediating effect of achievement motivation on the relationship between organizational culture and innovative behavior in public sector, <i>International Journal of Advanced Research</i> , 7(6): 1101-1110	Budaya organisasional dan motivasi berprestasi memiliki efek langsung positif pada perilaku kerja inovatif
13	Alise, K., et.al. (2016), Evaluation nurses Professional Behavior and Its Relationship with Organizational Culture and commitment in 2015, <i>International Journal of Medical</i>	Perilaku profesional perawat tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan komitmen organisasi kecuali komitmen normatif dan tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan budaya organisasional kecuali

	<i>Research dan Health Sciences</i> , Vol. 5, Issue 12, 247-252, ISSN : 2319-5886	perhatian terhadap hasil.
14	Szczepańska-Woszczynaa, K., (2015) Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behavior in the innovation process, <i>Procedia Economics and Finance</i> , 34:396-402	Budaya organisasional menjadi elemen penting bagi pengembangan aktivitas inovatif. Nilai-nilai, norma dan kepercayaan dalam organisasi dapat mendukung atau menghambat kreativitas dan inovasi, tergantung pada bagaimana variabel tersebut mempengaruhi perilaku.
15	Smit, J., 2014, "The Relationship between organizational culture and innovation," <i>25<sup>th</sup> Annual Conference of the International Information Management Association (IIMA)</i> , Palm Springs, California, 1-16.	Budaya organisasional berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap intensi dan perilaku adopsi inovasi di dalam organisasi
16	Liu, Y., Wang, W., Chen, D., (2019), Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership, <i>Frontiers in Psychology</i> , 10(Article 2192): 1-12	Persepsi karyawan tentang budaya organisasional ambidextrous memiliki efek tidak langsung pada perilaku inovatif melalui pemberdayaan psikologis. Temuan ini mengungkapkan beberapa cara di mana organisasi dapat secara strategis fokus pada pelatihan budaya organisasional untuk mendorong perilaku inovasi karyawan.
<b>Hubungan Peer Reference terhadap Niat Kepatuhan dan Perilaku Kerja</b>		
17	Hanno, D.M. dan G.R. Violette., (1996), An analysis of moral and social influences on taxpayer behavior, <i>Behavioral Research in Accounting</i> , 8 (supplement): 57-75	Sikap dan norma subjektif berpengaruh positif terhadap niat dan perilaku kepatuhan Wajib Pajak.
18	Blanthorne, C.M., (2000), The role of opportunity and beliefs on tax evasion: A structural equation analysis, <i>Dissertation</i> , Arizona State University.	Orang sekitar (teman, keluarga) dan kontrol perilaku yang dipersepsikan berpengaruh negatif terhadap niat kepatuhan pajak.
19	Mustikasari, E., (2007), Kajian empiris tentang kepatuhan wajib pajak badan di perusahaan industri pengolahan di Surabaya, <i>Simposium Nasional Akuntansi X. Makassar</i> , 1-41.	Orang sekitar, termasuk teman dan keluarga, memengaruhi niat kepatuhan pajak.
20	Yasa, I.N.P. dan Prayudi, M.A., (2019), Nilai-nilai etika berbasis kearifan lokal dan perilaku kepatuhan	<i>Peer reference</i> (norma subjektif) berpengaruh terhadap niat kepatuhan pajak.

	perpajakan, <i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis</i> , 22 (2): 361-390.	
21	Arniati, (2009), Peran theory of planned behavior terhadap ketaatan wajib pajak, <i>Seminar Nasional Perpajakan II</i> , Universitas Trunojoyo Madura.	Variabel yang mempengaruhi niat kepatuhan Wajib Pajak adalah norma subjektif (teman dan keluarga) dan kontrol perilaku. Sedangkan sikap tidak mempengaruhi perilaku melalui niat kepatuhan.
22	Nuryana, F., (2016), Pengaruh sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku terhadap niat kepatuhan muzakki Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam membayar zakat profesi pada Badan Amil Zakat (BAZ) Kabupaten Sumenep, <i>Nuansa: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam</i> , 13(2): 383-416.	Faktor teman dan keluarga mempengaruhi niat kepatuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam membayar zakat profesi.
23	Fang, R., (2010), Peer influence on undermining behaviors in the workplace: A social network perspective, <i>Thesis or Dissertation</i> , University of Minnesota.	Persahabatan organisasi melalui jaringan komunikasi berpengaruh positif terhadap anggota organisasi untuk terlibat dalam perilaku kerja.
24	Morris, et.al., (2005), Gender and age differences in employee decisions about new technology: An extension to the theory of planned behavior, <i>IEEE Transactions on Engineering Management</i> , 52(1): 69-84.	Teman ( <i>Peer</i> ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat dan perilaku untuk menggunakan teknologi yang dimoderasi oleh faktor jenis kelamin dan usia
25	Kuo, C.C., (2009), Psychological contract breach and workplace deviance behavior: The moderating effects of perceived peer support and punishment. Taipei: National Science Council.	Perilaku menyimpang di tempat kerja dan pelanggaran kontrak diipicu oleh pengaruh teman sekerja.
26	Knappczyk, D.R., Johnson, W.A., McDermott, G., (1983), A comparison of the effects of teacher and peer supervision on work performance and on-task behavior, <i>Research and Practice for Persons with Severe Disabilities</i> , 8(4): 41-48.	Pengawasan teman sebaya mempengaruhi perilaku kerja di sekolah yang lebih tinggi dibandingkan pengawasan guru.
27	Ulfa, M. dan Sarzuli, T., (2016), Pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap kepatuhan perawat dalam melaksanakan standar prosedur operasional pemasangan kateter di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah	Faktor teman sekerja ( <i>peer reference</i> ) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepatuhan perawat dalam melaksanakan Standar Prosedur Operasional (SPO) pemasangan kateter di Rumah Sakit.

	Yogyakarta Unit II, <i>Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit</i> , 5(1): 49-55.	
<b>Hubungan Spiritualitas terhadap Niat Kepatuhan dan Perilaku Kerja</b>		
28	Widuri, R., Mangoting, Y., dan Tjondro, E., (2017), Integrative approach: Psychology and spirituality as prediction of taxpayer compliance behavior, in <i>International Conference on Finance, Management and Business</i> , December 12, Jakarta-Indonesia, 1-24.	Dimensi spiritual memiliki pengaruh signifikan terhadap niat kepatuhan pajak.
29	Yasa, I.N.P. dan Prayudi, M.A., (2019), Nilai-nilai etika berbasis kearifan lokal dan perilaku kepatuhan perpajakan, <i>Jurnal Ekonomi dan Bisnis</i> , 22 (2): 361-390.	Spiritualitas dalam agama Hindu Bali berdasarkan nilai Tri Kaya Parisudha berpengaruh terhadap niat kepatuhan pajak
30	Chen, S., Jiang, W., Chu, F., Hua, C., (2019), How does spiritual leadership influence proactive work behavior: Evidence from Chinese firms, <i>Academy of Management Annual Meeting Proceedings</i> , 1(1): 1.	Spiritualitas berpengaruh signifikan meningkatkan perilaku kerja proaktif karyawan di organisasi
31	Mahmud, M. dan Yusof, S.M., (2018), The influence of religiosity on safety behavior of workers: A proposed framework, <i>Pertanika J. Soc. Sci. dan Hum</i> , 26 (1): 1-20	Spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku keselamatan kerja.
32	Ahmed, A., Arshad, M.A., Mahmood, A., Akhtar, S., (2019), The influence of spiritual values on employee's helping behavior: The moderating role of Islamic work ethic, <i>Journal of Management, Spirituality dan Religion</i> , 16(3): 235-263.	Nilai-nilai spiritual memiliki pengaruh positif dalam mempengaruhi perilaku kerja manajer. Nilai-nilai <i>Islamic work ethic</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku empati manajer.
33	Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., Chu, F., (2019), Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety, <i>Frontiers in Psychology</i> , 10: 1206.	Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku kerja proaktif. Identifikasi organisasi dan keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual dan perilaku kerja proaktif. Kepemimpinan spiritual secara positif mempengaruhi identifikasi organisasi yang pada gilirannya menumbuhkan perilaku kerja proaktif karyawan.

34	Afsar, B., Badir, Y., Kiani, U.S., (2016), Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion, <i>Journal of Environmental Psychology</i> , 45:79-88.	Kepemimpinan spiritual secara positif mempengaruhi spiritualitas tempat kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi intrinsik dan gairah lingkungan.
35	Moghaddampour, J. dan Karimianm M.V., (2013), A study on impact of workplace spirituality on customer-oriented organizational citizenship behavior by considering the role of spiritual intelligence: A case study of an insurance company, <i>Management Science Letters</i> , 3(6): 1633-1648.	Kecerdasan spiritual dan spiritualitas tempat kerja memiliki pengaruh positif pada perilaku kerja karyawan yang berorientasi pelanggan
36	Coetzer, G., Biberman, J., Tischler, L., (2008), Transcending belief- A Non-theistic Model for operationalizing spiritual values, practices and states and their relationship to workplace behavior, <i>interbeing. Spring/Summer</i> , 2(1): 19-31.	Terdapat hubungan positif nilai-nilai spiritual dengan perilaku kerja yang tidak terkait dengan keyakinan pada agama tertentu.
37	Pio, R.J., Nimran, U., Alhabsji, T., Hamid, D., (2015), Influence of spiritual leadership on ethical behavior, quality of work life, job satisfaction, organizational commitment, and employee performance, <i>Development Research of Management</i> , 10 (1): 22-60.	Kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perilaku etis memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
38	Farah, J.M.S., Haji-Othman, Y., Omar, M.M., (2017), The influence of attitude, religiosity, and perception towards law enforcement on intention towards compliance behaviour of income zakat: an empirical study conducted among kuin staff in Kedah, Malaysia, <i>International Journal of Muamalat</i> , 1(1): 9-31.	Spiritualitas dan religiusitas Islam tidak menunjukkan pengaruh signifikan pada kepatuhan zakat

Sumber: Hasil olah data, 2020



#### 2.1.4. Penelitian Nilai Budaya Kerja (NBK) di Kementerian Agama

Dari hasil penelusuran penulis, secara umum ada tiga model kajian tentang 5 NBK Kemenag yang telah dilakukan selama ini, yaitu model birokratik, akademik, dan teoritik. Karya-karya 5 NBK Kemenag yang bersifat birokratik, seperti *Modul Pelatihan 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama* (Badan Litbang dan Diklat Pusdiklat Tenaga Administrasi, 2016), *Budaya Kerja Kementerian Agama* (KMA, No. 582 Tahun 2017), *Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama* (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017), dan *Seminar Hasil Penelitian Implementasi 5 Nilai Budaya Kerja di Lingkungan Kementerian Agama* (Badan Litbang dan Diklat, Puslitbang Lektur Khazanah Keagamaan dan Manajemen Organisasi Kementerian Agama RI, 2018).

Model karya ilmiah akademik tentang 5 NBK Kemenag, misalnya penelitian tentang implementasi 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama dalam bentuk skripsi oleh Thontowi (2016), tesis oleh Mulyadi (2016), dan jurnal seperti penelitian Zainuri (2017). Artikel yang terakhir tersebut menyimpulkan:

“Berdasarkan keseluruhan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa internalisasi budaya kerja di Kemenag agar masyarakat dapat merasakan pelayanan yang prima (*excellent service*). Di Kemenag telah menerapkan lima nilai budaya kerja, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan untuk dijadikan *raison d’etre* bagi keberadaan program *assesment* kompetensi Kemenag pada era revolusi mental. Sedangkan strategi penerapan lima nilai budaya kerja di Kemenag dapat dilakukan dengan reformasi birokrasi dalam bingkai besar revolusi mental, sehingga *landscape* yang akan terlihat adalah *culture-set and mind-set*. Melalui *assesment* kompetensi di Kemenag menjadi *connecting bridge* antara tiga konsep besar: reformasi birokrasi, revolusi mental, dan lima nilai budaya kerja, sehingga mampu memberikan pelayanan prima bagi publik.“ (Zainuri, 2017)

Dari penelusuran tersebut belum ditemukan kajian teoretik akademik tentang perilaku budaya kerja di Kemenag dengan berbasis *Theory of Planned Behavior* (TPB). Di sinilah letak signifikansi penelitian ini.

## 2.2. Kerangka Teori

### 2.2.1. *Theory of Planned Behavior* (TPB)

Ada tiga konsep kunci dalam *Theory of Planned Behavior* (TPB): *attitude toward behavior*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control*. Sikap (*Attitude*), menurut Ajzen dan Fishbein (1970) dijelaskan sebagai jumlah dari efeksi (perasaan) yang dirasakan seseorang untuk menerima atau menolak suatu objek atau perilaku dan diukur dengan suatu prosedur yang menempatkan individual pada skala evaluatif dua kutub, misalnya positif-negatif, baik-buruk, setuju-menolak, dan sebagainya. Sikap menurut Ajzen (2002) merupakan suatu keadaan internal (*internal state*) yang mempengaruhi pilihan tindakan individu terhadap objek, orang atau kejadian tertentu. Sikap merupakan kecenderungan kognitif, afektif, dan tingkah laku yang dipelajari untuk berespon secara positif maupun negatif terhadap objek, situasi, intuisi, konsep atau seseorang.

Berdasarkan teori ini, sikap individu terhadap suatu perilaku diperoleh dari keyakinan terhadap konsekuensi yang ditimbulkan oleh perilaku tersebut, yang diistilahkan dengan *behavioral beliefs* (keyakinan terhadap perilaku). Keyakinan terhadap perilaku menghubungkan perilaku dengan hasil tertentu, atau beberapa atribut lainnya seperti biaya atau kerugian yang terjadi saat melakukan suatu perilaku. Dengan kata lain, seseorang yang yakin bahwa sebuah tingkah laku

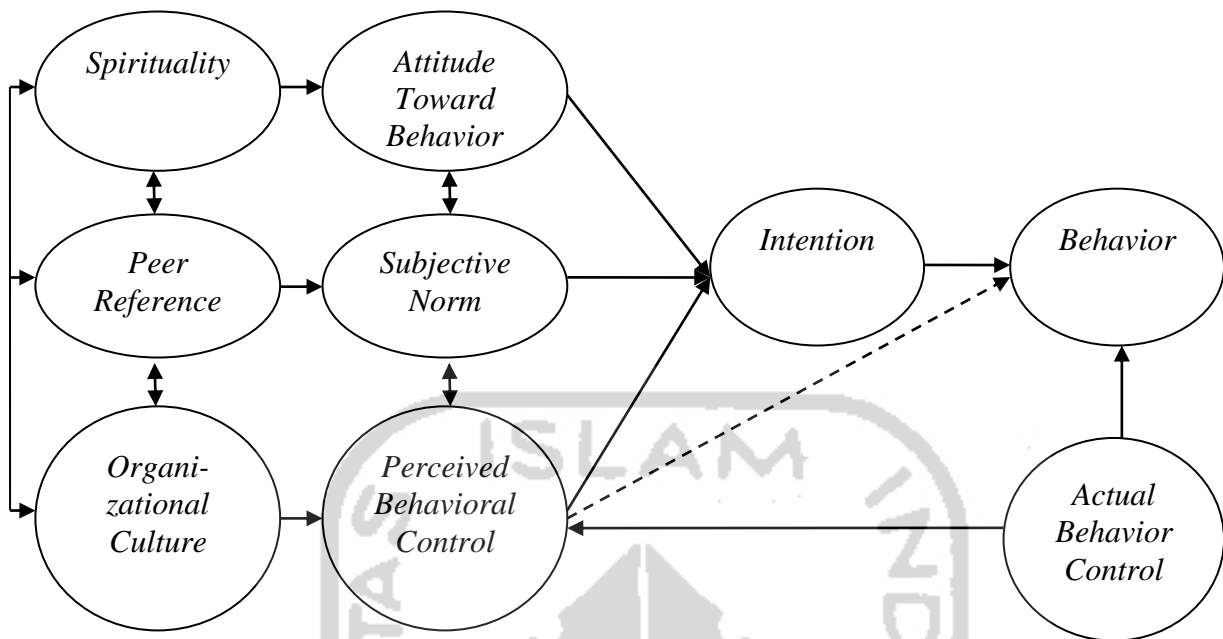
dapat menghasilkan *outcome* yang positif, maka individu tersebut akan memiliki sikap yang positif, begitu juga sebaliknya.

Norma subjektif (*subjective norm*). Norma-norma subjektif adalah persepsi atau pandangan seseorang terhadap kepercayaan-kepercayaan orang lain yang akan mempengaruhi niat untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku yang sedang dipertimbangkan. Norma subjektif menggambarkan sejauh mana seseorang memiliki motivasi untuk mengikuti pandangan orang terhadap perilaku yang akan dilakukannya (*normative belief*) jika individu merasa itu adalah hak pribadinya untuk menentukan apa yang akan dia lakukan bukan ditentukan oleh orang lain di sekitarnya, maka dia akan mengabaikan pandangan orang tentang perilaku yang akan dilakukannya. Ajzen dan Fishbein (1970) menggunakan istilah *motivation to comply* untuk menggambarkan fenomena ini, yaitu apakah individu mematuhi pandangan orang lain yang berpengaruh dalam hidupnya atau tidak.

Keyakinan normatif berkenaan dengan harapan-harapan yang berasal dari *referent* atau orang dan kelompok yang berpengaruh bagi individu (*significant others*) seperti orang tua, pasangan, teman dekat, rekan kerja, atau lainnya, tergantung pada perilaku yang terlibat (Ajzen, 2005). Norma subjektif didefinisikan sebagai adanya persepsi individu terhadap tekanan sosial yang ada untuk menunjukkan atau tidak suatu perilaku. Individu memiliki keyakinan bahwa individu atau kelompok tertentu akan menerima atau tidak menerima tindakan yang dilakukannya. Apabila individu meyakini apa yang menjadi norma kelompok, maka individu akan mematuhi dan membentuk perilaku yang sesuai dengan kelompoknya.

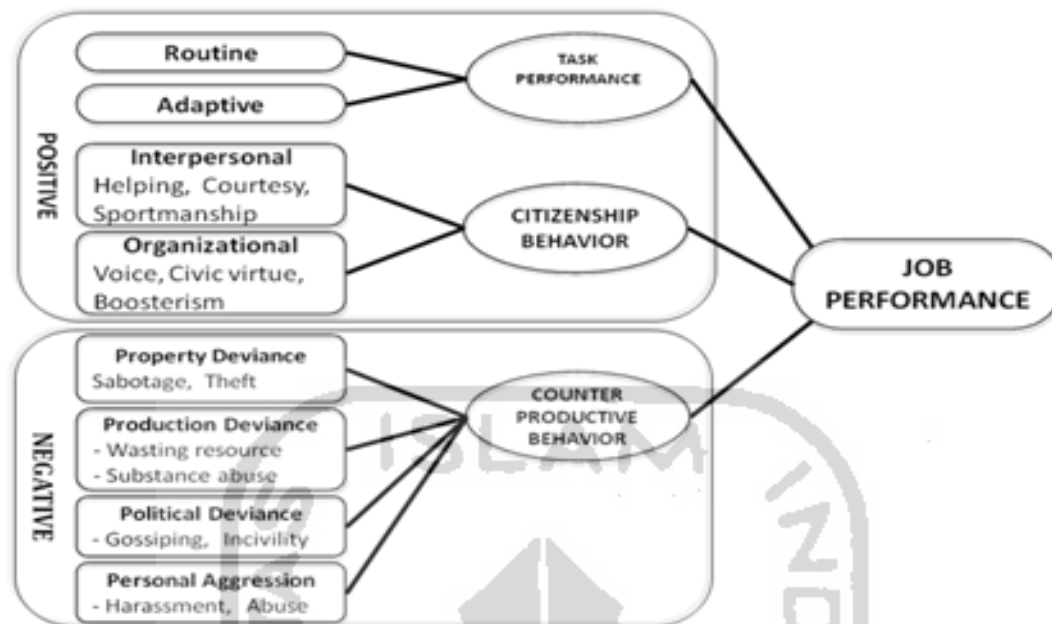
Kontrol perilaku persepsian (*perceived behavior control*). Schifter dan Ajzen (1985) menambahkan sebuah konstruk yang sebelumnya tidak ada di dalam TRA. Konstruk ini ditambahkan ke TPB untuk mengontrol perilaku yang dibatasi oleh keterbatasan-keterbatasan kurangnya sumber daya untuk melakukan perilaku. Konstruk yang ditambahkan tersebut adalah konstruk perilaku persepsian (*perceived behavioral control*). Kontrol perilaku persepsian didefinisikan sebagai kemudahan atau kesulitan persepsian untuk melakukan perilaku (Ajzen, 1991).

Banyak faktor yang dapat mengganggu hubungan antara niat dan perilaku. Keberhasilan kinerja dan perilaku tergantung dari kemampuan seseorang untuk mengontrol faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku, walaupun kontrol kemauan (*volitional control*) adalah salah satu yang paling mempengaruhi perilaku dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain, keterbatasan-keterbatasan personal dan hambatan-hambatan eksternal dapat juga mengganggu kinerja dari perilaku (Ajzen, 1991). Jika niat menunjukkan keinginan seseorang untuk mencoba perilaku tertentu, kontrol persepsian lebih kepada mempertimbangkan beberapa konstrain-konstrain yang realistis yang mungkin terjadi. Ilustrasi berikut ini menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi niat dan perilaku:



Gambar 2.1  
Kerangka *Theory of Planned Behavior (TPB)*

Seperti ditunjukkan pada gambar di atas, penelitian ini mencoba memodifikasi teori *TPB* dengan mengganti variabel-variabelnya. Variabel *perceived behavioral control* diganti budaya organisasional (*organizational culture*), variabel *subjective norm* diganti *peer reference*, dan variabel *attitude* diganti spiritualitas. Dua variabel pengganti di atas, yaitu budaya organisasional dan *peer reference*, dalam teori perilaku kinerja model Colquitt dapat disinkronkan dengan variabel *organizational* dan *interpersonal*. Konsep kinerja didefinisikan Colquitt, et.al. (2009) sebagai “*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*” (nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi). Kinerja secara keseluruhan dijabarkan dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.2  
Dimensi-Dimensi Kinerja

Berdasarkan gambar di atas, kinerja menurut Colquitt, et.al. (2009) memiliki tiga dimensi yaitu: (1) kinerja tugas (*task performance*), dan (2) perilaku kesukarelaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif dan (3) perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif.

Menurut Teori Perilaku Terencana (TPB), niat (*intention*) adalah representasi kognitif dari kesiapan seseorang untuk melakukan perilaku/tindakan tertentu, dan niat ini dapat digunakan untuk ukuran perilaku/tindakan seseorang (Ajzen, 2005). Artinya, perilaku/tindakan seseorang ini akan dapat terwujud jika ada niat dia untuk berperilaku/bertindak. Intensi (niat) dalam *Kamus Besar Bahasa Inggris-Indonesia* oleh Echols dan Shadily (2000) melalui kata dasarnya, memiliki arti ‘maksud’, ‘pamrih’, atau ‘tujuan’, ‘disengaja’. *Intents*

sendiri artinya adalah niat. Menurut Jogiyanto (2007), niat (*intention*) adalah keinginan untuk melakukan perilaku. Menurut Arisudana (2009) niat merupakan komponen dalam diri individu yang mangacu pada keinginan untuk melakukan suatu perilaku, sedangkan perilaku adalah tindakan nyata dari keinginan berperilaku tersebut. Menurut Sulistiani (2012) niat erat kaitannya dengan motivasi, yaitu dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu tindakan dengan tujuan tertentu, niat yang baik akan mendorong timbulnya motivasi untuk berbuat baik.

Menurut TPB, manusia dituntun oleh tiga (3) macam pertimbangan, yakni keyakinan tentang kemungkinan konsekuensi dari perilaku (keyakinan perilaku), keyakinan tentang harapan normatif orang lain (keyakinan normatif), dan keyakinan tentang adanya faktor yang dapat memfasilitasi atau menghambat kinerja perilaku (keyakinan kontrol). Kemudian keyakinan perilaku itu sendiri menghasilkan sikap terhadap perilaku yang menguntungkan atau tidak menguntungkan, keyakinan normatif menghasilkan tekanan sosial yang dirasakan atau disebut norma subjektif, dan keyakinan kontrol memberikan kontrol perilaku yang dirasakan. Dari ketiga keyakinan ini akan mengarah pada pembentukan niat (*intention*) (Ajzen, 2005). Secara umum, semakin baik sikap dan norma subjektif, serta semakin besar kontrol yang dirasakan, maka semakin kuat niat (*intention*) seseorang untuk melakukan perilaku yang dimaksud. Niat (*intention*) merupakan pondasi atau dasar yang sangat penting bagi setiap perilaku/tindakan, bahkan menjadi barometer setiap perilaku/tindakan. Nilai suatu perilaku sangat tergantung pada niat, apabila niat baik maka perilaku

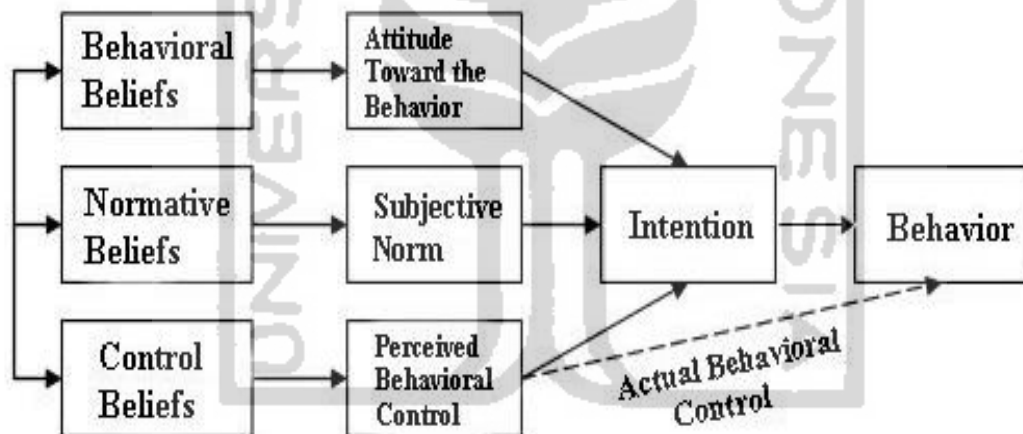
tersebut menjadi baik. Sebaliknya, apabila niat buruk maka perilaku tersebut juga menjadi buruk (Nawawi dalam Murtadho dan Salafuddin, 2001). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa niat adalah suatu keinginan atau kehendak yang diikuti oleh tindakan atau perilaku. Apabila hal ini dikaitkan dengan tindakan dalam bekerja maka implementasi niat adalah sangat penting di dalam wujud kerja seseorang.

Jogiyanto (2007) mengatakan, niat tidak selalu statis dan dapat berubah seiring berjalannya waktu, dapat disimpulkan semakin panjang interval waktu maka semakin besar kemungkinan niat seseorang dapat berubah. *Theory Planned Behavior* menjelaskan niat bisa terjadi atas dorongan kepercayaan-kepercayaan yang dimiliki individu tersebut. Semakin besar kepercayaan perilaku (*behavioral belief*), kepercayaan normatif (*normative belief*), dan kepercayaan kontrol (*control belief*), maka semakin besar kemungkinan niat berperilaku tersebut.

Ajzen (2005) mengatakan bahwa niat dapat dijelaskan ke dalam tiga (3) determinan, yakni sikap (pendapat diri sendiri tentang perilaku), norma subjektif (pendapat orang lain tentang perilaku), dan kontrol perilaku yang dirasakan. Ketiga determinan atau penentu ini dapat memprediksi perilaku. Apabila hal ini dikaitkan dengan kerja maka ketiga determinan ini dapat memprediksi kehidupan kerja.



Selanjutnya dalam Ajzen dan Fishbein (1970) dijelaskan bahwa *intention* terdiri atas empat elemen, yaitu tingkah laku, target yang akan dikenakan perilaku, situasi dimana perilaku akan ditunjukkan dan waktu tindakan tersebut ditunjukkan. *Intention* dipandang sebagai determinan terdekat dari perilaku yang terlihat. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada tiga determinan dari implementasi niat ke dalam kehidupan kerja yakni sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan. Dengan sikap dan norma subjektif yang baik, serta kontrol perilaku yang dirasakan besar maka niat yang diimplementasikan ke dalam kehidupan kerja semakin kuat sebagaimana dalam ilustrasi berikut.



Gambar 2.3  
*Intention in Theory of Planned Behavior*

Faktor kunci kedua dalam TPB adalah perilaku. Perilaku adalah suatu kegiatan yang diawali dengan adanya pengetahuan tentang manfaat suatu hal, yang menyebabkan orang tersebut melaksanakan suatu kegiatan. Selanjutnya sikap yang positif ini akan mempengaruhi niat untuk ikut dalam suatu kegiatan, dan niat ini akan menjadi tindakan apabila mendapat dukungan sosial dan tersedianya fasilitas (Ajzen dan Fishbein, 2005). Niat ini akan menjadi tindakan

apabila mendapat dukungan sosial dan tersedianya fasilitas–fasilitas. Kegiatan yang dilakukan inilah yang disebut perilaku (Indrawijaya, 2002).

Faktor penentu atau determinan perilaku manusia sulit untuk dibatasi, karena perilaku merupakan resultansi (akibat) dari berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Secara lebih terperinci, perilaku manusia sebenarnya merupakan refleksi dari berbagai gejala kejiwaan, seperti pengetahuan, keinginan, kehendak, minat, motivasi, persepsi, sikap, dan sebagainya. Apabila ditelusuri lebih lanjut, gejala kejiwaan tersebut dipengaruhi pula oleh faktor lain seperti pengalaman, keyakinan (agama dan atau spiritualitas), sarana fisik, dan sosio-budaya masyarakat (Notoatmodjo, 2003).

### **2.2.2. Teori Budaya Organisasional**

Budaya diartikan sebagai budi dan daya, daya atau kekuatan pada budi dan menjadi penggerak dan sumber pada kebudayaan. Seperti lingkaran konsentris, dari dalam ke luar, ruang lingkup kebudayaan terdiri atas nilai-nilai atau norma (*ideofact*), seperti kasih sayang, keikhlasan, persahabatan, kejujuran, kesetiaan, keyakinan, kepercayaan, budi pekerti; perilaku (*sociofact*) seperti adat istiadat, gerak-gerik, kinerja, dan seni; objek materiil (*artefact*), seperti candi, monumen, dan arsitektur (Roosseno, 2015). Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan di tempat kerja termasuk peningkatan produktivitas (Andrew, 1998).

Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasional. Menurut Robbins dan Coulter (2012) budaya organisasional adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap

yang mempengaruhi cara bertindak (perilaku) anggota organisasi. Budaya organisasional merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Jadi, budaya organisasional adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2018; Mukarom dan Laksana, 2016).

Budaya organisasional merupakan faktor paling penting dalam suatu organisasi. Organisasi dengan budaya yang kuat dapat menarik perhatian seorang individu untuk bergabung dalam suatu organisasi. Budaya organisasional yang kuat dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi karena budaya organisasional dapat membantu organisasi untuk mengarahkan perilaku karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dengan baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami dan mengimplementasikan budaya tersebut. Budaya organisasional sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama oleh seluruh anggota organisasi sehingga para anggota merasa terikat dalam suatu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain.

Selanjutnya, menurut Robbins dan Coulter (2012) ada 7 dimensi budaya organisasional yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), yaitu sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.
6. Sikap agresif (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasional sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*stability*), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* (mempertahankan apa yang ada karena dianggap sudah cukup baik) daripada pertumbuhan.

Kementerian Agama (Kemenag) sebagai “organisasi” keagamaan, hendaknya tidak hanya menerapkan *Good Corporate Governance*, tetapi diarahkan ke *God Corporate Governance*. *God Corporate Governance* tegak di atas tiga pilar secara simultan. Pertama, inspirasi spiritual (*dream*), yang terungkap dalam visi dan misi perusahaan. Kedua, sistem nilai yang membentuk sikap, karakter atau kepribadian dan perilaku perusahaan, yang lazim disebut kultur atau budaya (*culture* atau *corporate personality*). Ketiga, proses-proses bisnis yang mencakup berbagai kegiatan penciptaan nilai tambah, disebut institusi (*institution*) (Hendrawan, 2009).

Kultur atau budaya termanifestasikan pada berbagai level, yaitu level keyakinan dan asumsi dasar tentang kehidupan, level nilai-nilai, dan level perilaku nyata dan artefak. Ketiga level kultur tersebut secara simultan dapat digunakan untuk mengendalikan perilaku. Pada level pertama digunakan *core assumption mental model*, *mindset*, *paradigm*, misalnya dengan mutu, pelayanan, dan integritas. Pada level kedua dilakukan dengan merumuskan nilai-nilai vital. Pada level ketiga dengan membuat simbol-simbol seperti logo dan perilaku positif. Semua ini perlu diciptakan, dimulai dari pimpinan, sampai akhirnya berpengaruh secara kuat atas perilaku orang (Hendrawan, 2009).

Salah satu Misi Kemenag yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, sesuai dengan Perpres Nomor 2 Tahun 2015 adalah mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017). Setidaknya ada tiga hal paling mendasar yang menjadi masalah birokrasi di Indonesia,

termasuk di Kemenag. Pertama, masalah terkait organisasi dan kewenangan yang masih belum tepat fungsi dan sasaran serta kewenangan masih banyak disalahgunakan dan *overlapping*. Kedua, pelayanan publik belum memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat. Ketiga, pola pikir dan budaya kerja yang belum mendukung birokrasi yang efisien, efektif, produktif, profesional, dan melayani (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017).

Berikut ini beberapa fakta yang muncul dalam budaya organisasional pemerintah. Secara umum pemerintah belum efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya, kegemukan, berjalan lambat, belum proporsional dan profesional. Kurang lebih 50% PNS/ASN belum produktif, efisien, efektif ditinjau dari aspek kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, dan pengawasan. Dalam pengawasan dan akuntabilitas masih terjadi pelanggaran terhadap perundang-undangan yang berlaku, yaitu masih banyak praktik KKN, budaya minta dilayani bukan melayani, rendah tingkat disiplin masyarakat dan aparat, dan belum berfungsi secara baik aparat pengawasan termasuk penegak hukum (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017).

Beberapa budaya di lingkungan pemerintah yang selama ini terjadi, yang berakibat kurang lancarnya pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, yaitu: budaya paternalistik (orientasi ke atas), budaya manajemen tertutup (tidak partisipatif), budaya kurang mampu membedakan jam kerja dan jam dinas, urusan pribadi, dan urusan kedinasan, budaya memberikan terlalu banyak pekerjaan dan tanggung jawab kepada seseorang yang aktif dan berprestasi dan kurang percaya terhadap yang belum memperoleh kesempatan untuk aktif dan berprestasi, budaya

sistem *family* dan koneksi, budaya Asal Bapak Senang (ABS), dan budaya tidak senang diperiksa, karena menganggap pengawas itu cenderung mencari-cari kesalahan (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017).

Mengawali jilid baru dalam Kabinet Kerja Pemerintahan Presiden Jokowi-Jusuf Kalla tahun 2014, Kemenag kemudian mencoba membangun kesadaran bersama dalam perbaikan budaya organisasionalnya. Untuk membuktikan keseriusannya menjadikan Kemenag yang lebih baik, Menteri Agama (Menag) saat penelitian ini ditulis, Lukman Hakim Saifuddin (LHS), yang didukung oleh segenap jajarannya meluncurkan program implementasi 5 Nilai Budaya Kerja (NBK) di Kemenag. Sebagai langkah pertama, Kemenag menggandeng *ESQ* dalam agenda reformasi moral di internal (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017). Selanjutnya Ary Ginanjar Agustian, motivator *ESQ*, se usai peluncuran 5 Nilai Budaya Kerja di Kantor Kemenag, Jakarta, Kamis, 6 November 2014, mengungkapkan:

“Kami harus menyelesaikan program yang sangat berat, namun dapat menjadi tolok ukur yang diinginkan. Ini sebuah kepercayaan dari Pak Menteri Agama. Pertama menyiapkan *mapping mindset* di Kemenag. Kemudian *Focus Group Discussion (FGD)*. Maka akan lahir DNA reformasi birokrasi secara moral dan kultural. Kita memiliki 5 juta Aparatur Sipil Negara (ASN), kantor dibangun dengan bagus, dan itu harus dibarengi dengan pembangunan integritas pegawainya. Saya menyambut baik langkah Kemenag dalam membangun integritas pegawainya, seperti sekarang ini.“ (<https://esqnews.id/berita/kolaborasi-esq-dan-kemenag-meneguhkan-spiritualitas>, 21 Juni, 2019)

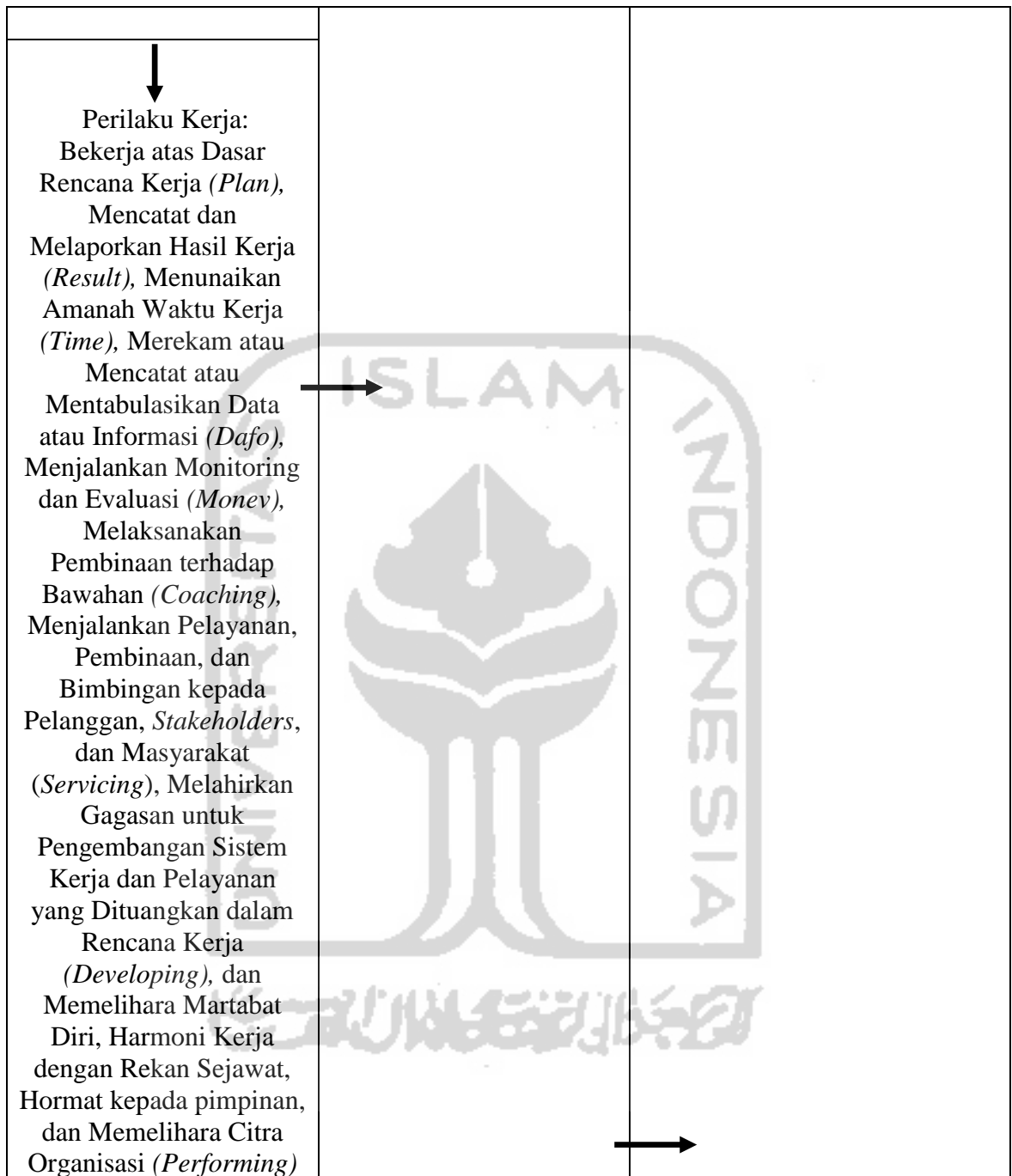
Menag meluncurkan program 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama pada 6 November 2014. Program ini meliputi lima nilai kerja, yaitu: integritas, profesional, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan, yang diharapkan termanifestasi menjadi perilaku kerja segenap Aparatur Sipil Negara (ASN) di

Kemenag. Tentunya, untuk melakukan transformasi tersebut diperlukan proses sosialisasi, pembentukan nilai-nilai budaya, dan etika kebijakan. 5 Nilai Budaya Kerja tersebut lahir, menurut Menag, untuk menjawab keinginannya mengembalikan citra dan kepercayaan Kemenag di mata publik, dibuktikan dengan perilaku kerja yang baik. (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017).

**Tabel 2.2.**  
**Formulasi Kerangka Budaya Kerja di Kemenag Menuju *Good Governance***

Pengembangan Budaya Kerja	Aktualisasi Reformasi Birokrasi	Perwujudan <i>Good Governance</i>
Nilai Dasar: Ikhlas-Beramal	Penataan Kelembagaan, Penyempurnaan Ketatalaksanaan, dan Peningkatan Kualitas SDM	Profesionalisme, Partisipasi Masyarakat, Supremasi Hukum, Daya Tanggap <i>Stakeholders</i> , Transparansi, Kesetaraan, Berorientasi pada Visi, Akuntabilitas, Pengawasan, dan Afektif-Efisien
↓ Persepsi Kerja: Melayani, Memberdayakan, Meneladani		
↓ Sikap Kerja: Jujur dan Integritas; Etika, Akhlak Mulia, dan Keteladanan; Taat Hukum dan Keputusan; Tanggung Jawab dan Akuntabel; Hormat Sejawat; Cinta Kerja dan Kerja Keras; Transparansi dan Koordinasi; Disiplin; dan Bersahaja		
↓ 5 Nilai Budaya Kerja: Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan		





Sumber: Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI (2017)

Dari alur yang terdapat pada gambar di atas jelas bahwa pengembangan budaya kerja di Kemenag bersumber dari Nilai Dasar Ikhlas-Beramal yang diturunkan ke dalam persepsi kerja, kemudian sikap kerja, menjadi 5 Nilai Budaya Kerja, hingga akhirnya terwujud sebagai perilaku kerja. Semua proses ini adalah

dalam rangka aktualisasi reformasi birokrasi di Kemenag menuju institusi *Good Governance*.

Lima (5) Nilai Budaya Kerja (NBK) Kemenag sebagaimana tergambar pada tabel 2.2. di atas telah mencerminkan tujuh (7) dimensi budaya organisasional sebagaimana dikemukakan Robbins dan Coulter (2012). Nilai profesionalitas dalam NBK mencerminkan dimensi perhatian terhadap detail (*attention to detail*) dan berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*). Nilai integritas mencerminkan dimensi Stabilitas (*stability*). Nilai inovasi mencerminkan dimensi inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*). Nilai tanggung jawab mencerminkan dimensi berorientasi tim (*team orientation*) dan berorientasi kepada manusia (*people orientation*). Nilai keteladanan mencerminkan dimensi agresif (*aggressiveness*).

Selain itu, kelima Nilai Budaya Kerja (NBK) Kemenag tersebut selaras dengan nilai-nilai Islam. Nilai integritas paralel dengan prinsip kejujuran (*al-shidq*) dan konsistensi (*istiqamah*) dalam Islam. Menurut Sayyid Quthb dalam *Tafsir fi Zhilālil Qur'ān* (2003), kedua makna atau sifat ini adalah watak dasar dari kepribadian seorang muslim. Karena itu, kedua sifat ini tidak saja dipraktikkan dalam organisasi, namun dalam semua aspek kehidupan. Dasar dari penjelasan ini antara lain termaktub dalam QS. aṣ-Ṣaff [61]: 2-3::

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٦١﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٦٢﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.”

Selanjutnya, nilai profesionalitas selaras dengan prinsip kompetensi atau keahlian seseorang. Islam mengajarkan agar setiap urusan, termasuk tugas kerja, diserahkan kepada ahlinya. Sebab, jika suatu urusan dipegang atau dikendalikan oleh orang yang tidak kompeten, maka dapat dipastikan hal tersebut berakibat kegagalan. Hal itu antara lain tersirat dalam dua ayat berikut ini:

﴿١٦﴾ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya. (QS. al-Isra’[17]: 36).

﴿١٧﴾ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِي إِلَيْهِمْ فَسَأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

“Maka tanyakanlah kepada orang yang berilmu, jika kamu tidak mengetahui”. (QS. an-Nahl[16]: 43).

Di dalam sabda Nabi Muhammad Saw. juga disebutkan: “Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.” (HR. Bukhari: 6015).

Nilai inovasi juga sejalan dengan ajaran Islam. Dalam hal-hal yang berada di luar aspek ibadah, umat Islam diperintahkan untuk senantiasa berinovasi. Inovasi identik dengan perintah ihsan, yaitu perintah untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal. Salah satu cara untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik (berkualitas) adalah dengan cara berinovasi. Dua ayat berikut ini berisi perintah berbuat ihsan:

﴿١٩٥﴾ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

“... Dan berbuat baiklah kalian karena sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berbuat baik.” (QS. al-Baqarah[2]: 195)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ  
يُعِظَكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٦﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan (ihsan), memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran” (QS. an-Nahl[16]: 90)

Berikutnya, nilai tanggung jawab. Banyak ajaran Islam tentang perintah untuk bertanggung jawab dalam segala hal, seperti tanggung jawab dalam kehidupan keluarga, kehidupan sosial, dan tanggung jawab kepada Tuhan. Berikut ayat Alquran tentang tanggung jawab:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٧٤﴾

“Tiap-tiap diri bertanggungjawab atas apa yang telah diperbuatnya” (QS. Al-Mudassir[74]: 38)

لِيُنْفِقَ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِ وَمَنْ قُدِرَ عَلَيْهِ رِزْقُهُ فَلْيُنْفِقْ مِمَّا آتَاهُ اللَّهُ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا ﴿٧٥﴾

“Hendaklah orang yang mampu memberi nafkah menurut kemampuannya. Dan orang yang disempitkan rizkinya hendaklah memberi nafkah dari harta yang diberikan Allah kepadanya. Allah tidak memikulkan beban kepada seseorang melainkan sekedar apa yang telah Allah berikan kepadanya. Allah kelak akan memberikan kelapangan sesudah kesempitan.” (QS. at-Talāq[65]: 7).

Terakhir, nilai keteladanan. Bentuk keteladanan adalah memberikan contoh baik kepada orang lain agar diikuti. Hal ini telah dipraktikkan langsung oleh Nabi Muhammad Saw. dalam berdakwah. Karena itu, di dalam QS. al-Ahzāb[33]: 21 disebutkan bahwa pada diri Muhammad Saw. terdapat suri teladan

yang baik (*uswah hasanah*). Di antara perintah untuk memberikan keteladanan terdapat dalam hadis berikut ini:

“Barangsiapa yang memberi teladan (contoh) perbuatan yang baik, ia akan mendapatkan pahala perbuatan tersebut serta pahala orang yang mengikutinya (sampai hari kiamat) tanpa mengurangi pahala mereka sedikit pun. Dan barangsiapa yang memberikan contoh kejelekan, maka ia akan mendapatkan dosa perbuatan tersebut serta dosa orang-orang yang mengikutinya (sampai hari kiamat) tanpa mengurangi dosa mereka sedikit pun. (Muslim: 1017)

Beberapa penelitian telah membuktikan diterapkannya nilai-nilai Islam dalam budaya organisasional, seperti Rijal (2019), Yuli (2018), Anifah (2016), dan Ariyanto (2012). Bahkan, ada penelitian yang secara konseptual mengenalkan istilah budaya organisasional islami (*Islamic Organizational Culture*) seperti Hakim (2016), Purbasari dan Novel (2016).

### 2.2.3. Teori *Peer Reference*

Kata *peer reference* dalam bahasa Indonesia dapat diartikan sebagai referensi teman sebaya. Menurut kamus online, *peer reference* adalah seseorang yang setara dengan orang lain dalam kemampuan, kualifikasi, usia, latar belakang, dan status sosial (<https://www.dictionary.com>). Sebagai sebuah konsep, *peer reference* identik dengan *peer group* dalam istilah psikologi. Menurut *American Psychological Association* (APA), pengertian *peer group* adalah:

“a group of individuals who share one or more characteristics, such as age, social status, economic status, occupation, or education. Members of a peer group typically interact with each other on a level of equality and exert influence on each other’s attitudes, emotions, and behavior (see peer pressure). Although children begin to interact before the age of 2, genuine peer groups based on shared age typically do not develop until the age of 5 years or later.” (<https://dictionary.apa.org/peer-group>)

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa *peer reference* adalah sekelompok individu yang memiliki satu karakteristik yang sama atau lebih, seperti usia, status sosial, status ekonomi, pekerjaan, atau pendidikan. *Peer reference* biasanya berinteraksi pada tingkat kesetaraan dan memberikan pengaruh pada sikap, emosi, dan perilaku satu sama lain.

Menurut Kobus (2003), *peer reference* dapat didefinisikan sebagai pertemanan terbaik, ikatan romantis, jejaring sosial kecil, dan kerumunan sosial yang lebih besar. Masing-masing kelompok *peer reference* ini dapat mempengaruhi sikap dan perilaku tertentu. *Peer Reference* mempunyai pengaruh langsung (tatap muka) atau tidak langsung terhadap sikap atau perilaku seseorang (Kotler dan Keller, 2009).

Dalam penelitian Vitoria, et.al. (2009), *Peer Reference* terdiri dari empat kelompok, yaitu: orang tua, saudara kandung, teman sebaya, dan guru. Studi literatur yang telah diuraikan pada sub bab sebelumnya telah menunjukkan pengaruh *peer reference*, baik berupa teman, tetangga, orangtua, atau atasan yang mempengaruhi kepatuhan dan perilaku kerja individu.

Mengingat besarnya pengaruh positif maupun negatif teman terhadap niat dan perilaku individu, Islam mengajarkan untuk selektif dalam pertemanan. Islam sangat menganjurkan terjalinnya pertemanan yang baik, terlebih sesama Muslim. Nabi Muhammad Saw. mengibaratkan ikatan pertemanan dua orang Muslim bagaikan kedua belah tangan yang saling membantu dan melengkapi (Aizid,

2015). Sebuah pertemanan akan terjalin indah apabila dilandasi oleh ketulusan dan semangat kerjasama.

Alquran menekankan bahwa manusia tidak dapat hidup sendiri. Setiap manusia pasti membutuhkan orang lain, termasuk teman. Itulah mengapa manusia diciptakan berpasang-pasangan dan bersuku-bangsa agar saling mengenal dan saling membantu satu sama lain. Hal ini ditegaskan dalam ayat berikut ini:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.” (QS. al-Hujurat[49]:13)

Dalam hal memilih teman, Islam mengajarkan untuk menggunakan kriteria akhlak, bukan atas dasar ukuran fisik, materi, atau duniawi. Carilah teman yang baik perangainya atau akhlaknya, karena teman seperti itulah yang akan memberikan pengaruh positif pada niat, sikap, dan perilaku seseorang.

#### 2.2.4. Teori Spiritualitas

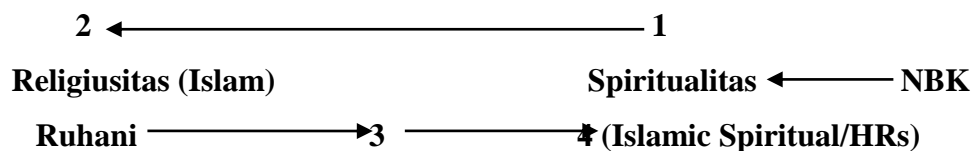
Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), spiritual berhubungan dengan atau bersifat kejiwaan atau ruhani atau batin, sedangkan religi adalah kepercayaan kepada Tuhan; kepercayaan akan adanya kekuatan adikodrati di atas manusia; kepercayaan (animisme, dinamisme); agama. Dapat disimpulkan sementara bahwa spiritual fokusnya lebih ke jiwa atau ruhani seseorang.

Sedangkan religi fokusnya lebih ke kepercayaan agama. Dengan kata lain, orang yang spiritual adalah orang yang baik, sedangkan orang yang religius adalah orang yang taat dengan agamanya.

Spiritualitas dan religiusitas memang memiliki persinggungan yang erat. Berikut ini kesimpulan sementara yang dapat diambil dari pemaparan religiusitas dan spiritualitas (Amir dan Lesmawati, 2016), yaitu: Pertama, religiusitas memiliki dasar-dasar teologi yang berasal dari ajaran atau doktrin agama tertentu. Kehidupan manusia diarahkan mengikuti prinsip-prinsip yang berasal dari Tuhan. Dasar teologi seperti ini tidak dimiliki oleh spiritualitas. Kedua, religiusitas memiliki metode, cara, atau praktek ibadah yang diajarkan oleh institusi agama. Praktek ibadah yang dilakukan akan membawa manfaat secara psikologis bagi individu bila dilakukan dengan penghayatan yang ditujukan kepada Tuhan Yang Maha Suci. Ketiga, dalam fungsinya, spiritualitas memiliki kesamaan dengan religiusitas dalam arti membantu individu memahami berbagai hal atau persoalan dalam hidupnya. Tetapi kerangka yang dipakai untuk memahami persoalan tersebut bisa jadi memiliki perbedaan. Dalam religiusitas, karena terdapat dasar-dasar teologi, pedoman, dan panduan-panduan dari agama maka telah terdapat kerangka atau rujukan untuk memahaminya. Sementara dalam spiritualitas tidak terdapat panduan-panduan tersebut, tetapi menjadi sebuah pencarian personal bagi individu. Jadi, religiusitas dan spiritualitas tidak dapat dipisahkan. Untuk menjembatani keduanya diperlukan metode objektivikasi. Sehingga tidak menutup kemungkinan jika dalam penulisan penelitian ini muncul adanya proses



objektifikasi atas nilai-nilai agama menjadi nilai-nilai spiritual baru yang universal (neo-spiritualitas).



Gambar 2.4  
Objektifikasi Religiusitas dan Spiritualitas

Beberapa literatur tentang topik tersebut di antaranya, tulisan Muttaqin berjudul *Islam and the Changing Meaning of Spiritualitas and Spiritual in Contemporary Indonesia* (2012); Ghani berjudul *The Spirituality in Business* (2005); Zohar dan Marshal menulis *Spiritual Capital/SC* (2005); Pierce menulis *Spirituality in Work* (2006); Hakim dan Wikayanto menulis *Spiritual Based Management* (2007); Abduh dan Ghafur menulis *Spiritualitas Lingkungan dan Ekonomi Industri* (2007); Amin menulis *The Celestial Management (Manajemen Langit)* (2007); Pratomo menulis *Membangun Kecerdasan Finansial dengan Nilai-nilai Spiritualitas* (2008); Sukris menulis *Spiritualitas Bisnis* (2009); Hendrawan menulis *Spiritual Management* (2009); Sutikno menulis *Spiritual Marketing: Human-Nature-Prophetic-God* (2012); Jalil menulis *Spiritual Entrepreneurship* (2013); Yunus menulis *Rekonsiliasi Manusia Ekonomi* (2013); Supriyadi menulis *Etika Bisnis dalam al-Qur'an* (2014); dan Pasiak menulis *Brain Management for Self Improvement* (2018). Di Barat pun banyak ditemui karya-karya yang bercorak Manajemen Spiritual, seperti tulisan Quimet (2006), Liubov (2010), Zsolnai (2011), dan Parker (2016). Bahkan, muncul juga sebuah

jurnal yang secara khusus mempertautkan antara manajemen dan spiritualitas, seperti *Journal of Spirituality, Leadership, and Management* (2012).

Menurut Piedmont (2001) spiritualitas adalah rangkaian karakteristik motivasional (*motivational trait*), kekuatan emosional umum, dan adanya kekuatan afektif nonspesifik yang mendorong, mengarahkan, dan memilih beragam tingkah laku. Sementara dalam ajaran Islam, menurut Baharuddin (2004) *spirituality* lebih tepat disepadankan dengan konsepsi Ruh. Dengan pandangan ini, Abu Sangkan, misalnya, dalam bukunya yang berjudul *Spiritual Salah Kaprah* (2008) mengkritik model-model pelatihan kecerdasan spiritual seperti *SQ* (*Spiritual Quotient*) dan *ESQ* (*Emotional Spiritual Quotient*). Menurutnya, spiritualitas yang diajarkan dalam *ESQ* adalah *spiritual artificial*, bukan spiritual hakiki. Abu Sangkan kemudian menawarkan model spiritual yang berlandaskan kepada ketuhanan (*makrifatullah*), bukan berlandaskan pada ilmu jiwa (nafsiologi). Dengan kata lain, ia ingin melihat spiritual sebagaimana terkandung dalam Kitab al-Qur'an dan melihat perjalanan para sufi klasik. Lebih lanjut Abu Sangkan (2008) mengungkapkan:

“Beberapa tahun belakangan, kita mendapati maraknya pelatihan-pelatihan spiritual yang memacu emosi jiwa. Hal tersebut diyakini dapat lebih mendekati wilayah spiritual kita. Sementara, mereka, di sisi lain, mendasari *training*-nya dengan dasar rukun Islam dan rukun Iman. Padahal yang diakses adalah otak bawah sadar dengan menurunkan gelombang otak pada taraf Alfa. Mereka mungkin beranggapan bahwa pencapaian spiritual hanya sampai pada tahapan menangis dan terharu setelah dipengaruhi dentuman musik dan pengkondisian lingkungan. Kemudian, *what next after training?*”

“Pembangkitan emosi semacam ini tidak berlaku bagi orang yang sudah terbiasa melihat suasana atau pengkondisian tersebut. Ini hanyalah pembangkitan spiritual artifisial, di mana ia belum sampai memasuki ruang spiritual yang hakiki. Karena masih terharu terhadap persepsi yang

ditanamkan dalam pikirannya. Kelemahan konsep pengajaran melalui pengaruh dari luar dirinya ialah, otak kita tidak mau merespon keadaan yang diulang-ulang.“ (Sangkan, 2008:25-26)

Abu Sangkan (2008) mengemukakan, jalan spiritual bukan dilakukan dengan cara berpikir, tetapi berzikir (zikir artinya “mengingat“, bukan “menyebut“). Ber-spiritual adalah jalan ruhani yang harus dilalui dengan ruhani, bukan dengan jalan permainan otak (*brain game*). Abu Sangkan kemudian menawarkan model pengalaman spiritual yang berasal dari ketuhanan yang hubungannya antara pertemuan jiwanya dengan kekuatan ilahiah. Yaitu, seperti yang telah dipraktikkan oleh para sufi, seperti al-Ghazali, an-Nafiri, Rumi, dan Iqbal. Mereka adalah pejalan spiritual yang mengalami perjalanan ruhani yang luar biasa dahsyat.

Untuk merumuskan spiritual hakiki berbasis ketuhanan, yang berlandaskan pada Kitab al-Qur'an dan tradisi sejarah pengalaman sufi klasik, Abu Sangkan kemudian menulis dua buku: *Berguru kepada Allah: Menghidupkan Kecerdasan Emosional dan Spiritual* (2013) dan *Menemukan Khusyu' Yang Hilang* (2014). Abu Sangkan mencoba menawarkan model spiritual yang berbasis pada psikologi Islam, dengan menggunakan pendekatan dari lintas mazhab, bahkan para-mazhab, mengombinasikan antara syariah dan sufiyah atau antar sekte yang saling berbeda, tetapi dalam satu kesamaan tauhid (Purwanto, 2013). Sayangnya, Sangkan tidak menjelaskan secara lebih detail dan mendalam: siapa yang shalat (khusyu') itu?

Model *ESQ* juga dikritik oleh Soffa (2007)—karena masih menggunakan basis material—, yang mengatakan:

“Kemunculan konsepsi *ESQ* sendiri bukanlah tanda telah munculnya jembatan penghubung antara sains dan agama. *ESQ* lebih merupakan sebuah upaya diskursus Barat untuk mengintegrasikan pandangannya mengenai manusia dengan apa yang selama ini seringkali luput dari perhatian sains dengan tetap mencoba mencari basis materialnya, yaitu otak.”

Sumber kecerdasan itu bukanlah yang bersifat materialitas (otak), tetapi justru yang immaterialitas (ruh). Otak itu bukanlah yang berpikir, tetapi sebatas alat pikir. Sejatinya yang berpikir adalah ruh, yang kemudian di-*transfer* ke otak. Kalau ruh setiap kita sama, kenapa muncul berbagai jenis pemikiran? Sebab, *girus* dan *sulkus* otak pada tiap kita yang berbeda. Semisal, walaupun ‘sopirnya’ sama, tetapi jika mengendarai ‘mobil’ yang berbeda kualitasnya, tentunya rasa dan kenyamanannya juga berbeda. Bukti lainnya, ketika kita tidur, ada otak, tetapi kenapa tidak bisa berpikir? Setelah ruh yang non-inderawi tersebut dikembalikan oleh Tuhan, barulah kita dapat berpikir (Q.S. az-Zumar [39]: 42). Seandainya kecerdasan itu terdiri dari sesuatu yang inderawi, maka ia akan bersifat terbatas dan tertutup. Padahal, sebetulnya ia bersifat menerima dan menyambut tanpa batas. Seandainya kecerdasan itu adalah sesuatu yang bersifat jasmani, maka ia takkan dapat meliputi segala sesuatu yang ada, ia tak akan dapat menggambarkan hal-hal yang ruhani. Karenanya, “ruh bukanlah sesuatu yang bersifat material“, tulis ahli neuro-fisiologi Paul Chauchard, yang dikutip oleh Leahy (2001).

Berdasarkan penelitian-penelitian Lashley, Laubenthal, Marjouanine, dan Cornil tentang otak manusia, Gillet menulis, seperti dikutip oleh Leahy (2001): “Otak tidak lebih dari alat aktualisasi saja dan seleksi kehidupan mental: ingatan dan pikiran termasuk tingkat lain.“ Pendapat yang sama diungkapkan Eccles (1978), ahli neurobiologi (pemenang hadiah nobel) dalam suatu buku yang

termasyhur tentang *The Self and Its Brain: An Argument for Interactionism*, yang ditulis secara antardisipliner dengan ahli filsafat Karl. R. Popper. Eccles menulis:

“Akhirnya marilah kita sinyalir sebuah kesaksian dari W. Penfield, seorang ilmuwan besar *neuron* dan ahli bedah otak, yang menulis: “Dasar fisik pikiran manusia adalah tindakan otak pada setiap individu; tindakan itu mengiringi kegiatan ruh, tetapi ruh itu bebas, ia mampu melakukan inisiatif hingga suatu taraf tertentu“. Ruh adalah ‘orangnya‘ sebagaimana dikenal oleh orang sendiri. Ia pasti memiliki kelestarian melewati masa-masa tidur dan ketidaksadaran. Maka, saya beranggapan bahwa ruh itu pasti tetap hidup, entah bagaimana, setelah kematian tiba. Saya tidak dapat meragu-ragukan bahwa banyak orang menjalin hubungan dengan Allah dan menerima bimbingan dari suatu ruh yang lebih besar. Tetapi, itu adalah kepercayaan pribadi, yang harus dianut oleh masing-masing orang bagi dirinya sendiri. Seandainya ia hanya mempunyai otak, bukan pikiran, maka keputusan yang sulit itu tidak akan menjadi keputusannya sendiri. Semua kenyataan ini memberikan kembali kepada ruh keunggulannya yang tradisional atas materi.“ (Popper dan Eccles, 1984)

Seperti Eccles di atas, Jaki pada gilirannya juga mengutip ahli bedah otak

Penfield:

“Bagi saya sendiri, setelah menjalani masa hidup saya secara profesional dalam usaha untuk menemukan bagaimanakah otak berperan terhadap pikiran, adalah kejutan, bahwa sekarang, waktu penelitian saya yang terakhir ini terhadap apa yang dibuktikan, saya menemukan bahwa hipotesis dualis (‘dualis‘ di sini, berarti ruh dan otak tidak bisa disamakan satu sama lain) tampak solusi yang paling masuk akal di antara penjelasan-penjelasan yang mungkin.“ (Jaki, 1980)

Dengan demikian, konsep-konsep dasar dalam kecerdasan model *IQ*, *EQ*, dan *SQ* (*ESQ*) itu masih menggunakan basis kecerdasan material (otak), tidak berbasis pada kecerdasan immaterial (ruh). Karena itu, kita tidak bisa serta merta menyamakan antara istilah ‘spirit‘ (kecerdasan spiritual) dengan ‘ruh‘ (kecerdasan ruhani). Berbeda dengan ‘spirit‘, dalam pandangan Islam, ruh tidak pernah dan tidak akan bisa dilepaskan dengan aspek ketuhanan (dengan kata lain, ruh itu wajib dengan Tuhan) (Q.S. al-Isra’ [17]: 85). Hal ini sangatlah berbeda dengan

istilah ‘spiritual’ dalam pemikiran *SQ*—dari Zohar dan Marshall—yang menurutnya tidak berkait erat dengan agama dan ketuhanan. Seorang humanis ataupun ateis pun, dapat memiliki spiritualitas yang tinggi. Seorang yang ber-*SQ* tinggi dapat memiliki kualitas spiritual, tanpa beragama sama sekali (Soffa, 2007).

Apabila mau disejajarkan dengan terminologi Islam, dapat dikatakan bahwa *SQ* adalah kecerdasan yang bertumpu pada *qalb* (*Qalbu Quotient [QQ]*), bukan ruh. *Qalb* yang dimaksudkan di sini bukan dalam arti biologis, tetapi dalam arti metafisik (al-Ghazali, t.t.). *Qalb* dalam arti ini adalah *qalb* yang benar-benar merupakan pusat kecerdasan spiritual manusia (bukan pusat kecerdasan ruhani). Sebagaimana kecerdasan yang lain, *qalb* di sini juga berpusat di otak manusia. Maka sangat cukup “mengagumkan” sekali ketika Pasiak menginterpretasikan arti *qalb* dengan “otak spiritual” (Pasiak, 2018), bukan “hati” dalam arti biologis yang bersarang di dalam dada manusia. Sayangnya, Pasiak masih menganggap bahwa kecerdasan manusia adalah berpusat di otak (al-Ghazali, 1966). Padahal, pusat kecerdasan itu di akal, bukan di otak. Akal tidak di dalam otak, tetapi di dalam rasa atau nikmat atau zat. Hasan (2006) mengenalkan jenis-jenis kecerdasan sebagaimana pada tabel berikut.

**Tabel 2.3**  
**Jenis-jenis Kecerdasan**

Perspektif	Jenis Kecerdasan		
	<i>IQ</i>	<i>EQ</i>	<i>SQ</i>
Kitab al-Qur’an	<i>Dimag (Brain)</i>	<i>Nafs (Soul)</i>	<i>Qalb (Heart)</i>
Psikologi Modern	<i>Mind</i>	<i>Soul</i>	<i>Heart</i>
Produk Kecerdasan	Rasional	Emosional	Spiritual
Model Berpikir	Seri	Asosiatif	Unitif
Dasar Filosofis	Newtonian	Humanisme	Transpersonal

Kebahagiaan	Material	Instingtif	Reflektif-Intuitif
Keunggulan	Logis, akurat, tepat, dapat dipercaya	Mengenal nuansa, interaktif, pengalaman yang bermakna	Fleksibel, kreatif, transformatif, intuitif
Kelemahan	Linear, deterministik, tidak kreatif, tidak fleksibel, terikat aturan	Tidak akurat, lambat dalam belajar, terikat dengan pengalaman, sulit berbagi pengalaman	Tidak memiliki kerangka logika formal dan fluktuatif

Sumber: Hasan, 2006

Senada dengan penjelasan di atas, bahwa dalam psikologi kesadaran Islam, oleh Mahzar (2004), dimensi spiritual disejajarkan dengan *qalb*, sedangkan posisi ruh berada di atasnya. Sumber kecerdasan itu sebenarnya bukanlah spiritualnya (*qalbu*), tetapi adalah ruhaninya (ruh). Sehingga hendaknya tidak lagi disebut sebagai *SQ*, tetapi *RQ* (*Ruhani Quotient*).

**Tabel 2.4**  
**Kecerdasan Ruh**

<i>Nafs</i>	<i>Latifah</i>	Kecerdasan
<i>Kamilah</i>	<i>Insan Kamil</i>	<b><i>Ruhani Quotient(RQ)</i></b>
<b><i>Radiyah</i></b>	<b><i>Ruh</i></b>	
<i>Mardiyah</i>	<i>Lubb</i>	<i>Spiritual Quotient (SQ)</i>
<i>Mutma'innah</i>	<i>Fu'ad</i>	
<i>Mulhamah</i>	<i>Qalb</i>	
<i>Ammarah</i>	<i>Nafs</i>	<i>Emotional Quotient (EQ)</i>
<i>Lawwamah</i>	<i>Dimag</i>	<i>Intellectual Quotient (IQ)</i>

Sumber: Hasil olah data, 2019

Kecerdasan *IQ*, *EQ*, dan *SQ* masih menganggap otak sebagai sumbernya, yang disebutnya sebagai pusat “spirit“. Sedangkan dalam konsep *RQ*, menurut kami, sumber kecerdasan itu adalah rasa (*sense, feel, taste*), bukan otak, yang memancar melalui ruh tadi. Di sini penulis membuat pembedaan pemaknaan

antara spiritual (*SQ*) dan ruhani (*RQ*). Penulis setuju dengan Soffa yang mengatakan:

“Pengkajian secara cermat tentang konsepsi kecerdasan spiritual menampakkan bahwa terdapat perbedaan pemaknaan spiritual antara pencetus *SQ* dengan esoterisme agama Islam. *SQ* merupakan produk sains atau pengetahuan yang lebih mencerminkan upaya manusia untuk memandang dirinya secara lebih utuh. Sebagai suatu produk sains atau pengetahuan, *SQ* memang jauh lebih bagus daripada pendekatan sains lainnya (*IQ* dan *EQ*) terhadap agama selama ini. Namun, untuk menyentuh aspek terdalam dari sisi batiniah agama (manusia), nampaknya *SQ* masih jauh dari keberhasilan.”

“Walhasil, melacak spiritualitas-mistik dan esoterik dalam konsepsi *SQ* ala Barat ini nampaknya tidak akan ketemu. Dalam wilayah psikologi, *SQ* ini bukanlah konsepsi tentang kecerdasan yang *par excellence*, tetapi lebih kepada sebuah usaha terapi diri dalam memaknai setiap tindakan dan hidup, dengan ‘tubuh’ dan ‘otak’ sebagai wilayah aktivitasnya. Pembahasan *SQ* baru sebatas tataran biologi dan psikologi semata, tidak bersifat transcendental (baca: agama). Konsepsi *SQ*, dengan begitu tidak berhasil mengungkap kedalaman makna dan esensi kehidupan manusia.” (Soffa, 2007)

**Tabel 2.5**  
**Empat Jenis Kecerdasan**

..Kecerdasan Pertama <i>IQ-IC</i> <i>(Intellectual Capital)</i> (Alfred Binet-Terman) 1905	Kecerdasan Kedua <i>EQ-EC</i> <i>(Emotional Capital)</i> (Daniel Coleman) 1980-an	} <i>ESQ</i> (Ari Ginanjar) 2001
Kecerdasan Keempat <i>RQ-RC</i> <i>(Ruhani Capital)</i> (Ushuluddin dkk) 2019	Kecerdasan Ketiga <i>SQ-SC</i> <i>(Spiritual Capital)</i> (Danah Zohar-Ian Marshal) 1999	

Sumber: Hasil olah data, 2019

Ushuluddin, et.al. (2019) secara detail telah membuat perbandingan antara

*IQ*, *EQ*, *SQ*, dan *RQ*:

“Pertama, model kecerdasan pertama, kedua, dan ketiga, yaitu *IQ*, *EQ*, dan *SQ* masih menggunakan basis material otak (dan jantung), yang bersifat bio-psikologis, sebagai hasil dari olah nalar manusia (*human thought*). Sedangkan kecerdasan keempat, yaitu *RQ* atau kecerdasan ruhani



menggunakan basis immateriil, yaitu nikmat atau zat atau rasa, yang berasal dari ciptaan Tuhan (*God creation*). Kedua, sains dan teknologi akan lebih bermartabat, bermanfaat, dan bermakna dengan produktivitas dan efisiensi yang sangat tinggi, bila tahu manfaat dan mudharatnya. Syaratnya, sains dan teknologi diurus oleh manusia, manusia diurus oleh ruh, dan ketika ruh diurus oleh Tuhan, wajib ikut Rasul. Ketiga, basis pengetahuan *IQ*, *EQ*, dan *SQ* adalah psikologi atau nafsiologi (ilmu jiwa). Sedangkan basis ilmu *RQ* adalah ruhani. Karenanya, menggeser paradigma *IQ*, *EQ*, dan *SQ* menuju *RQ*, senyatanya adalah pergeseran paradigma dari nafsiologi menuju ruhiologi.“ (Ushuluddin, Masruri, Somantri, Madjid, 2019)

Berdasarkan survei literatur di atas, dapat ditegaskan bahwa spiritualitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah spiritualitas yang identik dengan konsepsi ruhani dalam agama Islam. Ruhani itulah yang menyempurnakan kejadian manusia sebagaimana ditegaskan dalam Q.S. as-Sajadah [32]: 9:

ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِنْ رُوحِهِ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴿٩﴾

“Kemudian Dia menyempurnakannya dan meniupkan roh (ciptaan)-Nya ke dalam (tubuh)nya dan Dia menjadikan pendengaran, penglihatan dan hati bagimu, (tetapi) sedikit sekali kamu bersyukur.”

Ruhani yang ditiupkan Tuhan itu sama, tidak laki-laki dan tidak perempuan, tidak tua dan tidak muda, bernama “mukmin” sebagaimana disebutkan dalam Q.S. al-Hujurat [49]:10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

“Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat.“

Semua aktivitas manusia bergantung sepenuhnya pada ruhani tadi. Tanpa adanya ruhani, manusia tidak berdaya sama sekali, sama seperti dalam keadaan tidur dan mati sebagaimana ditegaskan dalam Q.S. az-Zumar [39]: 42:

اللَّهُ يَتَوَفَّى الْأَنْفُسَ حِينَ مَوْتِهَا وَالَّتِي لَمْ تَمُتْ فِي مَنَامِهَا فَيُمْسِكُ الَّتِي قَضَىٰ عَلَيْهَا الْمَوْتَ  
وَيُرْسِلُ الْأُخْرَىٰ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿٤٢﴾

“Allah memegang nyawa/ruh (seseorang) pada saat kematiannya dan nyawa/ruh (seseorang) yang belum mati ketika dia tidur; maka Dia tahan nyawa/ruh (orang) yang telah Dia tetapkan kematiannya dan Dia lepaskan nyawa/ruh yang lain sampai waktu yang ditentukan. Sungguh, pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kebesaran) Allah bagi kaum yang berpikir.”

Niat, perilaku, dan etos kerja, serta budaya kerja tidak bisa lepas dari ruhani tersebut. Ruhani itu dapat diibaratkan sebagai “sopirnya/*driver*“ dan tubuh manusia sebagai “mobilnya/*car*”. Konsep ruhani dalam penelitian ini kemudian peneliti objektivisasikan (dari makna subjektif menuju makna objektif), sehingga peneliti menyebutnya sebagai **Human REALsource/HRs**. Dialah substansi riil dalam diri manusia yang langsung datang dari Tuhan, bukan produk dari sains dan teknologi. HRs itulah yang berpikir pada otak, melihat pada mata, mendengar pada telinga, mencium pada hidung, berkata pada mulut, dan merasa pada lidah (Arfiansyah, 2019).

Perspektif ini melengkapi cara pandang terhadap manusia sebagai sumber daya (*Human Resource*) dengan pandangan baru bahwa sesungguhnya sumber daya yang substansial itu ada dalam diri manusia yang disebut ruhani. Dialah sumber dayanya manusia (**Human REALsource/HRs**). Pandangan ini juga mengubah cara pandang terhadap tempat dan ruang bisnis dan manajemen yang dulunya hanya diisi oleh keuntungan semata (*profit center*), kemudian beralih sebagai ruang untuk tumbuh berkembang bersama (*social-sharing center*) dengan keadilan dan kesejahteraan bagi pekerja, masyarakat, bangsa dan komunitas

global. Kemudian melangkah bertransformasi sebagai ruang yang menempatkan Sang Pencipta (*The Creator*) sebagai *stakeholder* utama (*spirituality center*), di mana organisasi hanya diberi amanat untuk menjalankan roda bisnis berdasarkan keyakinan, moralitas, dan kepercayaan. Nilai-nilai moral, kebaikan, kebenaran, dan keadilan terletak di puncak nilai organisasi. Dalam hal ini, *spirituality principle* menjadi landasan tidak hanya bagi pemimpin tertinggi organisasi, namun juga seluruh personal yang ada di dalam organisasi tersebut.

Organisasi yang menerapkan *spirituality principle* memiliki landasan dan prinsip yang kuat. Ukuran maupun indikator keberhasilan juga tidak lagi menetapkan pada nilai yang bersifat *tangible* dan *intangibile*, tetapi sudah melihat indikator berbasis prinsip keyakinan, moral dan kepercayaan yang bisa dirasakan ketika berada di lingkungan atau saat berinteraksi dengan organisasi tersebut. Mereka percaya, nilai kebaikan, kebenaran, keadilan serta moralitas yang ditunjukkan dalam perilaku bisnis, akan kembali juga kepada mereka dalam bentuk yang lebih besar.

Organisasi yang mampu mengintegrasikan spiritualitas-kepemimpinan-ilmu pengetahuan dalam setiap keputusan bisnisnya, akan menciptakan tata kelola bisnis yang berbeda sekali, yang disebut Hendrawan sebagai *God Corporate Governance (GCG)* (Hendrawan, 2009). Dengan embel-embel "agama", Kementerian Agama hendaknya dapat menjadi *God Corporate Governance (GCG)*, tidak hanya *Good Corporate Governance*. Perusahaan atau organisasi semacam ini tidak lain adalah organisasi yang memadukan IMTAK (Moto Kemenag: Ikhlas Beramal) dan IPTEK (5 NBK Kemenag) di dalam keseluruhan

pengelolaan kegiatannya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa spiritualisasi organisasi adalah proses untuk memadukan IMTAK dan IPTEK ini. Dalam konteks Kemenag, prinsip IMTAK adalah ikhlas beramal sebagai perwujudan dari akhlak-budi, sedangkan prinsip IPTEK adalah NBK Kemenag.

#### 2.2.5. Teori Niat Kepatuhan

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* patuh dapat berarti: suka menurut (perintah dan sebagainya); taat (pada perintah, aturan, dan sebagainya); berdisiplin. Kepatuhan berarti: sifat patuh; ketaatan (<https://kbbi.web.id/patuh>). Dengan demikian, kepatuhan adalah perilaku sesuai aturan dan berdisiplin (Retnoningsih dan Suharsono, 2005).

Menurut disiplin psikologi sosial, kepatuhan atau *compliance* merupakan bentuk pengaruh sosial yang dipengaruhi oleh permintaan langsung ataupun tidak langsung dari orang lain. *Compliance* menunjuk pada sejauh mana seorang individu mengiyakan atau menolak permintaan orang lain. *Compliance* merupakan salah satu konstruk psikologi yang banyak dipelajari pada perilaku prososial. Pelopor dalam kajian ini adalah Robert C. Cialdini, yang melakukan serangkaian penelitian melalui observasi langsung. Menurut Cialdini dan Goldstein (2004) terdapat enam prinsip dasar dalam hal kepatuhan. Hal-hal tersebut yakni komitmen, hubungan sosial, kelangkaan, repositas, validasi sosial, dan otoritas.

Dalam disiplin sosiologi, Soekanto (2012) menjelaskan bahwa kepatuhan merupakan hasil proses internalisasi yang disebabkan oleh pengaruh lingkungan sosial yang memberikan efek pada kognisi seseorang, sikap-sikap maupun perilaku. Sedangkan Milgram (1974) menegaskan kepatuhan adalah sikap yang menunjukkan rasa patuh dengan menerima dan melakukan tuntutan atau perintah orang lain. Blass (1999) mengatakan kepatuhan adalah sikap dan tingkah laku taat individu dalam arti mempercayai, menerima, serta melakukan permintaan maupun perintah oranglain atau menjalankan peraturan yang telah ditetapkan.

Dari berbagai definisi tersebut, dalam konteks organisasi, seseorang dikatakan patuh apabila ia secara sukarela mau mempercayai, menerima, mengikuti, dan menjalankan dengan baik semua aturan, ketentuan, dan kebijakan organisasi. Dikaitkan dengan pengertian *intention* dalam teori TPB, maka niat kepatuhan dapat didefinisikan sebagai representasi kognitif dari kesiapan seseorang berupa dorongan yang timbul secara sadar untuk mempercayai (*belief*), menerima (*accept*), dan menjalankan (*act*) semua aturan, ketentuan, dan kebijakan organisasi dengan sukarela.

Definisi ini sejalan dengan aspek-aspek kepatuhan menurut Darley, et.al. (2001) yang terdiri dari 3 hal, yaitu:

- a. Mempercayai (*belief*): individu lebih patuh apabila mereka percaya bahwa tujuan dari dibentuknya suatu peraturan itu merupakan sesuatu yang penting. Individu percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh orang yang memberi perintah atau biasa disebut pemimpin, percaya pada motif pemimpin dan menganggap bahwa individu

tersebut bagian dari organisasi atau kelompok yang ada dan memiliki aturan yang harus diikuti.

- b. Menerima (*accept*): individu yang patuh menerima dengan sepenuh hati perintah dan permintaan yang ada dalam peraturan yang telah dipercayainya. Mempercayai dan menerima merupakan aspek yang berkaitan dengan sikap individu.
- c. Melakukan (*act*): melakukan dan memilah taat terhadap peraturan dengan sepenuh hati dan dalam keadaan sadar. Melakukan sesuatu yang diperintahkan atau menjalankan suatu aturan dengan baik, maka individu tersebut bisa dikatakan telah memenuhi aspek-aspek dari kepatuhan.

Aspek-aspek tersebut, kemudian dikategorikan oleh Darley, et.al. (2001) ke dalam dua kategori, yaitu aspek mempercayai dan menerima merupakan aspek kepatuhan yang terkait dengan sikap. Sedangkan melakukan merupakan aspek kepatuhan yang terkait dengan perilaku seseorang.

Merujuk pada Widyaningtyas (2010) setidaknya ada tiga faktor yang mempengaruhi kepatuhan, yaitu lingkungan, organisasi, dan tenaga. Faktor lingkungan dapat berupa lingkungan sosial, seperti pertemanan, maupun lingkungan fisik. Faktor organisasi dapat berupa aturan, kebijakan, dan juga budaya organisasional. Sedangkan faktor tenaga meliputi tingkat pengetahuan, pendidikan, dan pengalaman seseorang. Dalam konteks ini, pengalaman spiritualitas dapat menjadi salah satu bentuk faktor tenaga. Berdasarkan hubungan

ketiga faktor tersebut, maka kepatuhan dapat diprediksi melalui budaya organisasional, *peer reference*, dan spiritualitas.

Sementara Martin, et.al. (2010) membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan ke dalam dua kategori. Pertama, faktor internal meliputi: kontrol diri, kondisi emosi, dan penyesuaian diri. Kedua, faktor eksternal meliputi: keluarga, hubungan dengan teman sebaya, demografi, lingkungan, hukuman, dan pemimpin. Jika mengikuti kategori ini, maka budaya organisasional dan *peer reference* merupakan faktor eksternal, dan spiritualitas merupakan faktor internal yang dapat mempengaruhi niat kepatuhan.

Dalam ajaran Islam, niat juga menempati kedudukan sentral dalam suatu perbuatan. Niat menentukan apakah suatu perbuatan tergolong ibadah atau bukan. Niat juga menentukan sah-tidaknya dan diterima/ditolaknya suatu amal ibadah. Kata “niat” berasal dari bahasa Arab “*an-niyāt*” yang merupakan bentuk jamak dari kata *niyah*. Secara etimologi, niat berarti *al-qashdu* yang bermakna “maksud.” Niat juga berarti *al-‘azm*, yaitu tekad yang kuat (al-Asyqar, 2006). Nawawi (2010) mengatakan niat adalah “*al-qashdu ‘azimatul qalbi*” (keinginan hati yang kuat).

Para ulama, sebagaimana dikutip al-Asyqar dalam kitab *Fiqih Niat* (2006) mengajukan beberapa definisi niat secara terminologis. al-Baidhowi mengatakan: “Niat adalah ungkapan mengenai keinginan hati menuju apa yang ia pandang sesuai dengan tujuannya berupa mendatangkan manfaat atau menolak bahaya, sekarang maupun yang akan datang, dan syariat mengkhhususkan dengan keinginan untuk melakukan sebuah perbuatan karena mengharapkan keridha’an Allah Swt dan dalam rangka mempraktikkan hukum-Nya.” Sedangkan al-Qurafi

mendefinisikan “Niat adalah tujuan seseorang dengan hatinya terhadap sesuatu yang dia kehendaki untuk dikerjakannya.” al-Khithabi mengatakan “Niat adalah tujuan seseorang terhadap sesuatu, menurut hatinya dan menuntutnya untuk melaksanakannya.” al-Muhasibi menjelaskan “Niat berarti keinginan seseorang untuk mengerjakan sesuatu atau pekerjaan tertentu, baik karena perintah Allah SWT atau hal lainnya.”

Dari berbagai definsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa niat secara istilah mempunyai dua makna, yaitu makna umum dan makna yang *syar’i*. Makna yang umum yaitu semua keinginan untuk melakukan suatu perbuatan.

قصد شيء مقترناً بفعله

“Bermaksud mengerjakan satu perkara dibarengi mengerjakan perkara tersebut”

Adapun niat dalam makna *syar’i* berarti suatu keinginan untuk mendapatkan keridaan Allah Swt. dan dalam rangka mempraktikkan perintah-Nya. Semua perbuatan baik, termasuk bekerja, yang diniatkan karena Allah maka perbuatan tersebut bernilai ibadah da termasuk bagian ketaatan kepada Allah Swt. Demikian juga niat karena Allah ketika kita mematuhi aturan organisasi. Sebagaimana ditegaskan oleh Ibnu Abidin niat adalah kehendak untuk taat dan mendekatkan diri kepada Allah Swt. dalam melakukan suatu pekerjaan (al-Asyqar, 2006).

Di antara dalil urgensi niat dalam setiap pekerjaan adalah sabda Nabi Muhammad Saw. berikut ini:



عن أمير المؤمنين أبي حفص عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول : إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى. فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله. ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه.

“Dari Amirul Mu’minin, Abu Hafsh Umar bin al-Khathab *Radhiallahu Ta’ala ‘Anhu*, dia berkata: Aku mendengar Rasulullah SAW bersabda: Sesungguhnya setiap amalan tergantung pada niatnya. Setiap orang akan mendapatkan apa yang ia niatkan. Siapa yang hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya untuk Allah dan Rasul-Nya. Siapa yang hijrahnya karena mencari dunia atau karena wanita yang dinikahinya, maka hijrahnya kepada yang ia tuju.” (HR. Bukhari, no. 1 dan Muslim, no. 1907)

#### 2.2.6. Teori Perilaku Kerja

Perilaku kerja karyawan atau pegawai merupakan elemen penting yang menentukan roda organisasi. Baik buruknya dan naik turunnya performa organisasi sangat terkait dengan perilaku kerja pegawainya. Organisasi yang mampu membangun perilaku kerja positif karyawannya, maka dapat dipastikan berdampak positif pada performa organisasi.

Ada berbagai definisi perilaku kerja yang dikemukakan para ahli. Menurut Robbins (2006), perilaku kerja adalah bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Pendapat Robbins ini menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka. Menurut Bond dan Meyer (1987) dalam Santoso (2015) perilaku kerja adalah kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dimana hal tersebut sangat penting di setiap pekerjaan atau situasi kerja. Pendapat lain mendefinisikan perilaku kerja merupakan hasil

interaksi karyawan dengan lingkungan kerjanya yang berlangsung selama ia bekerja.

Dalam kesehariannya di tempat kerja, seorang karyawan akan menghasilkan dua bentuk perilaku. Pertama, perilaku pribadi, yaitu perilaku yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan, contohnya cara berjalan, cara makan siang, dan sebagainya. Kedua, perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, contohnya disiplin kerja, perilaku yang disyaratkan dalam prosedur kerja dan kerjasama, komitmen terhadap tugas, ramah pada pelanggan, dan sebagainya (Wirawan, 2009).

Perilaku kerja juga bisa meliputi inisiatif yang dihasilkan untuk memecahkan permasalahan kerja, seperti ide atau tindakan yang dihasilkan, serta mampu untuk membuat alternatif solusi demi memperlancar pekerjaan, agar dapat menghasilkan kinerja tinggi. Dari beberapa pengertian perilaku kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja adalah kemampuan kerja dan perilaku-perilaku para pekerja yang menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja. Perilaku kerja tidak hanya perwujudan pandangan para pekerja terhadap pekerjaan dan peranan yang dipegangnya, misalnya sebagai pemimpin atau karyawan, akan tetapi juga perwujudan pandangan mereka terhadap dunia atau lingkungan tempat mereka tinggal dan terhadap dirinya sendiri.

Menurut Sinamo (2016), ada delapan indikator perilaku kerja utama yang sanggup menjadi basis keberhasilan baik ditingkat pribadi, organisasional maupun sosial, yaitu: bekerja tulus, bekerja tuntas, bekerja benar, bekerja keras, bekerja

serius, bekerja kreatif, bekerja unggul, dan bekerja sempurna. Sedangkan, menurut menurut Triguno (1997) perilaku kerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008), ada 5 faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja, yaitu:

- a. Motivasi: motivasi pada dasarnya berusaha menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan membuat perilaku individu agar bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan.
- b. Sikap: sikap didefinisikan sebagai kecenderungan merespons sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu.
- c. Keyakinan: keyakinan seseorang merupakan representasi mental lingkungan yang relevan, lengkap dengan hubungan sebab dan akibat yang ada. Keyakinan merupakan hasil dari pengamatan langsung dan kesimpulan dari hubungan yang dipelajari sebelumnya.
- d. Imbalan dan hukuman (*reward and punishment*): sifat imbalan atau hukuman yang dilaksanakan sangat mempengaruhi perilaku individu.
- e. Budaya: budaya juga membantu anggota organisasi dalam membenarkan perilaku yang sudah ada dan merupakan aset yang

berharga, jika perilaku tersebut tidak sesuai maka penguatan ini akan menjadi beban *hability*.

Perilaku kerja sangat terkait dengan budaya kerja. Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya kerja berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik. Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Nawawi dan Martini, 1994).

Sejalan dengan pengertian di atas, Triguno (1997) juga mendefinisikan budaya kerja adalah falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Berdasarkan definisi di atas, maka dalam konteks penelitian ini, perilaku kerja yang dimaksud adalah perilaku kerja aparatur sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama sebagai manifestasi atau perwujudan 5 Nilai Budaya Kerja

(NBK) Kemenag. Yaitu, integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017).

Unsur dasar budaya kerja merupakan suatu mata rantai proses, di mana setiap kegiatan berkaitan antara satu proses dengan proses lainnya, atau suatu hasil pekerjaan merupakan masukan bagi proses pekerjaan lainnya. Kualitas pekerjaan terletak pada kekuatan setiap rangkaian proses kerja yang berjalan benar sejak saat pertama pada setiap tahap pekerjaan. Misalnya, ada 8 prinsip penerapan budaya kerja (*froggat*), yaitu inisiatif, kepercayaan, kesenangan, individualitas, kesetaraan, dialog, hubungan kerja, dan pilihan tempat kerja. Faktor-faktor determinasinya adalah komitmen pimpinan, komunikasi, motivasi, lingkungan kerja, perubahan, dan disiplin (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017).

Oleh karena itu, perlu dikembangkan perilaku kerja yang menciptakan situasi dan interaksi kerja yang kondusif, seperti jujur dan memiliki integritas tinggi; memiliki etika, akhlak mulia, dan memberi suri teladan; menghormati hukum dan aturan-aturan yang berlaku; bertanggung jawab dan akuntabel; hormat kepada hak-hak orang lain dan tidak mudah menyalahkan orang lain; mencintai pekerjaan dan mau bekerja keras; meningkatkan transparansi dan koordinasi; disiplin yang tinggi; dan bersahaja dalam hidup dan kehidupan (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017).

Berikut adalah indikator perilaku kerja berdasarkan 5 Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama:

**Tabel 2.6**  
**Indikator Perilaku Kerja Berbasis Lima (5) Nilai Budaya Kerja**  
**Kementerian Agama**

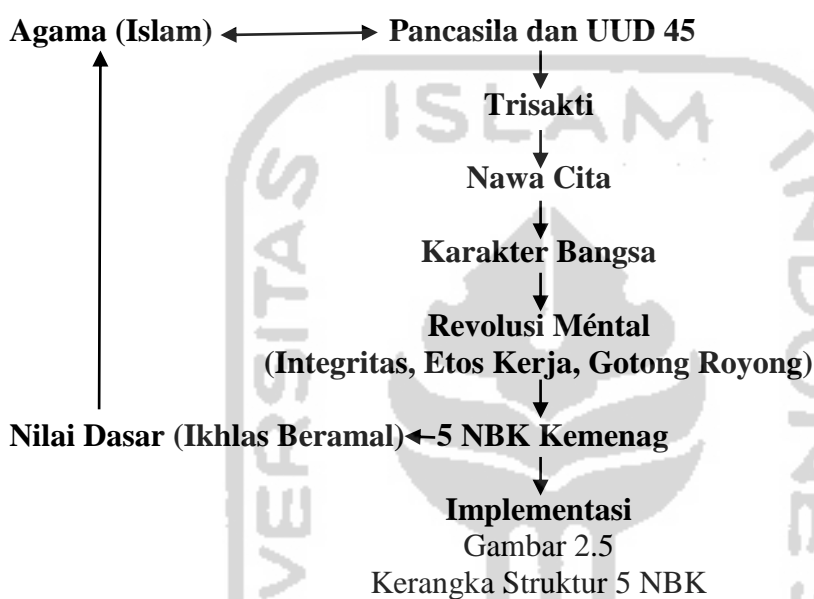
No	Nilai	Penjelasan	Indikasi Perilaku Kerja Positif	Indikasi Perilaku Kerja Negatif
1	Integritas	Keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan yang baik dan benar. Integritas dimaknai sebuah konsep yang menunjukkan konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang	Bertekad dan berkemauan untuk berbuat yang baik dan benar; Berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi; Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku; Menolak korupsi, suap, atau gratifikasi	Melanggar sumpah dan janji pegawai/jabatan; Melakukan perbuatan rekayasa atau manipulasi; Menerima pemberian dalam bentuk apapun di luar ketentuan
2	Profesionalitas	Bekerja secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik. Profesionalitas mencerminkan kompetensi dan keahlian. Pegawai yang profesional harus dapat mengemban amanah dengan baik guna memperoleh proses dan hasil yang optimal	Melakukan pekerjaan sesuai kompetensi jabatan; Disiplin dan bersungguh-sungguh dalam bekerja; Melakukan pekerjaan secara terukur; Melaksanakan dan menyelesaikan tugas tepat waktu; Menerima <i>reward and punishment</i> sesuai dengan ketentuan	Melakukan pekerjaan tanpa perencanaan yang matang; Melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan tugas dan fungsi; Malas dalam bekerja; Melakukan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai dengan standar
3	Inovasi	Menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Inovasi adalah menemukan hal-hal yang baru yang bermanfaat bagi masyarakat, karena birokrat bukanlah mesin karenanya dituntut untuk berinovasi dan tidak lagi terjebak	Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan; Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif;	Merasa cepat puas dengan hasil yang dicapai; Bersikap apatis dalam merespons kebutuhan <i>stakeholders</i> dan <i>user</i> ; Malas belajar,

		terhadap rutinitas	<p>Meningkatkan kompetensi dan kapasitas pribadi; Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah; Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien</p>	<p>bertanya, dan berdiskusi; Bersikap tertutup terhadap ide-ide pengembangan</p>
4	Tanggung Jawab	<p>Bekerja secara tuntas dan konsekuen. Tanggung Jawab, artinya aparatur Kemenag harus mempunyai kesadaran yang tinggi bahwa kiprah mereka di Kemenag itu harus dipertanggungjawabkan, inilah cara kita untuk selalu membentengi diri kita untuk selalu <i>on the track</i> dalam mengemban kepercayaan dan menjalankan tugas dan fungsi masing-masing</p>	<p>Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu; Berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi, dan melakukan langkah-langkah perbaikan; Mengatasi masalah dengan segera; Komitmen dengan tugas yang diberikan</p>	<p>Lalai dalam melaksanakan tugas; Menunda-nunda dan atau menghindar dalam melaksanakan tugas; Selalu merasa benar dan suka menyalahkan orang lain; Menolak resiko atas hasil pekerjaan; Memilih-milih pekerjaan sesuai dengan keinginan pribadi; Menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab</p>
5	Keteladanan	<p>Menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Keteladanan mengajak kita menyadari bahwa sebagai aparatur Kemenag harus teladan di lingkungan masing-masing</p>	<p>Berakhlak terpuji; Memberikan pelayanan dengan sikap yang baik, penuh keramahan, dan adil; Membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat; Melakukan pekerjaana yang baik dimulai dari</p>	<p>Berakhlak tercela; Melayani dengan seadanya dan sikap setengah hati; Memperlakukan orang berbeda-beda secara subjektif; Melanggar peraturan perundang-undangan; Melakukan pembiaraan</p>

			diri sendiri	terhadap bentuk pelanggaran
--	--	--	--------------	-----------------------------

Sumber: Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, *Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama*, Jakarta, 20 Februari 2017.

Dari tabel di atas peneliti dapat menurunkannya ke dalam bentuk kerangka struktur 5 NBK:



Dalam perkembangan berikutnya, 5 NBK tersebut kemudian dikonkretisasi menjadi kode etik dan kode perilaku Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Agama berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 12 Tahun 2019. Pada Pasal 3 dijelaskan bahwa nilai-nilai dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 huruf a meliputi:

- a. keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- b. integritas;
- c. profesionalitas;
- d. tanggung jawab; dan



e. keteladanan.

#### Pasal 4

- (1) Keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan keyakinan, kesadaran, dan tanggung jawab Pegawai ASN sebagai makhluk ciptaan Tuhan Yang Maha Esa.
- (2) Integritas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf b merupakan sikap dan tindakan yang mencerminkan keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan, sebagai pribadi atau Pegawai ASN dalam melaksanakan tugas secara baik dan benar.
- (3) Profesionalitas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf c merupakan sikap dan perilaku Pegawai ASN dalam melaksanakan tugas secara disiplin, kompeten, dan tepat waktu dengan hasil terbaik.
- (4) Tanggung Jawab sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf d merupakan sikap dan perilaku Pegawai ASN yang selalu berkomitmen mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi, pihak lain, dan/atau golongan.
- (5) Keteladanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf e merupakan perwujudan kualitas pribadi yang luhur dan terpuji dalam melaksanakan tugas dan kehidupan bermasyarakat sehingga dapat menjadi teladan bagi sesama Pegawai ASN dan

anggota masyarakat.

#### Pasal 6

Kode Etik dan Kode Perilaku nilai keimanan dan ketakwaan Kepada Tuhan Yang Maha Esa bagi Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) meliputi:

- a. tidak melakukan tindakan yang melanggar atau bertentangan dengan sumpah/janji pegawai dan/atau sumpah/janji jabatan;
- b. melaksanakan ibadah sesuai dengan agama dan kepercayaannya masing-masing;
- c. menjadi teladan dalam kehidupan bermasyarakat;
- d. melaksanakan tugas kemanusiaan;
- e. menumbuhkembangkan sikap saling menghormati dan bekerja sama antarpemeluk agama yang berbeda-beda;
- f. membina kerukunan hidup beragama;
- g. tidak bertindak diskriminatif;
- h. tidak memaksakan suatu agama kepada orang lain; dan
- i. bersifat moderat dalam konteks moderasi beragama sebagai bentuk pemahaman dan pengamalan untuk kebersamaan umat.

#### Pasal 7

Kode Etik dan Kode Perilaku nilai integritas bagi Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (2) meliputi:

- a. bertekad dan berkemauan untuk berbuat baik dan benar, serta berpikir positif, arif, dan bijaksana;
- b. tidak melakukan tindakan yang merekayasa atau memanipulasi suatu keterangan, perintah, surat, dokumen, atau keadaan sehingga tidak sesuai dengan kebenaran yang seharusnya;
- c. tidak menggunakan kewenangan yang dimiliki untuk mendapatkan keuntungan atau keistimewaan, baik bagi diri sendiri, keluarga, maupun orang lain;
- d. tidak memerintahkan atau mengizinkan sesama Pegawai ASN atau pihak lain, baik secara horisontal maupun vertikal yang berada di bawah pengaruh, petunjuk, atau kewenangannya untuk meminta atau menerima hadiah, hibah, pinjaman atau imbalan apapun sehubungan dengan segala hal yang dilakukan, akan dilakukan, atau tidak dilakukan oleh Pegawai ASN berkenaan dengan pelaksanaan tugasnya; dan
- e. tidak menerima segala bentuk pembayaran melebihi dari yang seharusnya diperoleh sesuai dengan kapasitasnya.

#### Pasal 8

Kode Etik dan Kode Perilaku nilai profesionalitas bagi Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3) meliputi:

- a. memiliki komitmen kuat terhadap tugasnya serta berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu;
- b. bersikap berani mengakui kesalahan dan bersedia menerima

- konsekuensi serta melakukan langkah- langkah perbaikan dengan segera;
- c. bersikap netral dan tidak memandang suku, agama, ras, dan/atau golongan;
  - d. tidak menyampaikan informasi atau pendapat kepada pihak di luar Kementerian Agama atas sesuatu hal yang menjadi kewenangannya tanpa adanya perintah dari pejabat yang berwenang;
  - e. tidak menggunakan kewenangan jabatan dan fasilitas kantor, baik langsung maupun tidak langsung untuk membantu anggota keluarga dekatnya mendapatkan kontrak kerja sama dengan Kementerian Agama;
  - f. tidak menerima imbalan dalam bentuk apapun dari pihak yang melakukan transaksi atau pihak lain yang berhubungan dengan Kementerian Agama;
  - g. tidak mempekerjakan atau merekomendasikan keluarga dekatnya untuk bekerja di Kementerian Agama;
  - h. tidak memberi atau menerima hadiah, pinjaman, imbalan, keringanan biaya, bantuan atau pelayanan dalam bentuk dan kondisi apapun yang diketahui atau patut diduga dapat mempengaruhi Pegawai ASN dalam melaksanakan tugasnya; dan
  - i. mengembangkan sikap patuh pada norma hukum dan norma sosial serta memacu etos kerja, disiplin, produktifitas, inovasi,

dan rasa kesetiakawanan sosial.

#### Pasal 9

Kode Etik dan Kode Perilaku nilai tanggung jawab bagi Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (4) meliputi:

- a. mengutamakan tugas dan fungsi;
- b. meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan pribadi lainnya melalui berbagai sarana dan media yang tersedia yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas;
- c. melaksanakan tugas secara patut, tekun, dan perhatian tertuju kepada pekerjaan sepenuhnya;
- d. memelihara setiap aset/barang milik negara di Kementerian Agama;
- e. melaksanakan pekerjaan sesuai jam kerja;
- f. tidak memberikan informasi yang dikategorikan sebagai rahasia negara atau rahasia jabatan; dan
- g. pelaksanaan tugas tidak dilakukan bersama orang atau lembaga yang dapat menimbulkan konflik kepentingan atau mempengaruhi keputusan yang diambil.

#### Pasal 10

Kode Etik dan Kode Perilaku nilai keteladanan bagi Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (5) meliputi:

- a. memiliki akhlak terpuji, memberikan pelayanan dengan sikap

yang baik, ramah dan adil;

- b. tidak melakukan perbuatan tercela, baik menurut ajaran agama maupun norma sosial di masyarakat;
- c. tidak berprasangka atau bias, baik dalam perkataan maupun perbuatan, terhadap orang lain tanpa alasan yang dapat dibenarkan;
- d. bersikap ramah dan berperilaku sederhana serta menghindarkan diri dari kesan yang berlebihan; dan
- e. bersahaja dan menjauhkan diri dari sifat terlalu membanggakan diri atau menyombongkan diri.

Sebagaimana telah disebutkan pada sub bab budaya organisasional bahwa 5 Nilai Budaya Kerja (NBK) Kemenag selaras dengan nilai-nilai Islam. Nilai integritas sejalan dengan prinsip kejujuran (*aṣ-ṣidq*) dan konsistensi (*istiqāmah*). Nilai profesionalitas selaras dengan prinsip *amānah*. Nilai inovasi sejalan dengan perintah berbuat *ihsān*. Nilai tanggung jawab sejalan dengan prinsip *taklīf*. Nilai keteladanan sejalan dengan perintah untuk menjadi *uswah hasanah*.

Berdasarkan relevansi antara 5 NBK tersebut dengan nilai-nilai Islam, maka perwujudannya menjadi perilaku kerja di Kemenag dapat disebut sebagai manifestasi perilaku kerja islami. Sebagaimana definisi yang dikemukakan Kusumawati (2015) bahwa perilaku kerja islami adalah aktivitas individu dalam organisasi yang berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dapat mengaktualisasikan diri melalui sikap

bekerja sesuai dengan lingkungan kerja yang berbasis pada nilai-nilai islami. Menurut Muchlis (2012) indikator perilaku kerja islami meliputi lima aspek, yaitu: komitmen dalam perjanjian kerja, profesional dalam bekerja, bekerja secara sungguh-sungguh, amanah dan bertanggungjawab, dan loyalitas dalam bekerja. Kelima indikator ini paralel dengan 5 NBK Kemenag.

Hasil penelitian Kusumawati (2015) menunjukkan gaya kepemimpinan islam berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja islami dosen dan karyawan Universitas Islam Sultan Agung Semarang dengan dimoderasi oleh budaya kerja islami. Kajian ini juga menemukan budaya organisasional islami dapat memoderasi hubungan gaya kepemimpinan islam terhadap etos kerja islam. Budaya organisasional islami juga memoderasi hubungan etos kerja islam terhadap perilaku kerja islami.

### **2.3. Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, peneliti mengembangkan hipotesis penelitian yang akan diuji signifikasinya pada tahapan analisis data dalam penelitian ini.

#### **2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja**

Budaya organisasional memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan

sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma, dan nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi (Wibowo, 2018; Mukarom dan Laksana, 2016). Karena itu, budaya organisasional yang kuat memungkinkan untuk meningkatkan dorongan niat (Schein, 1991; Mahal, 2009), termasuk niat kepatuhan (*compliance intentions/ intention to comply*) terhadap semua aturan dan kebijakan organisasi.

Sejumlah penelitian telah membuktikan hubungan budaya organisasional dan niat kepatuhan individu dalam organisasi. Misalnya, Hu, et.al. (2012) membuktikan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional sebagai prediktor utama kepatuhan karyawan pada kebijakan keamanan informasi perusahaan. Berdasarkan kajian tersebut, maka kaitan antara budaya organisasional (*organizational culture*) terhadap niat kepatuhan melaksanakan kebijakan Nilai Budaya Kerja (NBK) di Kementerian Agama dapat dibangun **hipotesis pertama (H1)**, yaitu:

**H1 : “Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja”.**

Artinya: “Semakin kuat budaya organisasional, maka niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja semakin meningkat.”

### **2.3.2. Pengaruh *Peer Reference* terhadap Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja**

*Peer reference* adalah sekelompok individu yang memiliki satu karakteristik yang sama atau lebih, seperti usia, status sosial, status ekonomi, pekerjaan, atau pendidikan. *Peer reference* (orang atau kelompok orang) memiliki



pengaruh terhadap intensi individu untuk menampilkan atau tidak menampilkan perilaku tertentu (Ajzen, 1998, 1991). Di dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, referen dapat berupa teman sekerja maupun atasan atau pimpinan. Dalam konteks penelitian ini, *peer reference* atau kelompok referensi yang dimaksud adalah kelompok pejabat eselon I, II, dan III yang menjadi model, contoh, atau patron PNS di Kemenag dalam berperilaku.

Sejumlah penelitian telah menunjukkan pengaruh kuat *peer reference* terhadap niat kepatuhan, seperti Hanno dan Violette (1996), Blanthorne (2000), Mustikari (2007), Arniati (2009), Yasa dan Prayudi (2019), dan Nuryana, 2016. Pemimpin dalam suatu organisasi juga merupakan kelompok referensi yang dapat mempengaruhi niat kepatuhan bawahannya. Kajian Riyaniningsih (2010) menunjukkan pengaruh pemimpin terhadap niat kepatuhan kerja pegawai terlebih di instansi pemerintahan. Tinjauan ini menegaskan peran penting *peer reference* terhadap niat kepatuhan untuk menjalankan aturan dan kebijakan organisasi. Berdasarkan tinjauan tersebut, hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H2 : “Peer Reference berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja.”**

Artinya: “Semakin tinggi pengaruh *Peer Reference*, maka niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja semakin meningkat.”

### 2.3.3. Pengaruh Spiritualitas terhadap Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja

Spiritualitas adalah cara untuk menjadi dan mengalami yang datang melalui kesadaran adanya dimensi transenden dan yang dikarakteristikkan oleh nilai-nilai tertentu yang diterima oleh individu, orang lain, alami, hidup, dan apapun yang dipertimbangkan sebagai *Ultimate* (Elkins et al., 1988). Spiritualitas dalam penelitian ini dipahami sebagai bagian dari religiositas (Reich, 1996) yang tidak lepas dari keyakinan kepada Tuhan sebagai *The Ultimate*. Selvam (2013) telah merumuskan integrasi antara religiositas dan spiritualitas yang disebutnya dengan istilah *religious-spirituality*. Bahkan, Love (2002) menegaskan spiritualitas sebagai inti dari agama.

Penelitian sebelumnya telah mengungkap hubungan spiritualitas dengan niat kepatuhan seseorang. Spiritualitas diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap niat kepatuhan membayar pajak (Elkins, et.al., 1988; Widuri, et.al., 2017; Hardjana, 2005; Christian dan Alm, 2014). Yasa dan Prayudi (2019) menunjukkan spiritualitas dalam agama Hindu Bali berdasarkan nilai Tri Kaya Parisudha berpengaruh terhadap niat kepatuhan. Berdasarkan tinjauan tersebut, maka hipotesis ketiga yang hendak dibuktikan dalam penelitian ini adalah:

**H3 : “Spiritualitas berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja.”**

Artinya: “Semakin tinggi pengaruh spiritualitas, maka niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja semakin meningkat.”

#### **2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja**

Budaya organisasional (*Organizational Culture*) memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku kerja karyawan dalam suatu organisasi (Bloor dan Dawson, 1994; Lacey, 2010). Perilaku kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dibentuk melalui budaya organisasional (Hofstede, et.al., 1990; Hu, et.al., 2012; Schein, 1990).

Sejumlah penelitian telah membuktikan kebenaran teori tersebut. Di antaranya Roni, et.al. (2017, 2015), Alimudin dan Sukoco (2017), Rich dan Mero (2015), Smit (2014), Passos, et.al. (2013), Nurwati (2012), Banerjee, et.al. (1998) menegaskan adanya pengaruh budaya organisasional terhadap perilaku kerja karyawan dalam organisasi. Budaya organisasional yang baik akan menumbuhkan perilaku kerja profesional (Alise, et.al., 2016), inovasi (Liu, et.al., 2019; Wu dan Lin, 2018), kepuasan kerja (Tsai, 2011; Mete, 2017), dan kreativitas (Szczepańska-Woszczyńska, 2015).

Penelitian Ratnasari, et.al. (2018) menunjukkan budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja dosen. Sengupta dan Sinha (2015) menemukan pengaruh budaya organisasional terhadap perilaku kerja manajer. Amsa (2007) menemukan hubungan yang kuat antara budaya organisasional (terhadap perilaku *loitering* karyawan. Ko, et.al. (2015), Ersin, et.al. (2016), Sinha, et.al. (2016), Naranjo- Valencia, et.al. (2017), Zheng, et.al. (2019), dan Marzuki, et.al. (2019) membuktikan budaya organisasional sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan.

Dari penelusuran tersebut dapat disimpulkan terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasional dengan perilaku kerja. Dengan demikian, hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H4 : “Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja.”**

Artinya: “Semakin kuat budaya organisasional, maka perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja semakin meningkat.”

### **2.3.5. Pengaruh *Peer Reference* terhadap Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja**

Menurut Kotler dan Keller (2009) *peer reference* dapat mempengaruhi sikap dan perilaku tertentu baik secara langsung (tatap muka) atau tidak langsung. Karena itu, selain berpengaruh terhadap niat, *peer reference* juga dapat mempengaruhi perilaku kerja, baik yang berasal dari teman sekerja maupun pengaruh dari pimpinan.

Herlina dan Loisa (2018) menemukan bahwa pertemanan di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku positif dan kebahagiaan di tempat kerja. Dalam kajian Morrison dan Nolan (2007), teman-teman di tempat kerja dapat memberikan dukungan dan sosialisasi sehingga berdampak positif pada organisasi. Saktinegara, et.al. (2016) menemukan peran penting pimpinan dalam mempengaruhi perilaku kerja.

Fang (2010) menemukan persahabatan organisasi melalui jaringan komunikasi berpengaruh positif terhadap anggota organisasi untuk terlibat dalam

perilaku kerja. Morris, et.al. (2005) menemukan pengaruh yang signifikan teman sebaya (*peer*) terhadap perilaku karyawan untuk menggunakan teknologi baru di perusahaan.

Berdasarkan tinjauan di atas dapat disimpulkan bahwa *peer reference* memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja. Oleh karena itu, hipotesis kelima (H5) dalam penelitian ini adalah:

**H5 : “Peer Reference berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja.”**

Artinya: “Semakin tinggi pengaruh *peer reference*, maka perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja semakin meningkat.”

### **2.3.6. Pengaruh Spiritualitas terhadap Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja**

Spiritualitas tidak hanya mempengaruhi niat seseorang. Lebih dari itu, spiritualitas juga dapat berpengaruh langsung terhadap perilaku. Sejumlah penelitian menunjukkan hubungan antara spiritualitas dengan perilaku kerja, Misalnya, Chen, et.al. (2019) menemukan spiritualitas berpengaruh signifikan meningkatkan perilaku kerja proaktif karyawan. Mahmud dan Yusof (2018) membuktikan spiritualitas sebagai prediktor perilaku keselamatan kerja untuk mengurangi risiko kecelakaan di tempat kerja.

Ahmed, et.al. (2019) mengungkapkan bahwa nilai-nilai spiritual yang dimediasi oleh *Islamic work ethic* memiliki pengaruh positif dalam mempengaruhi perilaku kerja manajer. Chen, et.al. (2019) menunjukkan

kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja proaktif. Pio, et.al. (2015) menjelaskan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis. Afsar, et.al. (2016) menemukan kepemimpinan spiritual secara positif mempengaruhi spiritualitas tempat kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi intrinsik dan gairah lingkungan.

Selanjutnya, Moghaddampour dan Karimian (2013) membuktikan kecerdasan spiritual dan spiritualitas tempat kerja memiliki pengaruh positif pada perilaku kerja yang berorientasi pada pelanggan. Coetzer, et.al. (2008) menggambarkan hubungan positif nilai-nilai spiritual dengan perilaku kerja yang tidak terkait dengan keyakinan pada agama tertentu. Penelitian Wicaksono dan Urumsah (2016), Yilmaz dan Bahçekapili (2015), membuktikan spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap perilaku positif di tempat kerja seperti menjauhi kecurangan dan mengendalikan perilaku ke dalam perilaku yang beretika.

Berdasarkan tinjauan di atas, maka hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H6 : “Spiritualitas berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja.”**

Artinya: “Semakin tinggi tingkat spiritualitas, maka perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja semakin meningkat.”

### **2.3.7. Pengaruh Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja terhadap Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja**

Niat merupakan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, 2006). Artinya, suatu perilaku terlaksana karena sebelumnya didorong oleh adanya niat tertentu, yang di dalam TPB disebut dengan *Human Intention*. Sedangkan niat kepatuhan dalam konteks organisasi dapat didefinisikan sebagai representasi kognitif dari kesiapan seseorang berupa dorongan yang timbul secara sadar untuk mempercayai (*belief*), menerima (*accept*), dan menjalankan (*act*) semua aturan, ketentuan, dan kebijakan organisasi dengan sukarela (Darley, et.al., 2001).

Beberapa penelitian telah membuktikan pengaruh niat kepatuhan terhadap perilaku kerja. Misalnya, Afdalia et.al. (2014) membuktikan pengaruh niat kepatuhan untuk mengimplementasikan Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrua. Hartoni dan Riana (2015) menunjukkan niat kepatuhan berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan dalam mengimplementasikan kebijakan Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L). Niat kepatuhan terbukti berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan rumah sakit menjalankan Standar Prosedur Operasional (SPO) dalam pelayanan medis (Yami, 2015). Niat kepatuhan mempengaruhi perilaku membayar pajak sesuai aturan (Benk, et.al., 2011; Sarrah, et.al., 2016; Yasa, 2020; Farah, et.al., 2017; Nuryana, 2016). Niat kepatuhan berhasil memprediksi perilaku pengemudi mengikuti kebijakan batas kecepatan zona sekolah (*school*

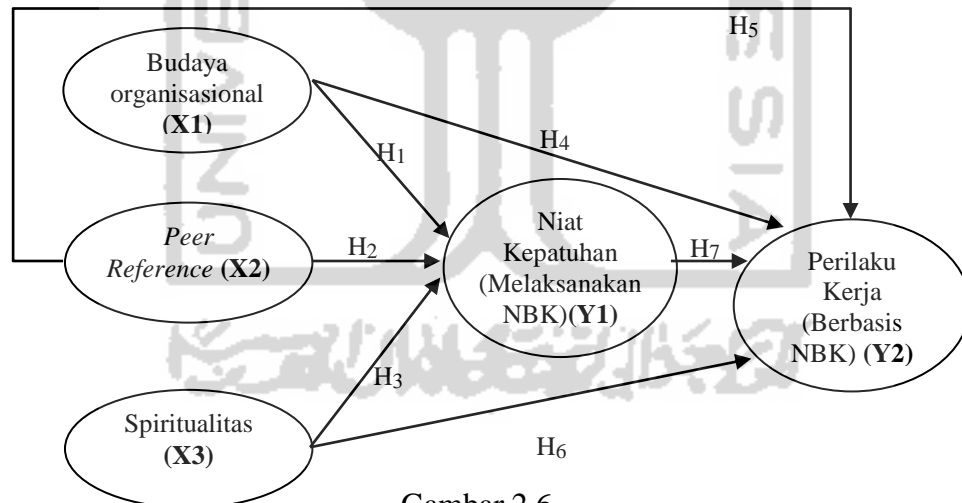
*zones speed limit*) di Australia dan Malaysia (Hanan, 2014). Dari tinjauan tersebut, maka hipotesis ketujuh penelitian ini adalah:

**H7 : “Niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja.”**

Artinya: “Semakin tinggi niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja, maka perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja semakin meningkat.”

#### 2.4. Model Kerangka Penelitian

Berdasarkan pada pengembangan hipotesis penelitian yang diuraikan diatas, maka hubungan pengaruh antara variabel yang satu dengan yang lainnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6  
Kerangka Konseptual Model Penelitian

Keterangan:

- H8, H9, H10 merupakan pengaruh tidak langsung yang tidak dapat ditunjukkan dalam gambar di atas, tetapi akan langsung diuji melalui analisis data.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan logika deduktif. Artinya, penelitian ini bertolak dari teori general (*theory driven research*), dalam hal ini *Theory of Planned Behavior* (TPB), yang kemudian diturunkan ke dalam fenomena yang spesifik, yaitu implementasi 5 Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama. Dengan demikian, penelitian ini lebih cenderung sebagai verifikasi teori melalui penelitian empiris. Sebagai konsekuensinya, hasil penelitian ini dapat saja menguatkan teori yang sudah mapan sebelumnya, atau justru sebaliknya kontradiksi dengan teori yang digunakan. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini bersifat eksplanatoris, yaitu penelitian yang hasilnya memberikan penjelasan-penjelasan, khususnya mengenai pertautan antara suatu konsep dengan konsep lainnya (Safrida, 2015).

Dilihat dari aspek model dalam penelitian ini yang melibatkan banyak konstruk secara kompleks (multivariat), maka alat analisis yang akan digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Pengolahan data menggunakan SEM akan dilakukan dengan alat bantu (*tools*) perangkat lunak Amos. Sesuai dengan kemampuannya, Amos akan sekaligus menghasilkan dua analisis, yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. Analisis model pengukuran akan diuraikan sekaligus dalam definisi operasional variabel, sedangkan analisis model struktural akan dijelaskan pada bagian analisis data.

### 3.1. Populasi dan Sampel

Kementerian Agama memiliki unit satuan kerja (satker) mulai dari tingkat pusat hingga tingkat kabupaten/kota di seluruh Indonesia yang jumlahnya mencapai 4.484 unit (satuan kerja) ([https://simpeg.kemenag.go.id/laporan/jabatan\\_master.aspx](https://simpeg.kemenag.go.id/laporan/jabatan_master.aspx)). Satuan kerja (Satker) tersebut terdiri dari:

- a) Unit Kerja Pusat
- b) Kantor Wilayah (Kanwil) Kemenag di 34 provinsi.
- c) Unit Kerja Kantor Kementerian Agama di tingkat Kabupaten/Kota seluruh Indonesia.
- d) Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN).
- e) Madrasah Negeri, mulai dari tingkat Madrasah Ibtida'iyah Negeri (MIN), Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN), dan Madrasah Aliyah Negeri (MAN).

Dengan Satker yang begitu banyak, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kemenag juga merupakan yang terbanyak dibandingkan kementerian lainnya, yaitu 236.675 orang ([https://simpeg.kemenag.go.id/laporan/total\\_pegawai.aspx](https://simpeg.kemenag.go.id/laporan/total_pegawai.aspx)). Jenjang jabatan struktural di Kemenag, sama dengan kementerian lainnya, yaitu terdiri dari empat tingkat/ eselon: eselon I, eselon II, eselon III, dan eselon IV.

Mengingat populasi ini tersebar di semua satker Kemenag seluruh Indonesia, maka populasi ini perlu diberikan batasan atau bingkai (*population frame*) agar wilayah generalisasinya lebih jelas. Sebagai batasan atau karakteristik populasi penelitian ini meliputi :

- a) Seluruh pejabat struktural eselon III di 34 Kantor Wilayah (Kanwil) Kementerian Agama seluruh Indonesia. Pemilihan kategori populasi ini dengan dua pertimbangan. Pertama, pejabat struktural eselon III tersebar di seluruh satker Kemenag dari pusat hingga daerah. Kedua, pejabat struktural eselon III berada pada posisi tengah (*middle level of management*), sehingga mereka dapat memberikan saran pada eselon di atasnya, sekaligus memberikan instruksi pada eselon di bawahnya. Jadi, posisi eselon III semacam mediator atau penghubung antara manajemen puncak (*top level management*) dengan manajemen paling bawah (*low Level Management*). Kriteria ini dianggap paling sesuai dengan kebutuhan penelitian ini.
- b) Seluruh pejabat tersebut menduduki jabatan sebagai Kepala Bagian Tata Usaha (Kabag. TU), Kepala Bidang (Kabid), dan Kepala Seksi (Kasi). Dengan demikian, pejabat struktural eselon III yang berada di Kemenag Pusat dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, serta pejabat eselon III di luar Kabag. TU, Kabid, dan Kasi tidak termasuk dalam populasi penelitian ini.

Pada saat riset ini dilakukan belum ada kebijakan tentang penyederhanaan eselon III dan IV. Sebab, kebijakan tersebut rencananya baru dijalankan pada Juni 2020. Sedangkan penelitian ini dilakukan sebelum Juni 2020. Sebagaimana diketahui bahwa Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah menandatangani Surat Edaran (SE)

Nomor 393 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi.

Menurut data dalam Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) Kementerian Agama, banyaknya pejabat Eselon III yang dimaksud dalam populasi penelitian ini dapat dirinci seperti tampak pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.1.**  
**Distribusi Sebaran Populasi Penelitian Menurut Jabatan**  
**di Kantor Wilayah (Kanwil) Kementerian Agama R.I.**

Jabatan	Jumlah Pejabat	% tase
Kabag Tata Usaha	34	3,40
Kepala Bidang	160	16,10
Kepala Seksi	565	80,50
Jumlah	759	100,00

Sumber: ([https://simpeg.kemenag.go.id/laporan/total\\_pegawai.aspx](https://simpeg.kemenag.go.id/laporan/total_pegawai.aspx))

Dengan demikian, total populasi penelitian ini adalah 759 orang.

Mempertimbangkan banyaknya anggota populasi tersebut dan sebarannya yang begitu luas dan sekaligus mempertimbangkan persyaratan jumlah data untuk alat analisis data, maka peneliti tidak melakukan sensus, tetapi menggunakan data sampel. Sampel merupakan bagian dari populasi yang diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai keadaan populasi yang sesungguhnya. Oleh sebab itu, penentuan jumlah sampel (*sample size*) dan pemilihan sampel akan dilakukan secara bertahap dan hati-hati agar representatif.

Ada beberapa pilihan pendekatan yang dapat digunakan untuk menentukan ukuran sampel. Roscoe (1975) dan Sekaran (2006) menyatakan bahwa jumlah sampel sebanyak 30 hingga 500 adalah efektif untuk penelitian yang

pengumpulan datanya menggunakan angket (daftar pertanyaan). Sedangkan Hair *et.al.* (2006) menyatakan bahwa besaran sampel untuk analisis multivariate sebaiknya menggunakan sampel yang jumlahnya sebanyak minimal 50 unit, namun lebih diutamakan antara 100 hingga 150 dan bahkan dapat mencapai 200 unit. Penentuan jumlah sampel juga dapat dilakukan melalui banyaknya parameter yang akan diestimasi. Jumlah sampel dengan metode ini ditentukan sebanyak 5 hingga 10 kali dari banyaknya parameter dalam kuisisioner penelitian (Ferdinand, 2006).

Penelitian ini akan mengikuti formula Ferdinand (2006) dalam penentuan jumlah sampel, yaitu jumlah parameter dikali minimal 5 dan maksimal 10. Dalam hal ini, peneliti memilih sedikit di atas batas minimal, yaitu 6. Karena penelitian ini menggunakan 36 parameter dalam kuisisioner penelitian, maka jumlah sampelnya adalah  $36 \times 6 = 216$  responden. Supaya responden terpilih dapat mewakili populasinya, maka setiap wilayah dan setiap satuan kerja akan diambil sampel dengan jumlah yang proporsional. Artinya, jika suatu satuan kerja mempunyai jumlah karyawan banyak, maka akan diambil sampel yang banyak, sebaliknya jika satuan kerja hanya memiliki karyawan sedikit, maka akan diambil sampel yang sedikit.

Distribusi (sebaran) sampel untuk setiap jabatan dan setiap provinsi secara rinci pada Lampiran 1 disertasi ini. Namun secara global distribusi yang dimaksud dapat diikuti pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.2.**  
**Distribusi Sebaran Sampel Penelitian Menurut Jabatan**  
**di Kantor Wilayah (Kanwil) Kementerian Agama R.I.**

Jabatan	Populasi Jumlah Pejabat	Sampel Jumlah Pejabat
Kabag Tata Usaha	34	34
Kepala Bidang	160	40
Kepala Seksi	565	142
Jumlah	759	216

Keterangan :

Kabag TU untuk setiap propinsi diwakili 1 pejabat, karena memang setiap Kanwil Kemenag propinsi hanya ada 1 pejabat

Sumber: ([https://simpeg.kemenag.go.id/laporan/total\\_pegawai.aspx](https://simpeg.kemenag.go.id/laporan/total_pegawai.aspx)).

Sampel penelitian sebanyak 216 responden akan dipilih atau diambil dengan menggunakan teknik *Non-Probability Sampling*, yaitu dengan *purposive sampling*. Dengan *purposive sampling* peneliti akan melakukan pemilihan responden berdasarkan persepsi atau kriteria yang ditetapkan peneliti, sehingga informasi dari responden dapat didapatkan secara mudah dan akurat serta dapat memenuhi harapan peneliti.

### 3.2. Variabel Penelitian

Secara keseluruhan variabel atau konsep yang akan diukur adalah variabel yang berkaitan dengan model penelitian ini yakni, budaya organisasional, *peer reference*, spiritualitas, niat melaksanakan budaya kerja dan perilaku implementasi budaya kerja.

### 3.2.1. Jenis Variabel

Dilihat dari aspek kedudukan atau posisi variabel dalam penelitian ini, maka dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) jenis variabel, yaitu variabel bebas (*independent*), variabel tergantung (*dependent*), dan variabel antara (*mediator/intervening*).

Variabel bebas dalam penelitian adalah budaya organisasional, *peer reference*, dan spiritualitas. Variabel tergantung/terikat dalam penelitian ini adalah perilaku implementasi budaya kerja. Sedangkan variabel antara dalam penelitian ini adalah niat melaksanakan budaya kerja.

### 3.2.2. Definisi Operasional Variabel

Setiap variabel yang sifatnya masih abstrak perlu dilakukan pendefinisian agar lebih spesifik dan terukur (*measurable*). Berikut adalah definisi operasional masing-masing variabel:

#### a. Budaya organisasional (*Organizational Culture*)

Budaya organisasional adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi (Robbins dan Coulter, 2012). Untuk mengetahui apakah budaya organisasional Kementerian Agama berjalan dengan baik, penelitian ini akan menggunakan indikator yang mengacu kepada 7 dimensi budaya organisasional menurut Robbins dan Coulter (2012), yaitu: *innovation and risk taking*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*. Dari

ketujuh dimensi tersebut, ada enam yang digunakan sebagai indikator budaya organisasional ( $X_1$ ) seperti tampak pada tabel berikut:

**Tabel 3.3.**  
**Indikator Budaya organisasional ( $X_1$ )**

Kode	Indikator	Keterangan
X1.1.	<i>Attention to detail</i> (Kerincian)	Kebiasaan mengerjakan pekerjaan secara rinci
X1.2.	<i>Outcome orientation</i> (Orientasi hasil)	Mempunyai orientasi pada hasil
X1.3.	<i>People orientation</i> (Orientasi individu)	Orientasi pada aspek sosial (manusiawi)
X1.4.	<i>Team orientation</i> (Orientasi pada tim)	Kebiasaan bekerja kolektif (tim kerja)
X1.5.	<i>Aggressiveness</i> (Agresivitas)	Tingkat keagresifan dalam bekerja
X1.6.	<i>Stability</i> (Stabilitas)	Tingkat kestabilan dalam menjaga emosi

Sumber: Robbins dan Coulter, 2012

Dimensi inovasi tidak digunakan sebagai indikator budaya organisasional, karena indikator inovasi masuk dalam indikator perilaku kerja berbasis NBK. Berdasarkan enam (6) indikator tersebut, maka analisis model pengukurannya dapat diformulasikan dan sekaligus digambarkan sebagai berikut :

Formulasi Model Pengukuran untuk Organizational Culture ( $X_1$ )

$$x_{11} = \lambda_{11} \cdot X_1 + d_{11}$$

$$x_{14} = \lambda_{14} \cdot X_1 + d_{14}$$

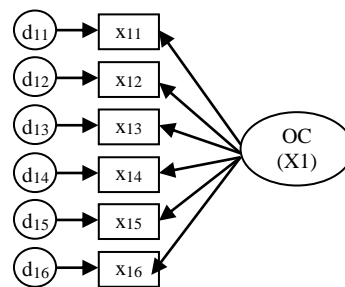
$$x_{12} = \lambda_{12} \cdot X_1 + d_{12}$$

$$x_{15} = \lambda_{15} \cdot X_1 + d_{15}$$

$$x_{13} = \lambda_{13} \cdot X_1 + d_{13}$$

$$x_{16} = \lambda_{16} \cdot X_1 + d_{16}$$





Gambar 3.1

Model Pengukuran untuk Variabel Budaya organisasional

Menggunakan harga *Standard loading factor* ( $\lambda$ ) dapat dilakukan uji “t” dengan taraf signifikansi 0,05. Oleh karena itu, jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian tersebut  $\leq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang diuji adalah *valid* (Sekaran, 2006; Sekaran dan Bougie, 2017)

Selain menguji validitas, harga *Standard loading factor* tersebut juga digunakan untuk menguji tingkat reliabilitas indikator secara agregat, yaitu menggunakan harga dari *Construct Reliability*. Indikator-indikator dinyatakan *reliable* jika hasil perhitungan tersebut diperoleh harga *Construct Reliability*  $> 0,7$  (Sekaran dan Bougie, 2017).

#### b. *Peer Reference*

*Peer Reference* adalah individu atau sekelompok orang yang diyakini dapat dijadikan model atau patron untuk suatu perilaku tertentu (Vitoria et.al., 2009 dalam Trisna 2019). *Peer Reference* mempunyai pengaruh langsung (tatap muka) atau tidak langsung terhadap sikap dan perilaku seseorang (Kotler dan Keller, 2009). Dalam penelitian Vitoria

et.al. (2009), *Peer Reference* terdiri dari empat kelompok, yaitu: orang tua, saudara kandung, teman sebaya, dan guru.

Dalam organisasi formal pemerintahan, pejabat yang lebih tinggi cenderung menjadi patron atau model bagi level di bawahnya. Karena itu dalam penelitian ini, *peer reference* atau kelompok referensi yang dimaksud adalah kelompok pejabat eselon I, II, dan III yang menjadi model, contoh, atau patron ASN di Kemenag dalam berperilaku. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Peer Reference* ( $X_2$ ) mengadaptasi penelitian yang dilakukan oleh Trisna (2019) dengan modifikasi sesuai konteks penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.4.**  
**Indikator *Peer Reference* ( $X_2$ )**

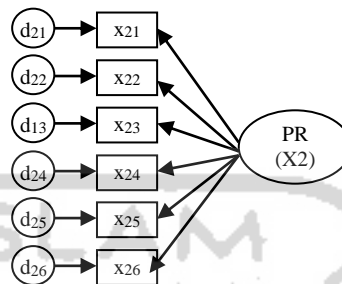
Kode	Indikator	Keterangan
x2.1.	Keteladanan	Keteladanan yang ditunjukkan atasan (eselon I dan II)
x2.2.	Himbauan atau ajakan	Intensitas himbauan atasan untuk melaksanakan budaya kerja
x2.3.	Dukungan	Dukungan atasan dalam pelaksanaan budaya kerja
x2.4.	Kecocokan	Apa yang dilakukan kelompok referensi menjadi model perilaku
x2.5.	Kebanggaan	Bangga jika dapat mengikuti jejak atasan
x2.6.	Sumber Ide	Kelompok referensi menjadi sumber inspirasi untuk menerapkan budaya kerja

Sumber: Trisna, 2019

Berdasarkan indikator tersebut, maka analisis model pengukurannya dapat diformulasikan dan sekaligus digambarkan sebagai berikut :

### Formulasi Model Pengukuran untuk *Peer Reference* ( $X_2$ )

$$\begin{aligned} x_{21} &= \lambda_{21} \cdot X_2 + d_{21} & x_{24} &= \lambda_{24} \cdot X_2 + d_{24} \\ x_{22} &= \lambda_{22} \cdot X_2 + d_{22} & x_{25} &= \lambda_{25} \cdot X_2 + d_{25} \\ x_{23} &= \lambda_{23} \cdot X_2 + d_{23} & x_{26} &= \lambda_{26} \cdot X_2 + d_{26} \end{aligned}$$



Gambar 3.2.  
Model Pengukuran untuk Variabel *Peer Reference*

Menggunakan harga *Standard loading factor* ( $\lambda$ ) dapat dilakukan uji “t” dengan taraf signifikansi 0,05. Oleh karena itu jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian tersebut  $\leq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang diuji adalah *valid* (Sekaran, 2006; Sekaran, 2017)

Selain menguji validitas, harga *Standard loading factor* tersebut juga digunakan untuk menguji tingkat reliabilitas indikator secara agregat, yaitu menggunakan harga dari *Construct Reliability*. Indikator-indikator dinyatakan *reliable* jika hasil perhitungan tersebut diperoleh harga *Construct Reliability*  $> 0,7$  (Sekaran, 2017).

### c. Spiritualitas

Spiritualitas adalah sisi jiwa yang memiliki sifat-sifat *ilahiyyah* (ketuhanan) dan memiliki daya untuk menarik dan mendorong dimensi-dimensi lainnya untuk mewujudkan sifat-sifat Tuhan dalam dirinya

(Baharuddin, 2004). Untuk mengukur indikator variabel spiritualitas, penelitian ini menggunakan skala spiritualitas *Daily Spiritual Experience Scale* (DSES) yang disusun oleh Underwood dan Teresi (2002). DSES telah digunakan sebagai alat ukur pada studi spiritualitas yang berjumlah lebih dari 200 penelitian terpublikasi, serta telah diterjemahkan ke dalam 40 bahasa (Underwood, 2011).

Dalam *Daily Spiritual Experience Scale* (DSES), Underwood dan Teresi (2002) menyusun 15 item indikator spiritualitas, yaitu: *feel God's presence; experience a connection all life; during worship, or at other times when connecting with God, I feel joy, which lifts me out of my daily concerns; I find strength in my religion or spirituality; find comfort in my religion or spirituality; feel deep inner peace or harmony; ask for God's help in the midst of daily activities; feel God's love for me directly; feel God's love for me through others; I am spiritually touched by the beauty of creation; feel thankful for my blessings; feel a selfless caring for others; accept others even when they do things that I think are wrong; desire to be closer to God or in union with Him; in general, how close to you feel to God?*. Dari 15 item tersebut, penelitian ini akan mengadaptasi 7 item sebagai indikator variabel spiritualitas ( $X_3$ ) sebagaimana pada tabel berikut:

**Tabel 3.5.**  
**Indikator Spiritualitas (X<sub>3</sub>)**

Kode	Indikator	Keterangan
X <sub>3.1.</sub>	Pengawasan Tuhan	Setiap aktivitas selalu diawasi oleh Tuhan
X <sub>3.2.</sub>	Keikhlasan bekerja	Tidak ada kekhawatiran dalam melakukan kerja
X <sub>3.3.</sub>	Sumber kekuatan	Agama sebagai sumber kekuatan untuk melakukan kerja
X <sub>3.4.</sub>	Kedamaian	Kedamaian hati saat melakukan pekerjaan
X <sub>3.5.</sub>	Kekuatan Doa	Doa menjadi penguat dalam bekerja
X <sub>3.6.</sub>	Pembimbingan	Keyakinan bahwa Tuhan selalu memberikan bimbingan dalam melakukan kerja
X <sub>3.7.</sub>	Rasa syukur	Mensyukuri atas apa yang diperoleh (tidak serakah)

Sumber: diadaptasi dari Underwood dan Teresi, 2002

Berdasarkan indikator tersebut, maka analisis model pengukurannya dapat diformulasikan dan sekaligus digambarkan sebagai berikut:

Formulasi Model Pengukuran untuk Spiritualitas (X<sub>3</sub>)

$$x_{31} = \lambda_{31} \cdot X_3 + d_{31}$$

$$x_{32} = \lambda_{32} \cdot X_3 + d_{32}$$

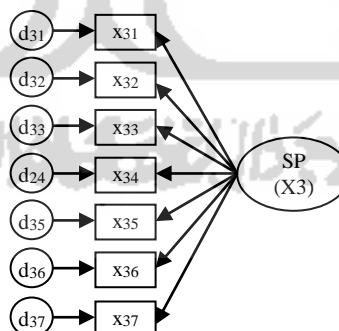
$$x_{33} = \lambda_{33} \cdot X_3 + d_{33}$$

$$x_{34} = \lambda_{34} \cdot X_3 + d_{34}$$

$$x_{35} = \lambda_{35} \cdot X_3 + d_{35}$$

$$x_{36} = \lambda_{36} \cdot X_3 + d_{36}$$

$$x_{37} = \lambda_{37} \cdot X_3 + d_{37}$$



Gambar 3.3.

Model Pengukuran untuk Variabel Spiritualitas

Menggunakan harga *Standard loading factor* (lamda =  $\lambda$ ) dapat dilakukan uji “t” dengan taraf signifikansi 0,05. Oleh karena itu jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian tersebut  $\leq 0,05$  maka dapat

disimpulkan bahwa indikator yang diuji adalah *valid* (Sekaran, 2006; Sekaran, 2017)

Selain menguji validitas, harga *Standard loading factor* tersebut juga digunakan untuk menguji tingkat reliabilitas indikator secara agregat, yaitu menggunakan harga dari *Construct Reliability*. Indikator-indikator dinyatakan *reliable* jika hasil perhitungan tersebut diperoleh harga *Construct Reliability* > 0,7 (Sekaran, 2017).

#### **d. Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja**

Kepatuhan adalah sikap dan tingkah laku taat individu dalam arti mempercayai, menerima, serta melakukan permintaan maupun perintah oranglain atau menjalankan peraturan yang telah ditetapkan (Blass, 1999). Dalam konteks organisasi, seseorang dikatakan patuh apabila ia secara sukarela mau mempercayai, menerima, mengikuti, dan menjalankan dengan baik semua aturan, ketentuan, dan kebijakan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, niat kepatuhan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dorongan yang timbul secara sadar oleh pejabat eselon III di Kemenag untuk mempercayai (*belief*), menerima (*accept*), dan menjalankan (*act*) kebijakan melaksanakan Nilai Budaya Kerja (NBK).

Dari definisi tersebut, indikator niat kepatuhan ( $Y_1$ ) yang digunakan dalam penelitian ini meliputi tiga aspek, yaitu: (1) mempercayai (*belief*) kebijakan NBK dalam bentuk: melakukan pencarian informasi akurat tentang NBK, intens mengikuti sosialisasi NBK; (2) menerima

(*accept*) kebijakan NBK dalam bentuk: mengajak sejawat untuk melaksanakan NBK, memberikan instruksi pada bawahan untuk melaksanakan NBK, menemukan cara terbaik melaksanakan NBK; (3) menjalankan (*act*) kebijakan NBK dalam bentuk: berinisiatif untuk melaksanakan NBK, komitmen untuk melaksanakan NBK dengan baik.

**Tabel 3.6.**  
**Indikator Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja (Y<sub>1</sub>)**

Kode	Indikator	Keterangan
y <sub>1.1.</sub>	Pencarian informasi	Kegigihan mencari informasi NBK yang akurat
y <sub>1.2.</sub>	Sosialisasi	Intensitas mengikuti sosialisasi NBK
y <sub>1.3.</sub>	Inisiatif	Berinisiatif untuk melaksanakan NBK
y <sub>1.4.</sub>	Imbauan/Ajakan	Semangat mengajak sejawat untuk melaksanakan NBK
y <sub>1.5.</sub>	Instruksi	Kesediaan memberikan instruksi pada bawahan untuk melaksanakan NBK
y <sub>1.6.</sub>	Metode	Upaya untuk menemukan cara terbaik melaksanakan NBK
y <sub>1.7.</sub>	Kontinuitas	Komitmen untuk tetap melaksanakan NBK dengan baik

Sumber: diadaptasi dari Blass, 1999

Berdasarkan indikator tersebut, maka analisis model pengukurannya dapat diformulasikan dan sekaligus digambarkan sebagai berikut :

Formulasi Model Pengukuran untuk Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja (Y<sub>1</sub>)

$$y_{11} = \lambda_{11} \cdot Y_1 + e_{11}$$

$$y_{12} = \lambda_{12} \cdot Y_1 + e_{12}$$

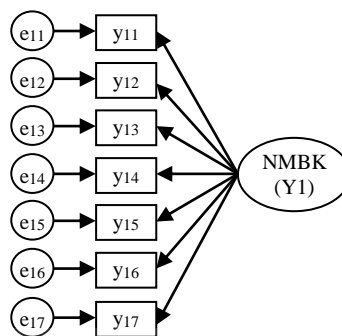
$$y_{13} = \lambda_{13} \cdot Y_1 + e_{13}$$

$$y_{14} = \lambda_{14} \cdot Y_1 + e_{14}$$

$$y_{15} = \lambda_{15} \cdot Y_1 + e_{15}$$

$$y_{16} = \lambda_{16} \cdot Y_1 + e_{16}$$

$$y_{17} = \lambda_{17} \cdot Y_1 + e_{17}$$



Gambar 3.4.

#### Model Pengukuran Variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja

Menggunakan harga *Standard loading factor* ( $\lambda$ ) dapat dilakukan uji “t” dengan taraf signifikansi 0,05. Oleh karena itu jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian tersebut  $\leq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang diuji adalah *valid* (Sekaran, 2006; Sekaran, 2017)

Selain menguji validitas, harga *Standard loading factor* tersebut juga digunakan untuk menguji tingkat reliabilitas indikator secara agregat, yaitu menggunakan harga dari *Construct Reliability*. Indikator-indikator dinyatakan *reliable* jika hasil perhitungan tersebut diperoleh harga *Construct Reliability*  $> 0,7$  (Sekaran, 2017).

#### e. Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK)

Perilaku kerja adalah kemampuan kerja dan perilaku-perilaku di mana hal tersebut sangat penting di setiap pekerjaan atau situasi kerja (Bond dan Meyer, 2005). Perilaku kerja sangat terkait dengan budaya kerja. Budaya kerja merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat



secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi (Nawawi dan Martini, 1994).

Berdasarkan definisi di atas, maka dalam konteks penelitian ini, perilaku kerja yang dimaksud adalah perilaku kerja pejabat eselon III di Kementerian Agama sebagai manifestasi atau perwujudan 5 Nilai Budaya Kerja (NBK) Kemenag. Yaitu, integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan (Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, 2017). Untuk mengukur hal tersebut, peneliti menggunakan indikator 5 Nilai Budaya Kerja yang telah ditetapkan dalam KMA No. 582 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019 sebagai berikut:

**Tabel 3.7.**  
**Indikator Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja (Y<sub>2</sub>)**

Kode	Indikator	Keterangan
y2.1.	Integritas	Tekad untuk berbuat benar
		Mematuhi peraturan yang berlaku
y2.2.	Profesionalitas	Bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaannya
		Berdisiplin tinggi
y2.3.	Inovatif	Melakukan penyempurnaan kerja secara berkelanjutan
		Pemanfaatan T.I untuk menunjang pekerjaan
y2.4.	Tanggung Jawab	Menyelesaikan tugas sesuai target
		Berani mengakui kesalahan
y2.5.	Keteladanan	Memberi layanan terbaik
		Memulai dari diri sendiri untuk bekerja sebaik mungkin

Keterangan :

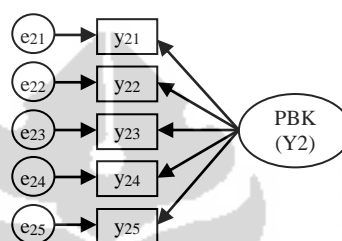
Setiap indikator mempunyai dua butir pernyataan yang skorya akan dirata-rata untuk setiap indikator tersebut.

Sumber: KMA No. 582 Tahun 2017

Berdasarkan indikator tersebut, maka analisis model pengukurannya dapat diformulasikan dan sekaligus digambarkan sebagai berikut :

Formulasi Model Pengukuran untuk Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja ( $Y_2$ )

$$\begin{aligned} y_{21} &= \lambda_{21} \cdot Y_2 + e_{21} & y_{24} &= \lambda_{24} \cdot Y_2 + e_{24} \\ y_{22} &= \lambda_{22} \cdot Y_2 + e_{22} & y_{25} &= \lambda_{25} \cdot Y_2 + e_{25} \\ y_{23} &= \lambda_{23} \cdot Y_2 + e_{23} \end{aligned}$$



Gambar 3.5

Model Pengukuran Variabel Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja

Menggunakan harga *Standard loading factor* ( $\lambda$ ) dapat dilakukan uji “t” dengan taraf signifikansi 0,05. Oleh karena itu jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian tersebut  $\leq 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang diuji adalah *valid* (Sekaran, 2006; Sekaran, 2017)

Selain menguji validitas, harga *Standard loading factor* tersebut juga digunakan untuk menguji tingkat reliabilitas indikator secara agregat, yaitu menggunakan harga dari *Construct Reliability*. Indikator-indikator dinyatakan *reliable* jika hasil perhitungan tersebut diperoleh harga *Construct Reliability*  $> 0,7$  (Sekaran, 2017).

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Secara teoritik data dapat dikumpulkan melalui berbagai metode, seperti metode observasi, metode wawancara dan metode kuesioner (angket). Mempertimbangkan sebaran subyek penelitian (responden), maka pengumpulan data akan dilakukan menggunakan teknik kuesioner.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner, maka peneliti harus mempersiapkan kuesioner (instrumen) sebagai alat untuk membantu peneliti dalam proses pengumpulan data (Qadri, 2005 dalam Safrida, 2015). Dengan menggunakan kuesioner, maka akan diperoleh data *primer*, yaitu data yang dikumpulkan langsung dari subyek penelitian tanpa melalui sumber lain.

Data yang berkaitan variabel penelitian ini, merupakan data dari hasil persepsi subyek penelitian dan kuesioner merupakan instrumen yang tepat untuk keperluan tersebut. Luasnya wilayah sebaran subyek penelitian (responden), maka peneliti akan mendesain kuesioner dalam bentuk *software (google form)* agar dapat diunggah secara daring, dengan demikian pengembalian kuesioner dari responden ke peneliti akan cepat. Namun demikian, sebagai antisipasi jika ada responden yang tidak memiliki akses *google form* atau tidak bisa menggunakan aplikasi tersebut, maka peneliti juga mengirimkan kuisisioner dalam bentuk *hard copy (print out)* kepada responden.

Agar memudahkan responden memberi tanggapan dalam kuesioner tersebut, maka pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner dirancang secara tertutup. Artinya, setiap pertanyaan atau pernyataan telah disiapkan opsi atau alternatif jawabannya, sehingga responden tinggal memilih alternatif jawaban

mana yang paling sesuai bagi dirinya. Peneliti menggunakan model yang dikembangkan oleh Likert dengan skala interval sebanyak 6 skala dengan pertimbangan bahwa kultur di Indonesia pada umumnya akan melakukan pemilihan jawaban yang lebih aman bagi dirinya oleh karena kecenderungan untuk memilih angka tengah (*tendency sentral*) sangat tinggi.

Langkah-langkah pengumpulan data atau penyebaran kuesioner dapat dijelaskan sebagai berikut:

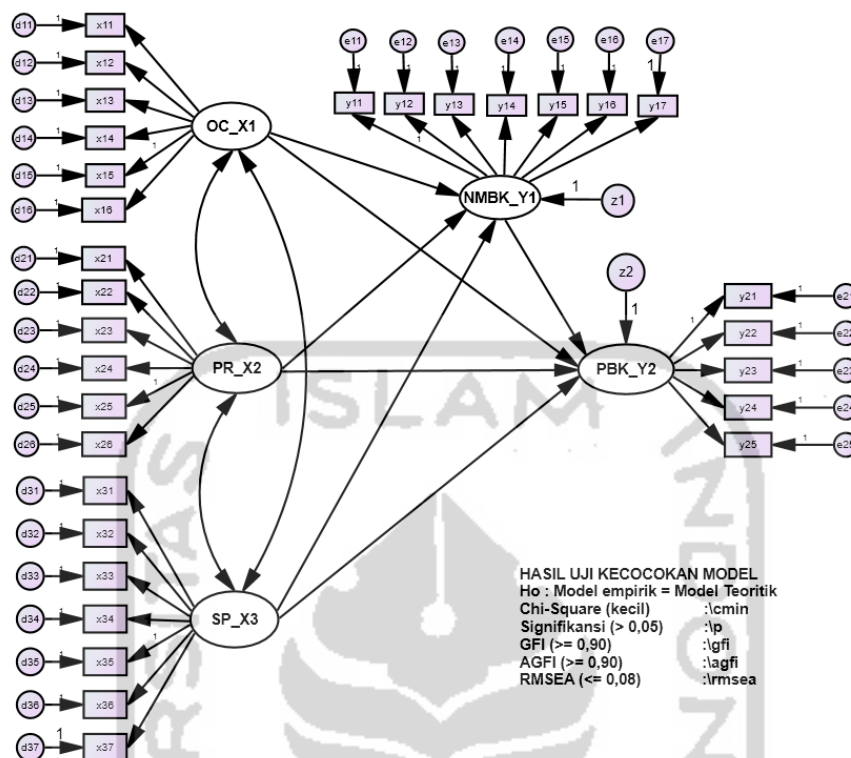
1. Instrumen (kuesioner) dirancang dalam bentuk perangkat lunak (*google form*) yang akan diunggah di internet, sehingga mudah untuk sampai ke responden yang dituju. Sebagai antisipasi jika ada responden yang tidak memiliki akses *google form* atau tidak bisa menggunakan aplikasi tersebut, kuisisioner juga dikirim dalam bentuk *hard copy* (*print out*) kepada responden.
2. Kuesioner diisi oleh responden yang telah ditetapkan, dan setelah diisi dengan benar maka secara otomatis akan terkirim ke pangkalan data peneliti.
3. Sebagai kendali, dalam kuesioner telah diberikan *filter*, sehingga pengisi akan tersaring sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh peneliti.
4. Peneliti akan menutup akses pengisian kuesioner, jika kuesioner yang kembali telah memenuhi jumlah yang diinginkan.

### 3.4. Rancangan Analisis Data

Sesuai dengan model yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka salah satu alat analisis yang tepat digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*, karena model penelitian ini sudah termasuk dalam analisis multivariat yang cukup kompleks. Langkah-langkah *SEM* secara umum setelah peneliti menggambarkan model empirik yang didasarkan pada model teoritik (TPB), maka langkah utama yang akan dilakukan, yaitu melakukan pengujian atas Model pengukuran (*Measurement Model*).

Seperti alat-alat ukur yang lain, maka kuesioner sebagai instrumen penelitian harus dapat menghasilkan pengukuran yang paling baik (*goodness of data*), untuk itulah maka instrumen harus memenuhi syarat *valid* dan *reliable*. *Validitas* berkaitan dengan tingkat *akurasi* data, sedangkan *reliabilitas* berkaitan dengan konsistensi data hasil pengukuran. Pengujian *validitas* dan *reliabilitas* instrumen akan dilakukan menggunakan pendekatan konsep *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, seperti telah dijelaskan pada uraian sebelumnya (lihat bagian Definisi Operasional Variabel).

Langkah berikutnya adalah menguji model struktural (*Structural Model*). Seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa penelitian ini menggunakan model koseptual dari TPB yang beberapa variabelnya dilakukan modifikasi atau perubahan sesuai dengan tema penelitian ini. Secara lengkap gambar model struktural dalam penelitian ini dapat diikuti pada gambar berikut ini :



Gambar 3.6.

### Kerangka Konseptual Penelitian (Model Struktural) Lengkap

Menguji model struktural diawali dengan pembuktian apakah model struktural empirik (statistik) atau dengan istilah yang lain adalah matrik kovarians statistik, yang dibangun oleh peneliti sama atau cocok dengan model struktural teoritiknya (parameter) atau dengan istilah lain matrik kovarians parameter. Pengujian kecocokan model struktural tersebut dilakukan dengan mencari harga indek kecocokan (*Goodness of Fit Index*).

Terdapat tiga jenis harga uji kecocokan, yaitu menggunakan nilai Absolut, nilai *Incremental* dan nilai *Parsimony*. Pada pengujian ini, peneliti hanya akan mengambil dari nilai absolut, yang meliputi (1) Harga *Chi-Square test*, (2) Tingkat probabilitas (signifikansi), (3) *Goodness of Fit Index* (GFI), (4) *Adjusted*

*Goodness of Fit Index* (AGFI), dan (5) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA).

1) *Chi-Square Statistic*

Uji ini akan menunjukkan tingkat kecocokan model empirik (sampel) dengan model teoritiknya (populasi). Kriteria kecocokannya ditunjukkan oleh nilai *likelihood ratio chi-square statistic* yang sekecil-kecilnya dengan harapan agar hipotesis nihil tidak dapat ditolak. Pendekatan ini sangat baik jika sampel yang digunakan dalam penelitian adalah kecil, karena *Chi-Square* sensitif terhadap jumlah sampel.

2) *Probability*

Probabilitas dalam hal ini adalah nilai kemungkinan untuk menolak dugaan bahwa ada kesamaan model *empirik* dengan model teoritik. Jadi harga *probabilitas* tersebut tidak lain adalah nilai taraf signifikansi yang dihasilkan dari *chi-square statistic*. Semakin kecil harga *chi-square statistic* semakin besar nilai taraf signifikansinya (*probability*), dengan batas penerimaan (*cut-off*) lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ), artinya jika nilai *probabilitas* lebih dari 0.05 maka disimpulkan bahwa model empirik penelitian sama dengan model teoritiknya.

3) *Goodness of Fit Index* (GFI)

GFI dalah angka indeks yang menggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat pada model yang diprediksi (statistik) dibandingkan model yang sebenarnya

(model teoritik). Nilai GFI berkisar antara 0 (nol) hingga 1 (satu). Sebuah model empirik dinyatakan cocok dengan model teoritiknya jika dari analisis diperoleh harga  $GFI \geq 0.90$ . Harga GFI antara 0.8 hingga kurang dari 0.9 merupakan kondisi sebagai *marginal fit*.

#### 4) *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

AGFI berkaitan erat dengan GFI, karena AGFI merupakan GFI yang disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* dari model dasar (*baseline/null*) dengan *degree of freedom* dari model yang diestimasi. Nilai untuk AGFI juga berkisar antara 0 (nol) hingga 1 (satu) dan secara umum jika nilai  $AGFI \geq 0.90$  menunjukkan model tersebut sangat baik (cocok). Harga AGFI antara 0.8 hingga kurang dari 0.9 merupakan kondisi sebagai *marginal fit*.

#### 5) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSEA memberikan informasi seberapa baik model yang diestimasi terhadap model dasar dari populasi *matriks kovarian* (model teoritiknya). RMSEA merupakan salah satu ukuran kecocokan alternatif pengganti Chi Square Test jika digunakan sampel besar sehingga sulit untuk dapat menerima  $H_0$ . Rekomendasi *cut off point* untuk RMSEA adalah  $\leq 0,08$ .

Secara keseluruhan harga-harga untuk evaluasi GOF pada pengujian kecocokan model struktural tersebut dapat disajikan dalam tabel berikut ini:



**Tabel 3.8.**  
**Harga Batas *Goodness of Fit Index* untuk Model Struktural**

No	<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
1	Chi-Square ( $\chi^2$ )	Kecil
2	Prob. (taraf signifikansi)	$\geq 0.05$
3	GFI	$\geq 0.90$
4	AGFI	$\geq 0.90$
5	RMSEA	$\leq 0.08$

Sumber: Hasil olah data, 2019

Jika dalam perhitungan awal ternyata model tersebut belum fit (belum memenuhi kaidah kecocokan), maka perlu dimodifikasi sampai dengan model tersebut dinyatakan fit.

Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan setelah model dinyatakan fit. Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh, akan diuji dengan “uji t”. Mengikuti kebanyakan pengujian hipotesis, maka peneliti menggunakan standar taraf signifikansi 5% ( $=0,05$ ). Secara ringkas langkah pengujian tersebut adalah :

a) Menentukan hipotesis :

$H_0 : \beta_i = 0$  (variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat)

$H_1 : \beta_i \neq 0$  (variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat)

b) Keputusan :

Tolak  $H_0$ , artinya variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, jika harga taraf signifikansi hasil pengujian  $\leq 0,05$  dan akan terima  $H_0$ , artinya variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat, jika harga taraf signifikansi hasil pengujian  $> 0,05$ .

Sedangkan untuk menguji peran variabel antara (mediator) akan digunakan “*Uji Sobel*” dengan taraf signifikansi 5% atau 0,05. Secara ringkas langkah pengujian tersebut adalah :

a) Menentukan hipotesis :

Ho : variabel mediator tidak memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

H<sub>1</sub> : variabel mediator berperan sebagai mediator pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat

b) Keputusan pengujian:

Tolak Ho, artinya variabel mediator berperan memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika harga taraf signifikansi hasil pengujian  $\leq 0,05$  dan akan terima Ho, artinya variabel-variabel mediator tidak memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, jika harga taraf signifikansi hasil pengujian  $> 0,05$ .

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan menguraikan secara detail tentang pengelolaan data penelitian mulai dari deskripsi data penelitian, analisis data, uji validitas dan reliabilitas, analisis data deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif akan menguraikan hasil jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang akan mendukung analisis inferensial. Sedangkan analisis inferensial bertujuan menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya untuk membuktikan apakah hipotesis penelitian terbukti (didukung oleh data empirik) atau tidak terbukti (tidak didukung oleh data empirik) berdasarkan model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Pembuktian hipotesis ini menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) yang mampu menjelaskan hubungan banyak variabel yang kompleks (multivariat).

#### **4.1. Data Penelitian**

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran angket atau kuisisioner yang berisi sejumlah pernyataan berkaitan dengan variabel-variabel yang ada dalam model struktural penelitian. Ada dua teknis yang digunakan untuk menyebarkan kuisisioner agar sampai kepada responden. Pertama, kuisisioner disebarakan secara daring (*online*) menggunakan aplikasi *google form*. Dalam hal ini, peneliti bekerja sama dengan Staf IT Biro Kepegawaian Kementerian Agama

pusat untuk memastikan kuisioner dalam bentuk *google form* terkirim kepada semua responden yang dituju. Kuisioner yang disebar menggunakan *google form* disertai surat pengantar dari Kepala Biro Kepegawaian Kemenag yang isinya meminta responden mengisi kuisioner dengan objektif agar data penelitian ini tidak bias. Selain itu, dalam surat pengantar ditegaskan bahwa peneliti melindungi identitas responden dan menjamin kerahasiaan jawaban responden. Kedua, untuk mengantisipasi adanya responden yang tidak memiliki akses *google form* atau tidak bisa menggunakan aplikasi tersebut, maka peneliti juga mengirimkan kuisioner dalam bentuk *hard copy (print out)* kepada responden.

Dalam Bab III telah disebutkan bahwa sampel penelitian ini adalah seluruh Pejabat Struktural Eselon III di Kantor Wilayah Kementerian Agama yang menduduki jabatan sebagai Kepala Bagian Tata Usaha (Kabag. TU), Kepala Bidang (Kabid), dan Kepala Seksi (Kasi). Untuk memastikan kuisioner diisi oleh responden sesuai kriteria tersebut, peneliti meminta responden mengisi tiga hal berikut sebagai filter, yaitu: (1) Nomor Induk Pegawai (NIP); (2) Nomor telepon pribadi; (3) lama bekerja sebagai ASN. Melalui NIP tersebut, peneliti dapat mengecek profil setiap responden melalui website <https://simpeg.kemenag.go.id>. seperti ilustrasi gambar di bawah ini:

Profile Pejabat Kementerian Agama

**Kepala Bagian Tata Usaha Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat pada Bagian Tata Usaha Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat**  
 irwan77@kemenag.go.id

FOTO	<b>NIP</b> 197709072000031001	<b>Pangkat, Gol./Ruang</b> Pembina (IV/a)	
	<b>Tempat/Tanggal Lahir</b> Bukittinggi, 07/09/1977	<b>Masa Kerja</b> 19 Tahun - 11 Bulan	
	<b>Jenis Kelamin</b> Laki-Laki	<b>Pendidikan Terakhir</b> S2, Pengkajian Islam Konsentrasi Pemikiran Islam, Pascasarjana IAIN IB Padang, 2006	
	<b>Agama</b> Islam	<b>Tanggal Pensiun</b> 01/10/2035	
	<b>Riwayat Pendidikan</b>		
	<b>Riwayat Kepangkatan</b>		
	<b>Riwayat Jabatan</b>		
	<b>Catatan Indisipliner</b>		

Gambar 4.1. Contoh halaman profil pejabat Kemenag

Sumber: <https://simpeg.kemenag.go.id>.

Sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam proposal penelitian, penelitian ini membutuhkan sampel sebanyak 216 orang. Namun dalam realisasinya, setelah dilakukan seleksi dan verifikasi kuisioner yang kembali, sampel yang memenuhi kriteria berjumlah 212 orang. Ada beberapa data sampel yang harus dibuang karena tidak sesuai kriteria. Selain itu, ada 4 sampel yang kurang (tidak kembali), yaitu masing-masing satu sampel dari Kanwil Kemenag Papua, Kanwil Kemenag Papua Barat, Kanwil Kemenag Sulawesi Utara, dan Kanwil Kemenag Nusa Tenggara Timur (NTT). Ada beberapa kemungkinan mengapa hal tersebut bisa terjadi. Pertama, tidak semua responden di lokasi tersebut memiliki akses *google form*. Kedua, tidak semua responden bisa menggunakan aplikasi *google form*. Ketiga, tidak semua responden menerima *hard copy* kuisioner yang dikirimkan via pos. Keempat, responden memang tidak berkenan mengisi kuisioner. Responden yang diterima peneliti adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1.**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Bagian Tata Usaha (Kabag. TU)	34
2	Kepala Bidang (Kabid)	40
3	Kepala Seksi (Kasi)	138
	Total	212

Sumber : data primer diolah

#### 4.2. Analisis Data

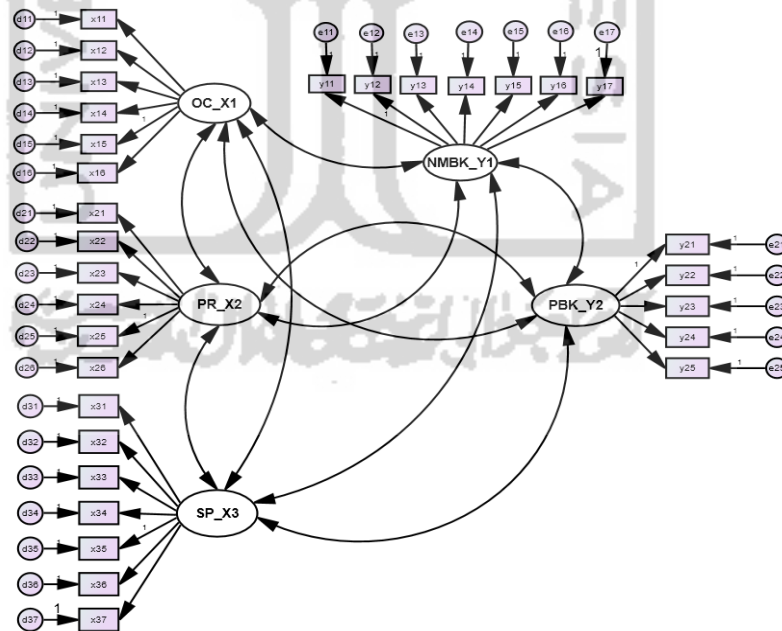
Sebagaimana telah disebutkan dalam Bab Metode Penelitian, analisis data penelitian ini akan menggunakan *structural equation modeling* (SEM) yang telah terbukti mampu menyelesaikan pemodelan yang melibatkan banyak variabel. Langkah-langkah yang akan ditempuh dalam analisis SEM dengan bantuan perangkat lunak Amos pada dasarnya meliputi dua tahapan besar, yaitu, pertama: pengujian terhadap model pengukuran (*Measurement Model*) dengan analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA); kedua; pengujian terhadap model struktural (*Structural Model*). Secara keseluruhan, tahapan tersebut akan dijelaskan berikut ini:

##### 4.2.1. Analisis Konfirmatori Faktor (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*)

Analisis konfirmatori faktor (CFA) dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan tahapan model pengukuran (*Measurement Model*). Pada dasarnya inti dari analisis ini adalah untuk menguji kualitas instrumen, apakah instrumen telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Inilah pentingnya CFA dilakukan.

Perlu ditegaskan kembali bahwa model pengukuran ini dilakukan dengan tujuan untuk mengkonfirmasi apakah instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi syarat valid dan reliabel, sehingga menghasilkan pengukuran yang baik (*goodness of measurement*). Validitas kuisioner berkaitan dengan tingkat keakuratan data yang dihasilkan, sedangkan reliabilitas berkaitan dengan konsistensi data hasil pengukuran.

Pelaksanaan pengujian instrumen dapat dilakukan secara parsial pada setiap konsep (*construct*) ataupun dapat dilakukan secara bersama-sama sekaligus untuk semua konsep. Dengan alasan parsimoni (*simplifikasi*), maka pada penelitian ini uji konfirmatori dilakukan secara bersama sekaligus, yang secara visual dapat disajikan dalam gambar berikut ini :



Gambar 4.2.  
Model Pengukuran Konsep Secara Bersama

Berdasarkan gambar pengujian konfirmatori tersebut, maka langkah awal yang harus dilakukan dalam analisis ini adalah melakukan uji kecocokan model pengukuran (*fit measurement model*). Hal ini diperlukan, karena model empirik yang dikembangkan oleh peneliti didasarkan pada teori dasar yang telah mapan sebagai *Grand Theory* penelitian ini. Pengembangan teori untuk penelitian ini telah diuraikan pada bagian sebelumnya. Dengan demikian, pengujian ini bertujuan untuk membuktikan apakah model empirik (statistik) atau matrik kovarians statistik yang dibangun oleh peneliti sama atau cocok dengan model teoritiknya (parameter) atau matrik kovarians parameter. SEM memberikan fasilitas pengujian ini dengan menggunakan teknik uji *Chi-Square Test* yang dilengkapi dengan kriteria lainnya.

Hipotesis kerja untuk uji kecocokan model penelitian dalam SEM dapat ditulis sebagai berikut :

- $H_0$  : tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarian populasi (model penelitian fit)
- $H_1$  : ada perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi (model penelitian tidak fit)

Terdapat banyak elemen atau faktor yang dapat digunakan untuk menentukan kriteria uji kecocokan model, namun tidak harus semua elemen tersebut digunakan dalam satu pengujian suatu model tertentu. Oleh karena itu, dalam penelitian ini hanya menggunakan 5 (lima) elemen atau harga-harga untuk pengujian kecocokan (*Goodness of Fit Index*) yang umumnya digunakan pada



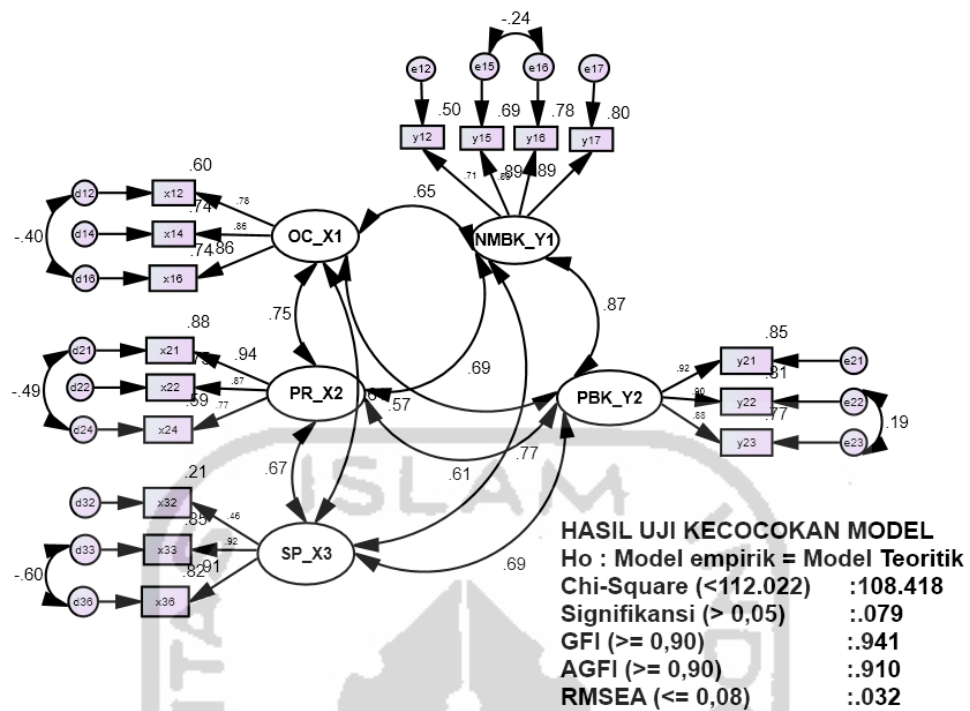
banyak penelitian. Kriteria untuk uji kecocokan model lengkap pada analisis SEM seperti disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.2.**  
**Kriteria *Goodness of Fit Index* untuk Model Penelitian**

No	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
1	Chi-Square (Kecil)	< 112,022
2	Signifikansi	> 0,05
3	GFI	≥ 0,90
4	AGFI	≥ 0,90
5	RMSEA	≤ 0,08

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 4)

Setelah dilakukan pengujian kecocokan model pengukuran (pengujian konfirmatori), ternyata hasil awal menunjukkan adanya ketidakcocokan model (*non fit model*), oleh karena itu perlu dilakukan modifikasi model. Modifikasi dengan memperhatikan nilai-nilai pada *Modification Index* (MI) untuk setiap indikator yang memungkinkan dimodifikasi. Setelah modifikasi dilakukan terhadap beberapa indikator, maka diperoleh hasil yang telah *fit* atau sesuai dengan kriteria. Artinya, model empirik yang dibangun dalam penelitian ini dapat disimpulkan cocok dengan model teoritiknya. Gambar dan hasil dari model yang telah *fit* tersebut dapat diikuti pada gambar dan tabel berikut ini :



Gambar 4.3.  
Model Pengukuran Konsep Secara Bersama

Sedangkan hasil dari analisis CFA dapat diikuti pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3.**  
**Hasil Uji Goodness of Fit untuk Model Konfirmatori yang Dimodifikasi**

No	Goodness of Fit Index	Cut off Value	Nilai Hasil Olah Data Sesudah Modifikasi	Ket.
1	Chi-Square	< 112,022	108,418	Fit
2	Signifikansi	> 0,05	0,079	Fit
3	GFI	≥ 0,90	0,941	Fit
4	AGFI	≥ 0,90	0,910	Fit
5	RMSEA	≤ 0,08	0,032	Fit

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 4)

Tabel tersebut memberikan informasi bahwa model konfirmatori yang dibangun dalam penelitian telah cocok dengan teori yang dirujuk,

sehingga proses selanjutnya adalah menguji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen (*Measurement Model*).

#### 4.2.2. *Measurement Model* untuk Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dengan pendekatan *confirmatory factor analysis* (CFA), yaitu dengan menggunakan harga *loading factor standard* ( $\lambda = \lambda$ ) dengan taraf signifikansi 0,05. Oleh karena itu, jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian diperoleh harga  $\leq 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan yang diuji adalah valid (Hair, et.al., 2006; Sekaran, 2006; Sekaran dan Bougie, 2017).

Uji reliabilitas instrumen (kuesioner) secara agregat (komposit) menggunakan harga dari *construct reliability*. Instrumen dinyatakan reliabel jika hasil perhitungan diperoleh harga *construct reliability*  $> 0,7$  (Sekaran, 2006). Hasil uji validitas dan reliabilitas pada setiap konstruk dijelaskan pada uraian berikut ini :

##### 1. Instrumen Pengukur Variabel Budaya organisasional ( $X_1$ )

Variabel Budaya organisasional ( $X_1$ ) diukur dengan 6 indikator. Setelah dilakukan analisis terhadap seluruh data (menggunakan 212 responden), ternyata terdapat 3 indikator yang dieliminasi, karena mempunyai kesamaan yang tinggi dengan indikator lain dalam konstruk yang sama. Sebanyak 3 indikator yang tersisa sebagai pengukur variabel budaya organisasional, yakni:  $x_{12}$  (*outcome orientation*),  $x_{14}$  (*team orientation*), dan  $x_{16}$  (*stability*). Hasil uji

validitas dan reliabilitas dengan CFA untuk variabel Budaya organisasional ( $X_1$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4.**  
**Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel Budaya organisasional ( $X_1$ )**

Indikator	$\lambda$	Sig	$\lambda^2$	$\varepsilon$	<i>Construct Reliability</i>
x <sub>12</sub>	0,776	0,001	0,602	0,398	0,871
x <sub>14</sub>	0,860	0,001	0,740	0,260	
x <sub>16</sub>	0,859	0,001	0,738	0,262	
$\Sigma$	2,495		2,079	0,920	

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 3)

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran variabel budaya organisasional mempunyai nilai standar *loading* atau lamda dengan taraf signifikan  $\leq 0,05$ , sedangkan hasil perhitungan uji reliabilitas secara agregat atau komposit diperoleh nilai reliabilitas *construct* sebesar 0,871 ( $> 0,70$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator atau butir-butir pertanyaan dalam instrumen pengukur budaya organisasional dinyatakan valid dan reliabel.

## 2. Instrumen Pengukur Variabel *Peer Reference* ( $X_2$ )

Variabel *Peer Reference* ( $X_2$ ) diukur dengan 6 indikator. Setelah dilakukan analisis terhadap seluruh data (menggunakan 212 responden), ternyata terdapat 3 indikator yang dieliminasi, karena mempunyai kesamaan yang tinggi dengan indikator lain dalam konstruk yang sama. Sebanyak 3 indikator yang tersisa sebagai pengukur variabel *peer reference*, yaitu x<sub>21</sub> (keteladanan), x<sub>22</sub> (himbauan atau ajakan), x<sub>24</sub> (kecocokan). Hasil uji validitas dan

reliabilitas dengan CFA untuk variabel *peer reference*, ( $X_2$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.5.**  
**Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel *Peer Reference*, ( $X_2$ )**

Indikator	$\lambda$	Sig	$\lambda^2$	$\varepsilon$	<i>Construct Reliability</i>
x <sub>21</sub>	0,937	0,001	0,878	0,122	0,895
x <sub>22</sub>	0,867	0,001	0,752	0,248	
x <sub>24</sub>	0,769	0,001	0,591	0,409	
$\Sigma$	2,573		2,221	0,779	

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 3)

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran variabel *Peer Reference* mempunyai nilai standar *loading* atau lamda dengan taraf signifikan  $\leq 0,05$ , sedangkan hasil perhitungan uji reliabilitas secara agregat atau komposit diperoleh nilai reliabilitas *construct* sebesar 0,895 ( $> 0,70$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator atau butir-butir pertanyaan dalam instrumen pengukur *Peer Reference* dinyatakan valid dan reliabel.

### 3. Instrumen Pengukur Variabel Spiritualitas ( $X_3$ )

Variabel Spiritualitas ( $X_3$ ) diukur dengan menggunakan 7 indikator. Setelah dilakukan analisis terhadap seluruh data (menggunakan 212 responden), ternyata terdapat 4 indikator yang dieliminasi karena mempunyai kesamaan yang tinggi dengan indikator lain dalam konstruk yang sama. Indikator yang tersisa untuk analisis data selanjutnya meliputi indikator x<sub>32</sub> (keikhlasan bekerja), x<sub>33</sub> (sumber

kekuatan), dan  $x_{36}$  (pembimbingan). Hasil uji validitas dan reliabilitas dengan CFA untuk variabel Spiritualitas ( $X_3$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.6.**  
**Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel Spiritualitas ( $X_3$ )**

Indikator	$\lambda$	Sig	$\lambda^2$	$\varepsilon$	<i>Construct Reliability</i>
$x_{32}$	0,462	0,001	0,213	0,787	0,824
$x_{33}$	0,919	0,001	0,845	0,155	
$x_{36}$	0,907	0,001	0,823	0,177	
$\Sigma$	0,462		1,881	1,119	

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 3)

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran variabel Spiritualitas mempunyai nilai standar *loading* atau lamda dengan taraf signifikansi  $\leq 0,05$ , sedangkan hasil perhitungan uji reliabilitas secara agregat atau komposit diperoleh nilai reliabilitas *construct* sebesar 0,824 ( $> 0,70$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator atau butir-butir pertanyaan dalam instrumen pengukur Spiritualitas dinyatakan valid dan reliabel.

#### **4. Instrumen Pengukuran Variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK ( $Y_1$ )**

Variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK diukur menggunakan 7 indikator atau butir pertanyaan. Setelah dilakukan analisis terhadap seluruh data (menggunakan 212 responden), ternyata terdapat 3 indikator yang dieliminasi karena berdasarkan hasil analisis

mempunyai kesamaan yang tinggi dengan indikator lain dalam konstruk yang sama (mempunyai harga *Modification Index*/MI yang besar). Dengan demikian terdapat sebanyak 4 indikator, yaitu  $y_{12}$  (Sosialisasi),  $y_{15}$  (Instruksi),  $y_{16}$  (Metode), dan  $y_{17}$  (Kontinuitas) yang masih tersisa sebagai pengukur variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK ( $Y_1$ ). Hasil uji validitas dan reliabilitas dengan CFA untuk variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK ( $Y_1$ ) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.7.**  
**Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK ( $Y_1$ )**

Indikator	$\lambda$	Sig	$\lambda^2$	$\varepsilon$	<i>Construct Reliability</i>
$y_{11}$	0,706	0,001	0,498	0,502	0,900
$y_{15}$	0,831	0,001	0,691	0,309	
$y_{16}$	0,886	0,001	0,785	0,215	
$y_{17}$	0,894	0,001	0,799	0,201	
$\Sigma$	3,317		2,773	1,227	

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 3)

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK mempunyai nilai standar *loading* atau lamda dengan taraf signifikan  $\leq 0,05$ , sedangkan hasil perhitungan uji reliabilitas secara agregat atau komposit diperoleh nilai reliabilitas *construct* sebesar 0,900 ( $> 0,70$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator atau butir-butir pertanyaan dalam instrumen pengukur Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK dinyatakan valid dan reliabel.

### 5. Instrumen Pengukur Variabel Perilaku Kerja Berbasis NBK (Y<sub>2</sub>)

Variabel Perilaku Kerja Berbasis NBK (Y<sub>2</sub>) diukur dengan menggunakan 5 indikator atau 5 butir pertanyaan. Setelah dilakukan analisis uji kecocokan model terhadap seluruh data (menggunakan 212 responden), ternyata terdapat 2 indikator yang dieliminasi karena mempunyai kesamaan yang tinggi dengan indikator lain dalam konstruk yang sama. Sebanyak 3 indikator yang tersisa sebagai pengukur variabel Perilaku Kerja Berbasis NBK (Y<sub>2</sub>), yaitu y<sub>21</sub> (Integritas), y<sub>22</sub> (Profesionalitas), dan y<sub>23</sub> (Inovatif). Hasil uji validitas dan reliabilitas dengan CFA untuk variabel Perilaku Kerja Berbasis NBK (Y<sub>2</sub>) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.8.**  
**Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel Perilaku Kerja Berbasis NBK (Y<sub>2</sub>)**

Indikator	$\lambda$	Sig	$\lambda^2$	$\varepsilon$	<i>Construct Reliability</i>
y <sub>21</sub>	0,923	0,001	0,852	0,148	0,929
y <sub>22</sub>	0,902	0,001	0,814	0,186	
y <sub>23</sub>	0,880	0,001	0,774	0,226	
$\Sigma$	2,705	0,001	2,440	0,560	

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 3)

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran variabel Perilaku Kerja Berbasis NBK mempunyai nilai standar *loading* atau lamda dengan taraf signifikan  $\leq 0,05$ , sedangkan hasil



perhitungan uji reliabilitas secara agregat atau komposit diperoleh nilai reliabilitas *construct* sebesar 0,929 ( $> 0,70$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator atau butir-butir pertanyaan dalam instrumen pengukur Perilaku Kerja Berbasis NBK dinyatakan valid dan reliabel.

#### **4.2.3. Analisis Data Deskriptif Variabel Penelitian**

Sub bab ini akan menguraikan analisis data deskriptif variabel penelitian. Jawaban responden dalam isian kuisioner menjadi sumber data untuk mendeskripsikan keadaan setiap variabel. Untuk keperluan analisis ini, peneliti menggunakan tabel yang berisi frekuensi jawaban responden pada setiap jenjang skor, sekaligus skor rata-rata setiap indikator dari setiap variabel itu sendiri.

Dalam model penelitian ini ada 5 variabel laten, yaitu budaya organisasional (*organizational culture*), *peer reference*, spiritualitas, niat kepatuhan melaksanakan NBK, dan perilaku kerja berbasis NBK. Kelima variabel tersebut diukur dengan indikator-indikator tertentu berdasarkan persepsi setiap responden (pejabat struktural eselon III di Kanwil Kemenag se-Indonesia). Untuk mengukur persepsi responden, setiap pernyataan dalam kuisioner telah disediakan pilihan jawabannya. Masing-masing jawaban telah ditentukan skornya berdasarkan Skala Likert yang terdiri dari interval 6 skala.

Persepsi responden pada setiap variabel dimasukkan ke dalam tabel distribusi frekuensi untuk kemudian dikelompokkan berdasarkan kategori

nilai rata-rata seluruh skor dari setiap variabel. Dengan menggunakan nilai rata-rata, maka hasil skor akan berada di range 1 sampai 6. Selanjutnya, dengan menggunakan formula dari Sturges (1926), besarnya interval antar range akan dihitung dengan langkah-langkah berikut ini:

- setiap indikator dan rata-rata skor setiap variabel mempunyai harga maksimum = 6 dan harga minimum = 1, sehingga besarnya rentang harga skor tersebut adalah  $6-1 = 5$
- dengan 6 kategori maka interval setiap kategori dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = (6-1)/6 = 0,83.$$

Berdasarkan skor standar dalam skala Likert dan hasil penghitungan interval skor sesuai formula Sturges di atas, maka disusunlah kategorisasi deskripsi variabel penelitian sebagaimana tampak pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.9.**  
**Skor Penilaian dan Kategorisasi Deskripsi Variabel Penelitian**  
**Berdasarkan Skala Likert dan Pedoman Interval Sturges**

Skor Standar	Interval Skor Rata-rata	Kategori Berdasarkan Variabel				
		Budaya Organisasional	<i>Peer Reference</i>	Spiritualitas	Niat Kepatuhan	Perilaku Kerja
1	1,00 - 1,83	Sangat tidak sesuai	Sangat tidak meneladani	Sangat rendah	Sangat rendah	Sangat buruk
2	1,84 - 2,67	Tidak sesuai	Tidak meneladani	Rendah	Rendah	Buruk
3	2,68 - 3,50	Kurang sesuai	Kurang meneladani	Agak rendah	Agak rendah	Agak buruk
4	3,51 - 4,33	Cukup sesuai	Cukup meneladani	Agak tinggi	Agak tinggi	Agak baik
5	4,34 - 5,17	Sesuai	Meneladani	Tinggi	Tinggi	Baik
6	5,18 - 6,00	Sangat sesuai	Sangat meneladani	Sangat tinggi	Sangat tinggi	Sangat baik

Sumber: hasil perhitungan

Berdasarkan batas-batas kategori tersebut, masing-masing variabel dan indikatornya akan dijelaskan secara keseluruhan seperti berikut ini:

### **1. Persepsi Responden terhadap Budaya organisasional**

Setiap organisasi tentunya memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Demikian halnya dengan organisasi Kementerian Agama, ia memiliki filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, visi, misi, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut semestinya menjadi pegangan semua PNS di Kemenag dalam bekerja. Dengan mematuhi atau mempercayai bahwa budaya yang ada dalam organisasi tersebut dapat memberikan banyak manfaat, baik bagi individu maupun bagi kelompok. Semua pihak idealnya mempunyai sikap yang positif terhadap budaya dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini telah merekam data mengenai persepsi responden terhadap budaya organisasional yang selama ini dianutnya. Pengukuran terhadap persepsi karyawan pada budaya organisasional direfleksikan melalui 3 indikator yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil dari pengukuran mengenai budaya organisasional secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.10.**  
**Deskripsi Variabel Budaya Organisasional yang Dirinci**  
**Menurut Indikatornya**

Skor	Resp	Indikator		
		X12	X14	X16
1	F	0	0	0
	%	0	0	0
2	F	3	3	3
	%	1,4	1,4	1,4
3	F	97	81	57
	%	45,7	38,2	26,8
4	F	16	21	28
	%	7,5	9,9	13,2
5	F	90	102	121
	%	42,4	48,1	57,1
6	F	6	5	3
	%	2,8	2,3	1,4
Mean		3,9	4,1	4,3
Budaya Organisasional		4,10		

f = frekuensi = banyaknya responden

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 3)

Dengan diketahuinya skor rata-rata dari setiap indikator dapat dihitung besarnya rata-rata keseluruhan (komposit) untuk variabel budaya organisasional, yaitu:  $(3,9 + 4,1 + 4,3) / 3 = 4,10$ . Skor rata-rata sebesar 4,10 berada pada interval kategori cukup sesuai. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi responden (PNS di Kemenag) terhadap budaya organisasional yang ada di kantor mereka masing-masing

cenderung cukup sesuai. Artinya, mereka cenderung untuk mengikuti norma budaya organisasional yang ada. Jika ditelaah lebih lanjut secara parsial (setiap indikator), maka besarnya skor rata-rata setiap indikator yaitu  $x_{12}$  (orientasi hasil),  $x_{14}$  (orientasi pada tim), dan  $x_{16}$  (stabilitas) semuanya masuk dalam kategori cukup sesuai. Namun jika dilihat dari aspek frekuensi jawaban responden, maka dari ketiga indikator tersebut yang mempunyai frekuensi tertinggi, adalah indikator  $x_{16}$  (Stabilitas) dengan frekuensi 121 (57,1%) menjawab dengan skor 5 (kategori sesuai). Hasil ini menunjukkan bahwa responden telah berupaya untuk mengerjakan tugasnya yang berorientasi pada hasil, bekerja secara kolektif, dan menjaga stabilitas. Persepsi responden terhadap budaya organisasional di Kemenag yang rata-rata berada pada kategori cukup sesuai ini sebenarnya masih jauh dari ideal. Menurut aturan pembinaan karier pegawai negeri sipil (PNS), setiap pejabat eselon III telah mengikuti diklat kepemimpinan tingkat III. Diklat ini bertujuan agar pejabat eselon III mampu menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program dan mampu memimpin pelaksanaan program tersebut. Indikatornya antara lain taat pada nilai-nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya; melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola program-program instansi ke arah efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program. Karena itu, semestinya para pejabat eselon III yang menjadi responden penelitian ini memiliki

persepsi yang lebih sesuai lagi dengan budaya organisasional yang ada di Kemenag. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap budaya organisasional masih berada pada kategori menengah (cukup sesuai), yang digambarkan melalui indikator orientasi hasil, orientasi pada tim, dan stabilitas yang rata-rata skornya diangka 4,10. Hal ini mengindikasikan masih perlunya upaya peningkatan budaya organisasional di Kemenag.

## **2. Persepsi Responden terhadap *Peer Reference***

*Peer reference* adalah individu atau sekelompok orang yang cenderung dijadikan model atau patron untuk suatu perilaku tertentu. Dalam sebuah organisasi, *peer reference* adalah kelompok referensi yang memiliki pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi tersebut. Demikian halnya di Kementerian Agama, *peer reference* adalah para pejabat yang berada di eselon yang lebih tinggi dan cenderung menjadi patron dan model yang diteladani oleh pejabat di bawahnya. Misalnya, pejabat eselon I akan menjadi patron dan model bagi pejabat eselon II; pejabat eselon I dan II akan menjadi patron dan model bagi pejabat eselon III, dan seterusnya. Oleh karena itu, penelitian ini telah merekam data mengenai persepsi responden terhadap *peer reference* yang selama ini diteladaninya. Pengukuran persepsi responden pada *peer reference* direfleksikan melalui 3 indikator yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil dari pengukuran mengenai *peer reference* secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.11.**  
**Deskripsi Variabel *Peer Reference* yang Dirinci Menurut Indikatornya**

Skor	Resp	Indikator		
		x <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>24</sub>
1	F	0	0	1
	%	0	0	0,4
2	F	2	2	2
	%	0,9	0,9	0,9
3	F	73	64	85
	%	34,4	30,1	40,09
4	F	7	13	15
	%	3,3	6,1	7,08
5	F	130	132	105
	%	61,3	62,2	49,5
6	F	0	1	4
	%	0	0,4	1,8
Mean		4,2	4,3	4,0
<i>Peer Reference</i>		4,16		

f = frekuensi = banyaknya responden

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 3)

Dengan diketahuinya skor rata-rata dari setiap indikator dapat dihitung besarnya rata-rata keseluruhan (komposit) untuk variabel *peer reference*, yaitu :  $(4,2 + 4,3 + 4,0) / 3 = 4,16$ . Skor rata-rata sebesar 4,16 berada pada interval kategori cukup meladani. Hasil ini menunjukkan bahwa responden cenderung cukup meladani kelompok referensi (pimpinan) dalam berperilaku kerja sesuai Nilai Budaya Kerja (NBK). Artinya, *peer reference* merupakan model atau patron untuk diikuti perilakunya dalam melaksanakan perilaku kerja berbasis NBK. Jika ditelaah lebih lanjut secara parsial (setiap indikator), maka besarnya skor rata-rata setiap indikator yaitu x<sub>21</sub> (Keteladanan), x<sub>22</sub> (Himbauan atau ajakan), dan x<sub>24</sub> (Kecocokan) semuanya masuk dalam kategori sama. Namun jika dilihat dari aspek frekuensi jawaban responden, maka dari ketiga indikator tersebut yang

mempunyai frekuensi tertinggi, adalah indikator  $x_{22}$  (Himbauan atau ajakan) dengan frekuensi 132 (62,2%) menjawab dengan skor 5 (kategori meneladani). Hal ini menunjukkan bahwa himbauan atau ajakan dari pimpinan untuk menerapkan perilaku kerja sesuai NBK cukup efektif menumbuhkan keteladanan responden. Namun untuk indikator  $x_{21}$  (Keteladanan) dan  $x_{24}$  (Kecocokan) masih perlu ditingkatkan lagi. Artinya, pimpinan di Kemenag tidak hanya memberikan himbauan dan ajakan, namun perlu memberikan contoh konkret perilaku kerja yang berbasis NBK yang patut diteladani dalam aktivitas bekerja sehari-hari.

### **3. Persepsi Responden terhadap Spiritualitas**

Sebagai instansi pemerintah yang menggunakan nama “agama” sebagai nama institusinya, sekaligus sebagai kementerian yang mengurus bidang agama, Kementerian Agama sudah semestinya memiliki filosofi dasar yang sarat dengan nilai-nilai agama dan spiritualitas. Hal ini tercermin dari Visi Kementerian Agama sebagai perwujudan dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, yang salah satu isinya adalah mencapai kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual. Kecerdasan spiritual adalah mampu memahami, menghayati, dan mengamalkan akhlak mulia dan nilai-nilai agama Islam, serta menempatkan perilaku hidup dalam konteks makna yang luas (Keputusan Menteri Agama RI Nomor 582 Tahun 2017). Oleh karena itu, penelitian ini telah merekam data mengenai persepsi responden terhadap spiritualitas yang selama ini diyakininya. Pengukuran persepsi responden terhadap spiritualitas direfleksikan melalui 3 indikator yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil dari pengukuran mengenai spiritualitas secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut ini :



**Tabel 4.12.**  
**Deskripsi Variabel Spiritualitas yang Dirinci Menurut Indikatornya**

Skor	Resp	Indikator		
		X <sub>32</sub>	X <sub>33</sub>	X <sub>36</sub>
1	f	1	1	0
	%	0,4	0,4	0
2	f	0	0	1
	%	0	0	0,4
3	f	59	62	65
	%	27,8	29,2	30,6
4	f	40	12	11
	%	18,8	5,6	5,1
5	f	91	136	134
	%	42,9	64,1	63,2
6	f	21	1	1
	%	9,9	0,4	0,4
Mean		4,3	4,34	4,3
Spiritualitas		4,31		

f = frekuensi = banyaknya responden

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 3)

Dengan diketahuinya skor rata-rata dari setiap indikator dapat dihitung besarnya rata-rata keseluruhan (komposit) untuk variabel spiritualitas, yaitu :  $(4,3 + 4,34 + 4,3) / 3 = 4,31$ . Skor rata-rata sebesar 4,31 berada pada interval kategori agak tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat spiritualitas responden agak tinggi. Mereka menjalankan keyakinan spiritualnya dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam bekerja. Jika ditelaah lebih lanjut secara parsial (setiap indikator), maka besarnya skor rata-rata setiap indikator yaitu x<sub>32</sub> (keikhlasan bekerja), x<sub>33</sub> (sumber kekuatan), x<sub>36</sub> (pembimbingan) semuanya masuk dalam kategori agak tinggi. Namun jika dilihat dari aspek frekuensi

jawaban responden, maka dari ketiga indikator tersebut yang mempunyai frekuensi tertinggi, adalah indikator  $x_{33}$  (sumber kekuatan) dengan frekuensi 136 (64,1%) menjawab dengan skor 5 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki keyakinan yang tinggi terhadap agama yang dianutnya sebagai sumber kekuatan dalam bekerja. Namun, untuk indikator  $x_{32}$  (keikhlasan bekerja) masih perlu ditingkatkan lagi. Hal ini karena Kementerian Agama memiliki motto: “Ikhlas-Beramal“ sebagai nilai dasar budaya kerjanya. Dengan motto tersebut, harapannya semua PNS di Kemenag, lebih khusus lagi para pejabat strukturalnya, memiliki tingkat keikhlasan bekerja yang tinggi. Demikian juga indikator  $x_{36}$  (pembimbingan) yang menggambarkan keyakinan bahwa Tuhan senantiasa memberikan bimbingan dalam bekerja, perlu ditingkatkan lagi.

#### **4. Persepsi Responden terhadap Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK**

Salah satu konsep kunci dalam *Theory of Planned Behavior* (TPB) adalah adanya niat atau *human intention* yang menggerakkan atau mendorong terjadinya perilaku. Dengan kata lain, suatu perilaku atau tindakan baik positif maupun negatif akan dapat terwujud karena didahului oleh adanya niat untuk melakukannya. Penelitian ini menggunakan variabel niat kepatuhan sebagai dorongan positif untuk melaksanakan Nilai Budaya Kerja (NBK) di Kemenag. Penelitian ini telah merekam data mengenai persepsi responden terhadap niat

kepatuhan melaksanakan NBK di unit masing-masing. Persepsi responden terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK direfleksikan melalui 4 indikator yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil dari pengukuran mengenai niat kepatuhan melaksanakan NBK secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.13. Deskripsi Variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja yang Dirinci Menurut Indikatornya**

Skor	Resp	Indikator			
		y12	y15	y16	y17
1	f	0	0	0	0
	%	0	0	0	0
2	f	3	4	2	4
	%	1,4	1,8	0,9	1,8
3	F	64	67	61	68
	%	30,1	31,6	28,7	32,08
4	F	37	24	27	17
	%	17,4	11,3	12,7	8,02
5	F	98	112	115	119
	%	46,2	52,8	54,2	56,1
6	F	10	5	7	4
	%	4,7	2,3	3,3	1,8
Mean		4,2	4,2	4,3	4,2
Niat Kepatuhan		4,22			

f = frekuensi = banyaknya responden

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 3)

Dengan diketahuinya skor rata-rata dari setiap indikator dapat dihitung besarnya rata-rata keseluruhan (komposit) untuk variabel niat kepatuhan melaksanakan NBK, yaitu :  $(4,2 + 4,2 + 4,3 + 4,2) / 4 = 4,22$ . Skor rata-rata sebesar 4,22 berada pada interval kategori agak tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa niat kepatuhan responden untuk

melaksanakan Nilai Budaya Kerja cenderung agak tinggi. Artinya, mereka memiliki niat untuk patuh melaksanakan NBK sebagai bagian dari program reformasi birokrasi di Kemenag yang ditunjukkan dengan mengikuti sosialisasi NBK dan memberikan instruksi pada bawahannya untuk melaksanakan NBK secara kontinyu. Jika ditelaah lebih lanjut secara parsial (setiap indikator), maka besarnya skor rata-rata setiap indikator yaitu  $y_{12}$  (Sosialisasi),  $y_{15}$  (Instruksi),  $y_{16}$  (Metode), dan  $y_{17}$  (Kontinuitas) semuanya masuk dalam kategori agak tinggi. Namun jika dilihat dari aspek frekuensi jawaban responden, maka dari keempat indikator tersebut yang mempunyai frekuensi tertinggi adalah indikator  $y_{17}$  (Kontinuitas) dengan frekuensi 119 (56,1%) menjawab dengan skor 5 (tinggi). Artinya, responden telah melakukan upaya yang serius dan sungguh-sungguh untuk dapat melaksanakan perilaku kerja berbasis NBK secara terus-menerus. Namun demikian, untuk indikator  $y_{12}$  (Sosialisasi) dan  $y_{15}$  (Instruksi) masih perlu ditingkatkan lagi. Artinya, sosialisasi implementasi NBK dan instruksi setiap pimpinan pada bawahannya untuk melaksanakan NBK masih perlu ditingkatkan lagi agar semakin menguatkan niat kepatuhan dalam mengimplementasikan perilaku kerja berbasis NBK.

##### **5. Persepsi Responden terhadap Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK)**

Sejak tahun 2014 Kementerian Agama telah mencanangkan Lima (5) Nilai Budaya Kerja (5 NBK) sebagai acuan bersama perilaku kerja

seluruh PNS di Kementerian Agama. Kelima Nilai Budaya Kerja tersebut adalah: integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan (KMA Nomor 582 Tahun 2017). Penelitian ini telah merekam data mengenai persepsi responden terhadap perilaku kerja berbasis NBK. Pengukuran persepsi responden terhadap perilaku kerja berbasis NBK direfleksikan melalui 3 indikator yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil dari pengukuran mengenai perilaku kerja berbasis NBK secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.14.**  
**Deskripsi Variabel Perilaku Kerja Berbasis NBK yang Dirinci Menurut Indikatornya**

Skor	Resp	Indikator		
		y21	y22	y23
1	f	0	0	0
	%	0	0	0
2	f	5	3	5
	%	2,3	1,4	2,3
3	f	63	63	63
	%	29,7	29,7	29,7
4	f	35	39	43
	%	16,5	18,4	20,2
5	f	105	105	97
	%	49,5	49,5	45,7
6	f	4	2	4
	%	1,8	0,9	1,8
Mean		4,1	4,1	4,1
Perilaku Kerja		4,1		

f = frekuensi = banyaknya responden

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 3)

Dengan diketahuinya skor rata-rata dari setiap indikator dapat dihitung besarnya rata-rata keseluruhan (komposit) untuk variabel perilaku kerja berbasis NBK, yaitu :  $(4,1 + 4,1 + 4,1) / 3 = 4,1$ . Skor rata-rata sebesar 4,1 berada pada interval kategori agak baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat perilaku kerja responden berbasis NBK cenderung agak baik. Artinya, mereka telah berupaya untuk melaksanakan perilaku kerja berbasis NBK di unit kerja masing-masing, khususnya dalam tiga aspek yaitu, integritas, profesionalitas, dan inovasi. Jika ditelaah lebih lanjut secara parsial (setiap indikator), maka besarnya skor rata-rata setiap indikator yaitu  $y_{21}$  (Integritas),  $y_{22}$  (Profesionalitas), dan  $y_{23}$  (Inovatif) semuanya masuk dalam kategori agak baik. Namun jika dilihat dari aspek frekuensi jawaban responden, maka dari ketiga indikator tersebut yang mempunyai frekuensi tertinggi adalah indikator  $y_{21}$  (Integritas) dan  $y_{22}$  (Profesionalitas) dengan frekuensi yang sama, yaitu 105 (49,5%) menjawab dengan skor 5 (kategori baik). Hal ini menunjukkan integritas dan profesionalitas merupakan indikator perilaku kerja berbasis NBK yang paling dominan. Dengan kata lain, responden memiliki integritas dan profesionalitas yang baik dalam bekerja. Namun untuk indikator  $y_{23}$  (Inovatif) masih perlu ditingkatkan lagi. Artinya, responden masih perlu didorong untuk lebih inovatif dalam bekerja, khususnya dengan

memanfaatkan perangkat teknologi informasi yang dapat membantu kelancaran tugas-tugas mereka.

#### 4.2.4. Uji Hipotesis Berbasis SEM

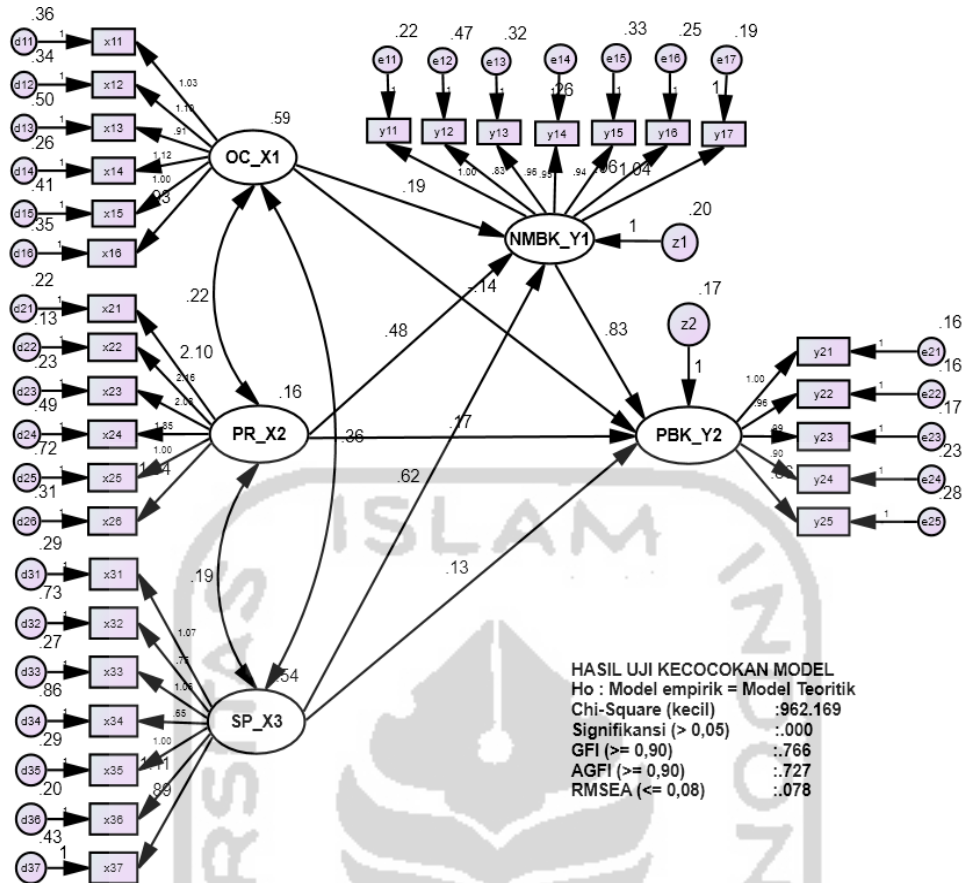
Analisis berikutnya setelah hasil pengujian terhadap instrumen (*measurement model* dengan *CFA*), adalah melakukan uji model struktural (*structural model*) yang didahului dengan uji kecocokan (*Goodness of fit*) untuk model sruktural. Uji kecocokan model struktural dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

Menyusun hipotesis pengujian :

$H_0$  : tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarian populasi (model penelitian fit)

$H_1$  : ada perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi (model penelitian tidak fit)

Pengujian kecocokan ini prosesnya sama dengan uji kecocokan pada uji model pengukuran (*measurement model*), sehingga harga-harga untuk pengujian kecocokan (*Goodness of Fit Index*) yang digunakan sama dengan uji model pengukuran (*measurement model*). Model strukturl secara lengkap pada tahap awal dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 4.4. Model Struktural Lengkap untuk Pengujian *Goodness of Fit* (GOV)

Hasil pengujian kecocokan model struktural secara lengkap dari model di atas, dapat diperoleh harga-harga untuk setiap elemen atau kriteria untuk uji *Goodness of Fit*, seperti yang disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.15.**  
**Hasil Uji *Goodness of Fit* untuk Model Struktural Awal**

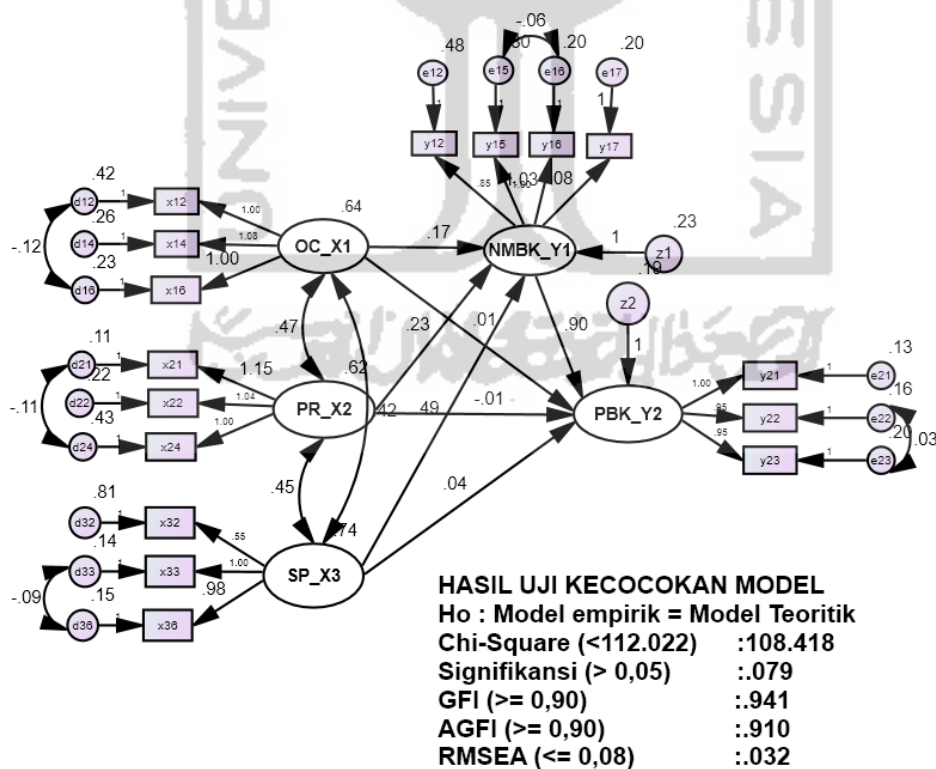
No	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Nilai Hasil Olah Data	Keterangan
1	Chi-Square	< 112,022	962,169	Tidak Fit
2	Signifikansi	> 0,05	0,000	Tidak Fit
3	GFI	≥ 0,90	0,766	Tidak Fit
4	AGFI	≥ 0,90	0,727	Tidak Fit
5	RMSEA	≤ 0,08	0,078	Fit

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 4)



Hasil uji kecocokan antara model empirik dengan model teoritik tersebut, ternyata menunjukkan adanya model yang belum fit, karena hampir semua elemen persyaratan kecocokan tidak dipenuhi. Oleh karena itu, model tersebut perlu dilakukan modifikasi sesuai petunjuk hasil analisis yang ada dalam aplikasi Amos. Modifikasi akan terus dilakukan meskipun telah melalui beberapa iterasi, sampai terpenuhinya kriteria *goodness of fit*, yaitu jika hasil pengujian telah memenuhi kriteria kecocokan (*goodness of fit index*). Proses modifikasi model dilakukan dengan cara menghilangkan indikator atau butir-butir instrumen pengukuran dan atau mengkorelasikan indikator-indikator atau butir-butir instrumen pengukuran dalam satu konstruk yang mempunyai kemiripan tinggi (mempunyai koefisien korelasi yang tinggi).

Modifikasi terhadap model struktural lengkap telah dilakukan dengan menghilangkan/mengeliminasi atau mengkorelasikan indikator atau butir yang mempunyai koerelasi tinggi dalam satu konstruk, yang hasilnya tampak pada gambar berikut ini:



Gambar 4.5. Model Struktural Lengkap Setelah Dimodifikasi

Sedangkan hasil pengujian tersebut dapat diikuti pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.16.**  
**Hasil Uji *Goodness of Fit* untuk Model Struktural yang Dimodifikasi**

No	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Nilai Hasil Olah Data Awal	Ket.	Nilai Hasil Olah Data Sesudah Modifikasi	Ket.
1	Chi-Square	< 112,022	962,169	Tidak Fit	108,418	Fit
2	Signifikansi	> 0,05	0,000	Tidak Fit	0,079	Fit
3	GFI	$\geq 0,90$	0,766	Tidak Fit	0,941	Fit
4	AGFI	$\geq 0,90$	0,727	Tidak Fit	0,910	Fit
5	RMSEA	$\leq 0,08$	0,078	Fit	0,032	Fit

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 4)

Dengan model struktural SEM lengkap yang telah cocok (*fit*) tersebut, maka dapat dilakukan analisis selanjutnya, yaitu pengujian hipotesis untuk koefisien pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*). Mempertimbangkan data yang dianalisis adalah berskala interval, maka analisis dari hasil pengujian menggunakan harga-harga yang telah distandardisasikan, yaitu harga dari *standardized direct effect*, *standardized indirect effect*, dan *standardized total effect*. Secara keseluruhan hasil analisis tersebut sebagaimana diringkas dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.17.**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

<b>Arah Pengaruh</b>	<b>Koef. Regresi (Unstandardized)</b>	<b>Sig.</b>	<b>Koef. Regresi (Standardized)</b>	<b>Keterangan</b>
OC_X1 → NKM-NBK_Y1	1,73	0,050	0,168	Signifikan
PR_X2 → NKM-NBK_Y1	0,225	0,036	0,217	Signifikan
SP_X3 → NKM-NBK_Y1	0,495	0,001	0,522	Signifikan
OC_X1 → PK-NBK_Y2	0,010	0,903	0,009	Tidak Sig
PR_X2 → PK-NBK_Y2	-0,011	0,902	-0,010	Tidak Sig
SP_X3 → PK-NBK_Y2	0,043	0,598	0,042	Tidak Sig
NKM-NBK_Y1 → PK-NBK_Y2	0,898	0,001	0,837	Signifikan

Sumber: olahan data primer (lampiran 4)

Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa masing-masing variabel bebas (Budaya organisasional, *Peer Reference*, dan Spiritualitas) secara parsial mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) yang signifikan terhadap Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK. Hal ini dijelaskan dengan harga taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian, masing-masing mempunyai harga taraf signifikansi  $< 0,05$ . Tetapi ketiga variabel tersebut (Budaya organisasional, *Peer Reference*, dan Spiritualitas) secara parsial tidak berpengaruh langsung (*indirect effect*) terhadap Perilaku Kerja Berbasis NBK. Hal ini dapat dijelaskan dari harga taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian  $> 0,05$ . Sedangkan variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK secara langsung berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Berbasis NBK dengan taraf signifikansi  $< 0,05$ .

Dikaitkan dengan hipotesis penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Hipotesis pertama berbunyi “Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja” dapat diterima (didukung oleh data empirik), karena taraf signifikansi hasil pengujian ( $p = 0,050$  (sama dengan  $0,05$ ). Artinya, semakin kuat pengaruh budaya organisasional, maka niat kepatuhan melaksanakan NBK akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin lemah/buruk budaya organisasional, maka niat kepatuhan melaksanakan NBK juga akan semakin rendah.
2. Hipotesis kedua berbunyi “*Peer reference* berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja” dapat diterima (didukung oleh data empirik), karena taraf signifikansi hasil pengujian =  $0,036$  (kurang dari  $0,05$ ). Artinya, semakin kuat pengaruh *peer reference*, maka niat kepatuhan melaksanakan NBK semakin tinggi. Sebaliknya, jika pengaruh *peer reference* rendah maka niat kepatuhan melaksanakan NBK juga akan semakin rendah.
3. Hipotesis ketiga berbunyi “Spiritualitas berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja” dapat diterima (didukung data empirik), karena taraf sigifikansi hasil pengujian kurang dari  $0,05$ . Artinya, semakin tinggi tingkat spiritualitas karyawan, maka niat kepatuhan melaksanakan NBK semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah tingkat spiritualitas karyawan, maka niat kepatuhan melaksanakan NBK semakin rendah.

4. Hipotesis keempat berbunyi “Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja” tidak dapat diterima (tidak didukung oleh data empirik), karena taraf signifikansi pengujian = 0,903 (lebih besar dari 0,05). Artinya, budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja berbasis NBK.
5. Hipotesis kelima berbunyi “*Peer reference* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja,” tidak dapat diterima atau ditolak (tidak didukung oleh data empirik), karena taraf signifikansi hasil pengujian = 0,902 (lebih besar dari 0,05). Artinya, *peer reference* tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja berbasis NBK.
6. Hipotesis keenam berbunyi “Spiritualitas berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja,” tidak dapat diterima atau ditolak (tidak didukung oleh data empirik), karena taraf signifikansi hasil pengujian = 0,598 (lebih besar dari 0,05). Artinya, spiritualitas tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja berbasis NBK.
7. Hipotesis ketujuh berbunyi “Niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja,” dapat diterima (didukung data empirik), karena taraf signifikansi hasil pengujian kurang dari 0,05. Artinya, semakin kuat/tinggi niat kepatuhan melaksanakan NBK, maka perilaku kerja berbasis NBK semakin tinggi. Sebaliknya, semakin lemah/rendah niat

kepatuhan melaksanakan NBK, maka perilaku kerja berbasis NBK juga semakin rendah.

Secara keseluruhan hasil ini menunjukkan bahwa model pengaruh tersebut sangat cocok jika variabel Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK berperan sebagai variabel mediator pengaruh antara ketiga variabel bebas (Budaya organisasional, *Peer Reference*, dan Spiritualitas) terhadap Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja. Besarnya pengaruh tidak langsung maupun pengaruh total antara ketiga variabel bebas (Budaya organisasional, *Peer Reference*, dan Spiritualitas) terhadap Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya Kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.18.**  
**Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total**

Arah Pengaruh Dengan Mediator	Standardisasi Pengaruh Tidak Langsung	Standardisasi Pengaruh Total	Keterangan
OC_X1 → NKM-NBK_Y1 → PK-NBK_Y2	0,141	0,150	Signifikan
PR_X2 → NKM-NBK_Y1 → PK-NBK_Y2	0,181	0,171	Signifikan
SP_X3 → NKM-NBK_Y1 → PK-NBK_Y2	0,436	0,479	Signifikan

Sumber: olahan data primer (lampiran 4)

Dari keseluruhan hipotesis yang telah diuraikan di atas, maka variabel X1 (Budaya organisasional), X2 (*Peer Reference*), dan X3 (Spiritualitas) masing-masing berpengaruh terhadap Y2 (Perilaku Kerja Berbasis NBK) dengan mediasi Y1 (Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK). Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut (X1, X2, X3) dapat berpengaruh terhadap Y2 jika melalui Y1 (Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK). Dengan demikian diketahui bahwa

variabel Y1 dalam pengembangan model penelitian ini benar-benar berkedudukan/berperan sebagai variabel antara (*intervening/* mediator). Karena itu, langkah untuk melakukan uji Sobel dapat ditiadakan.

Sebagai akhir dari analisis data ini, perlu disimpulkan temuan secara empirik dan temuan secara teoritik berikut ini:

1. Niat kepatuhan melaksanakan NBK merupakan mediator pengaruh antara budaya organisasional terhadap perilaku kerja berbasis NBK. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,141 dan pengaruh total sebesar 0,150.
2. Niat kepatuhan melaksanakan NBK merupakan mediator pengaruh antara *peer reference* terhadap perilaku kerja berbasis NBK. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,181 dan pengaruh total sebesar 0,171.
3. Niat melaksanakan budaya kerja merupakan mediator pengaruh antara spiritualitas terhadap perilaku kerja berbasis NBK. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,436 dan pengaruh total sebesar 0,479.
4. Dari ketiga variabel bebas dalam penelitian ini (Budaya organisasional, *Peer Reference*, dan Spiritualitas) jika dilihat dari harga koefisien pengaruh total, maka dapat disimpulkan bahwa dengan mediator Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK ( $Y_1$ ) variabel Spiritualitas ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh dominan (paling kuat) terhadap perilaku kerja berbasis NBK ( $Y_2$ ). Artinya, variabel Spiritualitas memberikan kontribusi pengaruh terbesar pada perilaku kerja berbasis NBK.

### **4.3. Pembahasan**

Sub bab ini akan menguraikan lebih lanjut analisis deskriptif tentang jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian dan hasil analisis pengujian hipotesis, baik penolakan maupun penerimaan hipotesis yang dilandasi dengan justifikasi teori yang relevan dan fakta-fakta yang ditemukan selama studi. Dari analisis ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan studi yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah, pengembangan teori yang diperoleh dalam penelitian ini, serta diketahuinya keterbatasan penelitian yang dapat digunakan sebagai referensi oleh peneliti berikutnya di masa datang.

#### **4.3.1. Hasil Analisis Deskriptif**

Jawaban responden terhadap masing-masing variabel menunjukkan persepsi mereka. Persepsi adalah proses bagaimana seseorang menyeleksi, mengatur, dan menginterpretasikan masukan-masukan informasi untuk menciptakan gambaran keseluruhan yang berarti (Drever, 1988). Persepsi dapat mempengaruhi intensi, dan membentuk sikap dan perilaku seseorang (Bootzin, et.al., 1986). Persepsi yang positif akan menggambarkan intensi, sikap dan perilaku yang positif, demikian juga sebaliknya (Irwanto, 1988). Berikut uraian dan penjelasan jawaban responden mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan kaitannya dengan penelitian-penelitian terdahulu:

##### **4.3.1.1. Jawaban responden mengenai budaya organisasional (X<sub>1</sub>)**

Budaya organisasional di dalam penelitian ini diukur dengan 6 (enam) indikator. Namun setelah dilakukan uji CFA, hanya 3 indikator yang valid dan



reliabel. Gambaran kondisi persepsi responden mengenai variabel budaya organisasional telah dijelaskan pada sub bab hasil analisis data deskriptif. Dari hasil rata-rata skor budaya organisasional diketahui angkanya 4.10, berarti masuk kategori cukup sesuai. Artinya, praktik budaya organisasional di lingkungan mereka bekerja cukup sesuai dengan pernyataan yang terdapat dalam kuisioner, khususnya dalam tiga indikator, yaitu orientasi hasil ( $x_{12}$ ), orientasi pada tim ( $x_{14}$ ), dan stabilitas ( $x_{16}$ ). Dari ketiga indikator tersebut frekuensi tertinggi adalah stabilitas (57,1%) mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat konformitas yang tinggi terhadap budaya organisasional sehingga stabilitas kerja tetap terjaga dengan baik. Hal ini sejalan dengan teori Robbin (2006) yang mengatakan bahwa budaya organisasional mempunyai fungsi antara lain meningkatkan stabilitas baik individu maupun sosial. Selain itu, stabilitas juga menunjukkan tingkat kepatuhan dan dukungan anggota organisasi terhadap peraturan dan norma organisasi. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian terdahulu, misalnya Hakim (2011) dan Tania (2013).

Budaya kerja dibentuk dari budaya organisasional. Budaya organisasional berisi sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi yang kemudian diwujudkan dalam bentuk budaya kerja. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai yang terdapat dalam budaya organisasional menjadi pedoman semua anggota organisasi dalam bekerja (Wibowo, 2018; Mukarom dan Laksana, 2016). Karena itu, budaya organisasional menjadi salah satu faktor pendorong (*external influences*) lahirnya niat kepatuhan (*compliance intention*) untuk melaksanakan

aturan dan kebijakan organisasi, seperti hasil penelitian Hu, et.al. (2012), Sahban (2015), Mollanazari, et.al. (2016), dan Yanto et.al. (2017).

Hal ini pula yang tergambar dari hasil penelitian ini. Tingginya indikator stabilitas menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kemenag, khususnya para pejabat eselon III, memiliki komitmen dan integritas tinggi untuk mewujudkan budaya organisasional. Hasil ini didukung antara lain oleh penelitian Puspita (2014) yang menemukan bahwa budaya organisasional di Kantor Kementerian Agama berjalan dengan baik, para pegawai mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi dan memegang teguh norma yang berlaku dalam mencapai tujuan bersama. Demikian juga hasil penelitian Widodo (2015) budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan disiplin kerja PNS di Kemenag.

#### **4.3.1.2. Jawaban responden mengenai *peer reference* (X<sub>2</sub>)**

*Peer reference* di dalam penelitian ini diukur dengan 6 (enam) indikator. Namun setelah dilakukan uji CFA, hanya 3 indikator yang valid dan reliabel. Gambaran kondisi persepsi responden mengenai variabel *peer reference* telah dijelaskan pada sub bab hasil analisis data deskriptif. Dari hasil rata-rata skor *peer reference* diketahui nilainya 4.16, berarti masuk kategori cukup meneladani. Artinya, responden (para pejabat struktural eselon III di Kanwil Kemenag) cukup meneladani kelompok referensi dalam melaksanakan Nilai Budaya Kerja sebagai perilaku kerja. Kelompok referensi (*peer reference*) patut dicontoh dan dijadikan model atau patron dalam melaksanakan NBK. Hal ini tampak dari 3 indikator

yang valid dan reliabel, yaitu keteladanan ( $x_{21}$ ), himbauan atau ajakan ( $x_{22}$ ), dan kecocokan ( $x_{24}$ ). Dari ketiga indikator tersebut frekuensi tertinggi adalah himbauan atau ajakan (62,2%) mengindikasikan bahwa himbauan dan ajakan pimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi niat kepatuhan mereka dalam melaksanakan NBK di Kemenag. Himbauan dan ajakan pimpinan, yang dibuktikan dengan keteladanan pimpinan dalam memberikan contoh yang baik, akan memicu dan memacu lahirnya niat kepatuhan untuk melaksanakan NBK. Hal ini sejalan dengan konsep *subjective norms* dalam teori TPB yang digagas oleh Ajzen (1991).

Hasil ini didukung oleh penelitian Mashudi (2013) yang menemukan bahwa kepemimpinan (pimpinan sebagai referen) berfungsi untuk memberikan himbauan, informasi, dan pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap bawahannya sehingga tercapai efektivitas penyelenggaraan pemerintahan di Kantor Wilayah Kementerian Agama. Demikian juga penelitian Puspita (2014) dan Widodo (2015) membuktikan bahwa kepemimpinan mempengaruhi budaya kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama. Anzhari, et.al. (2016) menemukan perilaku pimpinan mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Semakin baik perilaku pimpinan, maka perilaku kerja karyawan juga semakin meningkat.

#### **4.3.1.3. Jawaban responden mengenai spiritualitas ( $X_3$ )**

Spiritualitas di dalam penelitian ini diukur dengan 7 (tujuh) indikator. Namun setelah dilakukan uji CFA, hanya 3 indikator yang valid dan reliabel. Gambaran kondisi persepsi responden mengenai variabel spiritualitas telah

dijelaskan pada sub bab hasil analisis data deskriptif. Dari hasil rata-rata skor spiritualitas diketahui nilainya 4.31, berarti masuk kategori agak tinggi. Artinya, tingkat spiritualitas responden agak tinggi dan memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja mereka. Hal ini dipresentasikan dari 3 indikator yang valid dan reliabel, yaitu keikhlasan bekerja ( $x_{32}$ ), sumber kekuatan ( $x_{33}$ ), dan pembimbingan ( $x_{36}$ ). Temuan ini mengindikasikan adanya korelasi dengan motto Kementerian Agama yang tertulis di logo Kemenag, yaitu “Ikhlas-Beramal“. Motto “Ikhlas Beramal“ disepakati sebagai perwujudan “nilai dasar” dalam bekerja bagi kelembagaan Kemenag (Inspektorat Jenderal Departemen Agama RI, 2009). Dengan nilai dasar tersebut, PNS di Kemenag diharapkan memiliki keikhlasan dalam bekerja, senantiasa bersyukur dengan apa yang dimiliki, karena ikhlas dan syukur merupakan salah satu akhlak mulia yang diajarkan dalam agama Islam. Sebagaimana ditemukan dalam penelitian Fauziyyah dan Luzvinda (2017) bahwa rasa syukur berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku positif karyawan.

Dari ketiga indikator, frekuensi tertinggi adalah sumber kekuatan (64,1%) mengindikasikan bahwa responden memiliki tingkat keyakinan yang tinggi terhadap agama yang dianutnya dan menjadikannya sebagai sumber kekuatan dalam bekerja. Hasil ini mendukung penelitian Rosidin (2015) terhadap pegawai Pemerintah Kotamadya Jakarta Barat bahwa spiritualitas, khususnya dalam konteks Indonesia, tidak bisa dipisahkan dari agama. Rosidin (2015) menyebutnya dengan istilah “Spiritual Berbasis Religius” (SBR). Hal ini bertolak belakang dengan konsep *Spiritual But Not Religious* (SBNR) yang digagas Fuller (2001)

yang sama sekali tidak terkait dengan religiusitas dalam agama. Berbeda juga dengan kajian Coetzer, et.al. (2008) yang mengembangkan model spiritualitas non-teistik yang sama sekali tidak terkait dengan agama tertentu. Indikator sumber kekuatan ( $x_{33}$ ) mengindikasikan bahwa PNS di Kemenag, khususnya responden penelitian ini (pejabat eselon III), menjadikan agama (mayoritas Islam) sebagai sumber nilai-nilai spiritualitas, relevan dengan penelitian Reich (1996), Selvam (2013), dan Love (2002).

Spiritualitas justru menjadi faktor yang mendorong kepatuhan mereka terhadap aturan organisasi untuk bekerja dengan baik. Hasil ini didukung oleh penelitian Mujib, et.al. (2016) dan Rosyad, et.al. (2015) yang menemukan bahwa spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik di instansi formal (pemerintahan) maupun non formal (swasta). Hasil ini juga relevan dengan penelitian Chen, et.al. (2019) yang menemukan bahwa spiritualitas meningkatkan perilaku aktif karyawan di organisasi. Banyak penelitian lainnya yang membuktikan pengaruh spiritualitas terhadap peningkatan kinerja (Marwan dan Abubakar, 2019; Javanmard, 2012).

#### **4.3.1.4. Jawaban responden mengenai niat kepatuhan melaksanakan NBK (Y<sub>1</sub>)**

Niat kepatuhan melaksanakan NBK diukur dengan 7 (tujuh) indikator. Namun setelah dilakukan uji CFA, hanya 4 indikator yang valid dan reliabel. Gambaran kondisi persepsi responden mengenai variabel niat kepatuhan melaksanakan NBK telah dijelaskan pada sub bab hasil analisis data deskriptif.

Dari hasil rata-rata skor niat melaksanakan budaya kerja diketahui angkanya 4.22, berarti masuk kategori agak tinggi. Artinya, niat kepatuhan responden untuk melaksanakan kebijakan Nilai Budaya Kerja di lingkungan kerja masing-masing agak tinggi. Hal ini dipresentasikan dari 4 indikator yang valid dan reliabel, yaitu sosialisasi ( $y_{12}$ ), instruksi ( $y_{15}$ ), metode ( $y_{16}$ ), dan kontinuitas ( $y_{17}$ ). Keempat indikator tersebut memuat empat hal:

1. Ada keinginan dari responden untuk mengikuti setiap kegiatan sosialisasi NBK di Kemenag.
2. Ada upaya dan tanggung jawab dari responden untuk menginstruksikan bawahannya agar melaksanakan NBK dengan baik.
3. Ada upaya dan keinginan dari responden untuk menemukan dan menggunakan metode yang mudah dalam melaksanakan NBK.
4. Ada upaya dan keinginan dari responden untuk melaksanakan NBK dengan baik secara kontinyu.

Dapat disimpulkan dari empat indikator di atas bahwa responden memiliki niat kepatuhan yang agak tinggi untuk melaksanakan kebijakan NBK di unit mereka bekerja. Sebagaimana dikemukakan Ajzen (1991), niat (*intention*) adalah representasi kognitif dari kesiapan seseorang untuk melakukan perilaku/tindakan tertentu. Artinya, perilaku seseorang akan dapat terwujud jika ada niat untuk berperilaku/bertindak. Dengan adanya empat indikator yang menunjukkan niat responden yang cukup kuat, maka dapat dipastikan niat tersebut akan berwujud menjadi perilaku budaya kerja yang baik. Hal ini sejalan dengan teori kepatuhan Blass (1999) bahwa seseorang dikatakan patuh apabila ia secara sukarela mau

mempercayai, menerima, mengikuti, dan menjalankan dengan baik semua aturan, ketentuan, dan kebijakan organisasi.

Temuan ini mendukung penelitian terdahulu tentang pengaruh niat kepatuhan terhadap perilaku kerja, seperti penelitian Afdalia, et.al. (2014), Hartoni dan Riana (2015), dan Yami (2015). Frekuensi tertinggi dari keempat indikator tersebut adalah kontinuitas (56,1%), mengindikasikan bahwa responden memiliki niat dan komitmen yang tinggi untuk melaksanakan Nilai Budaya Kerja secara terus-menerus. Hasil ini relevan dengan penelitian Sekretariat Jenderal Kementerian Agama RI (2016) dan Sugiyanto (2016) yang menemukan pegawai di Kementerian Agama memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja. Penelitian Khairunisa dan Kusumawardhani (2013) juga menemukan tingginya komitmen kerja pegawai negeri sipil (PNS) di kementerian.

#### **4.3.1.5. Jawaban responden mengenai perilaku kerja berbasis NBK (Y<sub>2</sub>)**

Perilaku kerja berbasis NBK diukur dengan 5 (lima) indikator. Namun setelah dilakukan uji CFA, hanya 3 indikator yang valid dan reliabel. Gambaran kondisi persepsi responden mengenai variabel perilaku kerja berbasis NBK telah dijelaskan pada sub bab hasil analisis data deskriptif. Dari hasil rata-rata skor perilaku implementasi budaya kerja diketahui nilainya 4.1, berarti masuk kategori agak baik. Artinya, tingkat implementasi perilaku kerja berbasis NBK cenderung agak baik. Secara umum responden telah mengupayakan untuk menerapkan perilaku kerja berbasis NBK di unit kerja masing-masing. Hal ini dipresentasikan dari 3 indikator yang valid dan reliabel, yaitu integritas (y<sub>21</sub>), profesionalitas (y<sub>22</sub>),

dan inovatif ( $y_{23}$ ). Frekuensi tertinggi dari ketiga indikator tersebut adalah integritas dan profesionalitas, masing-masing dengan frekuensi yang sama, yaitu 105 (49,5%). Hal mengindikasikan kecenderungan responden untuk bekerja sesuai aturan yang berlaku, sesuai deskripsi kerja, dan dikerjakan dengan disiplin. Hasil ini sesuai dengan penelitian Badan Litbang dan Diklat, Puslitbang Lektur, Khazanah Keagamaan, dan Manajemen Organisasi Kemenag (2018) yang menemukan ada empat indikator nilai integritas yang diimplementasikan oleh PNS Kemenag, yaitu: (a) bekerja sesuai tugas pokok dan fungsi (tupoksi); (b) bekerja sesuai perencanaan; (c) bekerja sesuai SOP; (d) dan bekerja sesuai target capaian.

Responden juga memiliki persepsi cukup baik terhadap profesionalitas yang mengindikasikan kecenderungan mereka untuk bekerja sesuai kompetensi dan keahliannya. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Zainuri (2017) dan Thontowi (2016) tentang 5 nilai budaya kerja di Kemenag yang dinilai berjalan dengan baik. Hasil ini juga dapat dikonfirmasi dari Laporan Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Agama Tahun 2019 yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) dengan skor rata-rata tinggi.

### **4.3.2. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis**

#### **4.3.2.1. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya organisasional terhadap Niat Melaksanakan Budaya Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_1$  terbukti signifikan karena  $(p) = 0,050$  (sama dengan 0,05). Dengan demikian, hipotesis 1 ( $H_1$ ) diterima. Yaitu, budaya organisasional berpengaruh positif



terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK. Semakin baik budaya organisasional, maka niat kepatuhan melaksanakan NBK akan semakin tinggi. Begitu juga sebaliknya.

Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasional terbukti efektif untuk menjadi prediktor niat. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasional menempati posisi *external influences/situational influence* sebagai modifikasi dari variabel *perceived behavioral control* (PBC) yang mampu memprediksi niat kepatuhan melaksanakan NBK di lingkungan Kanwil Kementerian Agama. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menempatkan budaya organisasional sebagai prediktor niat kepatuhan. Misalnya, Hu et.al. (2012) membuktikan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional sebagai prediktor utama niat kepatuhan karyawan pada kebijakan keamanan informasi perusahaan. Ia mengembangkan model perilaku kerja individu yang mengintegrasikan peran budaya organisasional dan manajemen puncak ke dalam teori TPB untuk memahami kepatuhan karyawan dalam mengikuti pedoman keamanan informasi perusahaan. Dengan menggunakan data survei dan pemodelan persamaan struktural (SEM), penelitian ini membuktikan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional dan manajemen puncak sebagai prediktor utama kepatuhan karyawan pada kebijakan keamanan informasi perusahaan. Penelitian Hu, et.al. (2012) ini menggunakan keyakinan kognitif karyawan sebagai mediator. Sedangkan dalam penelitian disertasi ini, niat kepatuhan justru sebagai mediator.

Budaya organisasional juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat kepatuhan manajer usaha kecil dan menengah (UKM) untuk membuat laporan sesuai dengan Standar Akuntansi Tanpa Akuntabilitas Publik (Yanto et.al., 2017). Banyak laporan keuangan UKM tidak memenuhi SAK ETAP. Studi ini mengidentifikasi antecedent dari implementasi SAK ETAP serta merumuskan strategi untuk meningkatkan implementasinya di UKM. Salah satu antecedent penting yang terbukti adalah budaya organisasional yang mempengaruhi niat kepatuhan UKM dalam mengimplementasikan SAK ETAP.

Dari beberapa penelitian tersebut dapat digaribawahi bahwa budaya organisasional menjadi salah satu saluran yang membentuk persepsi dan sikap seseorang (termasuk karyawan) yang mempengaruhi niat kepatuhan mereka untuk melaksanakan aturan dan kebijakan organisasi, dalam konteks penelitian ini kebijakan penerapan Nilai Budaya Kerja sebagai perilaku kerja di Kemenag.

#### **4.3.2.2. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pengaruh *Peer Reference* terhadap Niat Melaksanakan Budaya Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh antara  $X_2$  terhadap  $Y_1$  terbukti signifikan karena  $(p) = 0,036$  (kurang dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis 2 ( $H_2$ ) diterima. Yaitu, *peer reference* berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK. Semakin kuat pengaruh *peer reference*, maka niat kepatuhan melaksanakan NBK semakin tinggi, demikian sebaliknya.

Temuan ini menunjukkan bahwa *peer reference* terbukti efektif sebagai prediktor niat. Dalam konteks penelitian ini, *peer reference* menempati posisi

*social influence* sebagai modifikasi dari variabel norma subjektif (*subjective norm*) yang mampu memprediksi niat kepatuhan melaksanakan NBK di lingkungan Kanwil Kementerian Agama. Tidak banyak penelitian yang menggunakan variabel *peer reference* sebagai modifikasi TPB untuk memprediksi niat kepatuhan dan perilaku kerja. Pada umumnya faktor teman (*peer reference*) dimasukkan sebagai salah satu indikator dari variabel norma subjektif, bukan sebagai modifikasi dari norma subjektif.

Di antara penelitian yang menghubungkan *peer reference* dengan niat kepatuhan adalah Suwanto (2016), Haryadi dan Wiyono (2014), Sumarjiyanto (2010), Yusuf (2006), dan Dewi (2004). Hanno dan Violette (1996), menemukan bahwa sikap dan norma subjektif yang di dalamnya ada faktor teman berpengaruh positif terhadap niat dan perilaku kepatuhan Wajib Pajak. Demikian juga Blanthorne (2000) menemukan bahwa orang sekitar (teman, keluarga) dan kontrol perilaku yang dipersepsikan berpengaruh negatif terhadap niat kepatuhan pajak. Hal yang sama dibuktikan dalam kajian Mustikari (2007), Yasa dan Prayudi (2019) bahwa orang sekitar, khususnya teman dan keluarga, mempengaruhi niat kepatuhan pajak. Arniati (2009) menunjukkan bahwa variabel yang mempengaruhi niat kepatuhan Wajib Pajak adalah norma subjektif (teman dan keluarga) dan kontrol perilaku yang dipersepsikan. Sedangkan sikap tidak mempengaruhi perilaku melalui niat kepatuhan.

Nuryana (2016) menunjukkan faktor teman dan keluarga mempengaruhi niat kepatuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam membayar zakat profesi. Sedangkan Nurani (2018) menemukan hubungan negatif antara konformitas

teman sebaya dengan niat kepatuhan terhadap peraturan sekolah. Konformitas merupakan penyesuaian suatu perilaku seseorang dengan norma kelompok (Robbins, 2006). Artinya, semakin tinggi konformitas teman sebaya maka semakin rendah kepatuhan terhadap peraturan sekolah. Sebaliknya, semakin rendah konformitas teman sebaya maka semakin tinggi kepatuhan terhadap peraturan sekolah. Seseorang yang melakukan konformitas berusaha merubah penampilan, kepercayaan, maupun tingkah lakunya sebagai bentuk penyesuaian diri pada kelompok-kelompok yang dianggap penting oleh dirinya dimana seseorang tersebut menjadi anggota dari kelompok atau berharap untuk menjadi anggota kelompok tersebut.

Selanjutnya, peran pemimpin, khususnya dalam memberikan keteladanan, sangat besar pengaruhnya terhadap niat kepatuhan kerja pegawai terlebih di instansi pemerintahan (Riyaniningsih, 2010). Berbagai hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *peer reference* baik sebagai modifikasi dari norma subjektif maupun sebagai bagian indikator norma subjektif memberikan pengaruh yang signifikan terhadap niat kepatuhan individu untuk mengikuti dan melaksanakan aturan organisasi, dalam konteks penelitian ini adalah kebijakan penerapan NBK.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa responden (pejabat eselon III di Kanwil Kemenag) memiliki persepsi bahwa *peer reference* (pimpinan: eselon I dan II; teman sejawat: sesama eselon III) mendukung implementasi NBK di Kemenag. Bahkan, *peer reference* memberikan ajakan, himbauan, dan instruksi untuk mengimplementasikan NBK. Hal tersebut memunculkan keyakinan

subjektif responden yang memicu niat kepatuhan untuk ikut melaksanakan NBK karena didukung oleh eselon I, II, dan III yang menjadi referensinya.

#### **4.3.2.3. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pengaruh Spiritualitas terhadap Niat Melaksanakan Budaya Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh antara  $X_3$  terhadap  $Y_1$  terbukti signifikan karena taraf signifikansi hasil pengujian kurang dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis 3 (H3) diterima. Yaitu, spiritualitas berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan melaksanakan NBK. Semakin tinggi tingkat spiritualitas seseorang, maka niat kepatuhan melaksanakan NBK juga semakin tinggi, demikian sebaliknya.

Temuan ini menunjukkan bahwa spiritualitas terbukti efektif sebagai prediktor niat. Dalam konteks penelitian ini, spiritualitas menempati posisi *internal influences (personal influence)* sebagai modifikasi dari variabel sikap (*attitude*) yang mampu memprediksi niat kepatuhan melaksanakan NBK di lingkungan Kanwil Kementerian Agama. Artinya, sikap positif terhadap spiritualitas akan mendorong lahirnya niat kepatuhan melaksanakan NBK, karena 5 nilai budaya kerja (integritas, profesionalitas, inovatif, tanggung Jawab, dan keteladanan) yang diimplementasikan di Kemenag sejalan atau tidak bertentangan dengan nilai-nilai spiritualitas yang dianut responden, dan nilai-nilai Islam sebagai agama mayoritas yang dianut responden. Hal ini dapat dilihat dari frekuensi tertinggi dalam variabel spiritualitas adalah indikator sumber kekuatan (64,1%) yang mengindikasikan bahwa agama (sumber spiritualitas responden) menjadi sumber kekuatan dalam mengimplementasikan NBK di Kemenag.

Sejauh penelusuran peneliti, belum ditemukan penelitian yang memodifikasi variabel sikap (*attitude*) dalam model TPB dengan spiritualitas untuk memprediksi niat kepatuhan. Namun, peneliti menemukan modifikasi variabel *perceived behavioral control* (PBC) dengan kecerdasan spiritual dalam kajian Urumsah, et.al. (2016). Dalam penelitian Urumsah, et.al. (2016) ditemukan kecerdasan spiritual tidak berpengaruh terhadap niat melakukan kecurangan. Artinya, seseorang yang memiliki spiritualitas yang tinggi tidak menutup kemungkinan memiliki niat melakukan kecurangan. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian disertasi ini, di mana sikap positif terhadap spiritualitas yang ditandai dengan keyakinan bahwa Tuhan selalu mengawasi perilaku responden dan keyakinan bahwa agama adalah sumber kekuatan dalam bekerja, mengindikasikan responden tidak memiliki niat untuk melanggar nilai-nilai budaya kerja, seperti berbuat curang, bekerja tidak profesional, tidak berintegritas, dan tidak bertanggung jawab. Sebaliknya, responden memiliki niat kepatuhan yang tinggi untuk melaksanakan NBK. Hasil ini justru mendukung penelitian Wicaksono dan Urumsah (2016) dan Melisa, et.al. (2017) yang menemukan spiritualitas dan keimanan sebagai pencegah niat kecurangan.

Beberapa penelitian lainnya juga mendukung pengaruh spiritualitas terhadap niat kepatuhan melaksanakan aturan atau kebijakan organisasi. Misalnya, Spiritualitas diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap niat kepatuhan membayar pajak (Elkins, et.al., 1988; Widuri, et.al., 2017; Hardjana, 2005; Christian dan Alm, 2014). Widuri, et.al., (2017) menggunakan variabel spiritualitas dalam modifikasi TPB untuk memprediksi niat kepatuhan pajak para

wajib pajak. Dengan menggunakan kerangka 9 dimensi spiritualitas Elkins, et.al. (1988), penelitian ini menunjukkan bahwa variabel sikap, norma subyektif, dan dimensi spiritualitas berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan pajak. Demikian juga dalam penelitian Hardjana (2005), Christian dan Alm (2014) nilai-nilai spiritualitas ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap niat kepatuhan wajib pajak. Demikian juga dalam penelitian Yasa dan Prayudi (2019) menunjukkan spiritualitas dalam agama Hindu Bali berdasarkan nilai Tri Kaya Parisudha berpengaruh terhadap niat kepatuhan pajak.

Beberapa penelitian lainnya juga menguatkan bahwa tingkat spiritualitas yang tinggi akan mendorong niat berperilaku positif. Di antaranya, niat memberikan wakaf (Pitchay, et.al., 2015), niat untuk membeli produk-produk ramah lingkungan (Chairy, 2012), niat melakukan pemeliharaan kesehatan secara spiritual (Davis, et.al., 2006). Semua hasil penelitian ini mengkonfirmasi kekuatan hubungan antara spiritualitas dan niat kepatuhan individu.

Dari hasil uji hipotesis sebagaimana telah ditampilkan pada Tabel 4.17, diketahui bahwa variabel spiritualitas secara parsial mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) yang paling signifikan terhadap Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK dibandingkan dua variabel bebas lainnya (budaya organisasional dan *peer reference*). Hal ini menunjukkan bahwa variabel spiritualitas merupakan faktor terkuat yang mempengaruhi Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK di Kemenag. Penjelasan mengapa spiritualitas menjadi faktor terkuat dapat diuraikan dari indikator yang valid dan reliabel, yaitu keikhlasan bekerja, sumber kekuatan, dan pembimbingan.

Ketiga indikator tersebut mengindikasikan kuatnya spiritualitas responden sebagai sebuah *behavioral beliefs* yang akan mendorong lahirnya perilaku kerja (*actual behavior*) berdasarkan NBK. Sebagaimana disebutkan dalam teori Ajzen dan Fishbein (1970) dan Ajzen (2002), keyakinan terhadap perilaku (*behavioral beliefs*) menghubungkan perilaku dengan hasil tertentu yang terjadi saat melakukan suatu perilaku. Dengan kata lain, seseorang yang yakin bahwa sebuah tingkah laku dapat menghasilkan *outcome* yang positif, maka individu tersebut akan memiliki sikap yang positif, begitu juga sebaliknya.

Dalam konteks spiritualitas, *outcome* yang positif bukan berupa keuntungan finansial atau material, akan tetapi keuntungan yang lebih bersifat psikologis seperti ketenangan batin, atau keuntungan religius seperti keyakinan mendapatkan pahala dan kasih sayang (ridho) Tuhan. Hal ini selaras dengan ajaran Islam tentang bekerja. Menurut Islam, bekerja dalam hal-hal yang bersifat duniawi jika diniatkan ikhlas karena Allah, maka pekerjaan tersebut terhitung sebagai amal ibadah yang akan mendapatkan pahala dan ridho Allah (Audah, 2007). Nilai inilah yang ingin dibangun melalui motto yang tertulis dalam logo Kementerian Agama “Ikhlas-Beramal“. Oleh karena itu, menurut Agustian (2001) orang yang memiliki kecerdasan spiritual akan mampu memilih dengan tepat, memprioritaskan segala sesuatu dengan benar, dan dapat melaksanakan segala aktivitasnya yang didasarkan atas niat karena Allah.

Sebagaimana telah disebutkan dalam kerangka teori di Bab II disertasi ini, spiritualitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah spiritualitas yang identik dengan konsepsi ruhani dalam agama Islam. Karena itu, peneliti lebih setuju



dengan konsep Kecerdasan Ruhani atau *Ruhani Quotient* (Ushuluddin, et.al., 2019) daripada Kecerdasan Spiritual atau *Spiritual Quotient* (Agustian, 2001). Di dalam Alquran Surat As-Sajadah (32) Ayat 9 disebutkan ayat tentang ruh:

﴿ثُمَّ سَوَّاهُ وَنَفَخَ فِيهِ مِنْ رُوحِهِ وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾

“Kemudian Dia menyempurnakan dan meniupkan ke dalamnya ruh (ciptaan)-Nya dan Dia menjadikan bagi kamu pendengaran, penglihatan dan hati; (tetapi) kamu sedikit sekali bersyukur.”

Ayat tersebut menegaskan fungsi ruhani yang menyempurnakan kejadian manusia. Semua aktivitas manusia itu tergantung sepenuhnya pada ruhani tadi (Q.S. Asy-Syura [39]: 42). Niat kepatuhan, perilaku kerja, dan budaya kerja tidak bisa lepas dari ruhani tersebut. Ruhani dapat diibaratkan sebagai “sopirnya/driver” dan tubuh manusia sebagai “mobilnya/car” (Ushuluddin, 2019). Karena ruhani berasal langsung daripada Tuhan, maka hanya Tuhanlah yang dapat mendidik, mengurus, memberikan bimbingan dan petunjuk kepadanya (QS. Al-Isra’ [17]:85) melalui suara hati (Ushuluddin, 2019; Tasmara, 2001). Dengan demikian, seseorang yang memiliki kecerdasan ruhani, dalam arti ruhaninya mendapatkan bimbingan dan petunjuk dari Tuhan, maka ia akan memiliki kepatuhan untuk senantiasa bekerja dengan benar karena merasa diawasi Tuhan, ikhlas, berintegritas dan bertanggung jawab, sabar, berempati, dan berjiwa besar (Tasmara, 2001).

#### **4.3.2.4. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya organisasional terhadap Perilaku Kerja Berbasis NBK**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh langsung (*direct effect*)  $X_1$  terhadap  $Y_2$  terbukti tidak signifikan karena  $(p) = 0,903$  (lebih besar dari

0,05). Dengan demikian, hipotesis 4 (H4) ditolak. Artinya, budaya organisasional tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja berbasis NBK. Sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)  $X_1$  terhadap  $Y_2$  melalui mediasi  $Y_1$  terbukti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja berbasis NBK, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung jika dimediasi melalui niat kepatuhan melaksanakan NBK sebagai variabel intervening (*mediating*). Semakin baik persepsi responden terhadap budaya organisasional di Kementerian Agama, akan menyebabkan meningkatnya niat kepatuhan melaksanakan NBK, yang selanjutnya berimplikasi pada peningkatan perilaku kerja berbasis NBK. Demikian juga semakin kondusif Kementerian Agama memberikan peluang dan kemudahan implementasi NBK, maka persepsi responden terhadap budaya organisasional akan semakin baik.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh budaya organisasional terhadap perilaku kerja tertentu tanpa melalui variabel niat kepatuhan sebagai *intervening*. Misalnya, Wu dan Lin (2018) mengkaji hubungan budaya organisasional dengan perilaku kemampuan inovasi karyawan dan kreativitas karyawan. Hasilnya ditemukan budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovasi dan kreativitas karyawan.

Roni, et.al. (2017, 2015), Alimudin dan Sukoco (2017), Rich dan Mero (2015), Smit (2014), Passos, et.al. (2013), Nurwati (2012), Banerjee, et.al. (1998) menegaskan adanya pengaruh budaya organisasional terhadap perilaku kerja

karyawan dalam organisasi. Budaya organisasional yang baik akan menumbuhkan perilaku kerja profesional (Alise, et.al., 2016), inovasi (Liu, et.al., 2019; Wu dan Lin, 2018), kepuasan kerja (Tsai, 2011; Mete, 2017), dan kreativitas (Szczepańska-Woszczyńska, 2015).

Kajian Ratnasari, et.al. (2018) menunjukkan budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja dosen. Sengupta dan Sinha (2015) menemukan pengaruh budaya organisasional terhadap perilaku kerja manajer. Amsa (2007) menemukan hubungan yang kuat antara budaya organisasional (terhadap perilaku *loitering* karyawan. Ko, et.al. (2015), Ersin, et.al. (2016), Sinha, et.al. (2016), Naranjo- Valencia, et.al. (2017), Zheng, et.al. (2019), dan Marzuki, et.al. (2019) membuktikan budaya organisasional sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan.

Demikian juga penelitian Tsai (2011) menemukan budaya organisasional secara signifikan berkorelasi dengan perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja, dan perilaku kepemimpinan secara signifikan berkorelasi terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasional memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan organisasi yang sehat untuk bekerja. Karena itu, budaya organisasional mempengaruhi perilaku dan sikap kerja karyawan. Ketika interaksi antara kepemimpinan dan karyawan berjalan baik dalam sebuah lingkungan organisasi yang sehat, maka akan memberikan kontribusi yang besar kepada kepuasan kerja (Tsai, 2011). Meskipun menunjukkan hubungan signifikan antara budaya organisasional dan perilaku, namun kedua penelitian ini tidak menggunakan model TPB.

Hasil penelitian ini memiliki relevansi dengan Passos, et.al. (2013) yang menyoroti faktor-faktor pengaruh budaya organisasional (norma subjektif) untuk memprediksi perilaku pengembangan teknologi perangkat lunak (*software*). Dengan menjadikan niat (*behavior intention*) sebagai variabel *intervening* dalam model TPB, Passos, et.al. (2013) menemukan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasional terhadap perilaku karyawan dalam mengembangkan teknologi baru yang dimediasi oleh niat. Bedanya, Passos, et.al. (2013) menempatkan budaya organisasional sebagai norma subjektif, sedangkan penelitian disertasi ini menjadikan budaya organisasional sebagai modifikasi dari *perceived behavioral control* (PBC).

Beberapa penelitian lainnya menunjukkan niat berpengaruh signifikan sebagai variabel *intervening* antara sikap (*attitudes*) dengan perilaku (*behavior*) seperti penelitian Tan, et.al. (2018), antara sikap (*attitudes*) dengan keputusan pembelian produk seperti penelitian Haikal (2018), antara sikap (*attitudes*) dengan kinerja (*performance*) seperti penelitian Başar dan Varoğlu (2016). Tidak banyak penelitian yang menjadikan niat kepatuhan sebagai variabel *intervening* antara budaya organisasional dan perilaku kerja.

#### **4.3.2.5. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pengaruh *Peer Reference* terhadap Perilaku Kerja Berbasis NBK**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_2$  terbukti tidak signifikan karena  $(p) = 0,902$  (lebih besar dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis 5 ( $H_5$ ) ditolak. Artinya, *peer reference* tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja berbasis NBK. Sedangkan pengaruh tidak langsung

(*indirect effect*)  $X_2$  terhadap  $Y_2$  melalui mediasi  $Y_1$  terbukti signifikan sebagaimana tampak pada tabel 4.18. Hal ini menunjukkan bahwa *peer reference* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja berbasis NBK, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui niat kepatuhan melaksanakan NBK sebagai variabel *intervening (mediating)*. Semakin kuat keyakinan responden (*normative belief*) terhadap dukungan *peer reference* pada perilaku kerja berbasis NBK di Kementerian Agama, maka niat kepatuhan melaksanakan NBK akan semakin meningkat, yang selanjutnya berimplikasi pada peningkatan perilaku kerja berbasis NBK.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh *peer reference* terhadap perilaku kerja tertentu tanpa melalui variabel niat kepatuhan sebagai *intervening*. Misalnya, Herlina dan Loisa (2018) menemukan bahwa pertemanan di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku positif dan kebahagiaan di tempat kerja. Dalam kajian Morrison dan Nolan (2007), teman-teman di tempat kerja dapat memberikan dukungan dan sosialisasi sehingga berdampak positif pada organisasi. Saktinegara, et.al. (2016) menemukan peran penting pimpinan dalam mempengaruhi perilaku kerja.

Fang (2010) menemukan persahabatan organisasi melalui jaringan komunikasi berpengaruh positif terhadap anggota organisasi untuk terlibat dalam perilaku kerja. Morris, et.al. (2005) menemukan pengaruh yang signifikan teman sebaya (*peer*) terhadap perilaku karyawan untuk menggunakan teknologi baru di perusahaan. Demikian juga Foltz, et.al. (2016) mengungkapkan teman (*peer*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pengguna teknologi

informasi (*user*) dalam mengubah pengaturan keamanan jejaring sosial mereka dengan mediator niat.

#### **4.3.2.6. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pengaruh Spiritualitas terhadap Perilaku Kerja Berbasis NBK**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh langsung (*direct effect*)  $X_3$  terhadap  $Y_2$  terbukti tidak signifikan karena  $(p) = 0,598$  (lebih besar dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis 6 ( $H_6$ ) ditolak. Artinya, spiritualitas tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja berbasis NBK. Sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)  $X_3$  terhadap  $Y_2$  melalui mediasi  $Y_1$  terbukti signifikan, bahkan paling tinggi skornya dibandingkan variabel budaya organisasional dan *peer reference* sebagaimana tampak pada tabel 4.18. Hal ini menunjukkan bahwa spiritualitas tidak memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja berbasis NBK, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui niat kepatuhan melaksanakan NBK sebagai variabel *intervening (mediating)*. Semakin kuat keyakinan spiritualitas responden, maka niat kepatuhan melaksanakan NBK akan semakin meningkat, yang selanjutnya berimplikasi pada peningkatan perilaku kerja berbasis NBK.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh spiritualitas terhadap perilaku kerja tanpa melalui variabel niat sebagai *intervening*. Misalnya, penelitian Choerudin (2015) menemukan pengaruh positif dan signifikan spiritualitas terhadap perilaku kerja karyawan dengan kecerdasan emosional sebagai variabel mediator, bukan niat kepatuhan.

Chen, et.al. (2019) menemukan spiritualitas berpengaruh signifikan meningkatkan perilaku kerja proaktif karyawan. Mahmud dan Yusof (2018) membuktikan spiritualitas sebagai prediktor perilaku keselamatan kerja untuk mengurangi risiko kecelakaan di tempat kerja. Coetzer, et.al. (2008) menggambarkan hubungan positif nilai-nilai spiritual dengan perilaku kerja yang tidak terkait dengan keyakinan pada agama tertentu.

Ahmed, et.al. (2019) mengungkapkan bahwa nilai-nilai spiritual yang dimediasi oleh *Islamic work ethic* memiliki pengaruh positif dalam mempengaruhi perilaku kerja manajer. Pio, et.al. (2015) menjelaskan pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis. Afsar, et.al. (2016) menemukan kepemimpinan spiritual secara positif mempengaruhi spiritualitas tempat kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi intrinsik dan gairah lingkungan.

Selanjutnya, Moghaddampour dan Karimian (2013) membuktikan kecerdasan spiritual dan spiritualitas tempat kerja memiliki pengaruh positif pada perilaku kerja yang berorientasi pada pelanggan. Penelitian Wicaksono dan Urumsah (2016), Yilmaz dan Bahçekapili (2015), membuktikan spiritualitas berpengaruh signifikan terhadap perilaku positif di tempat kerja seperti menjauhi kecurangan dan mengendalikan perilaku ke dalam perilaku yang beretika. Namun demikian, sejauh ini peneliti belum menemukan penelitian yang menjadikan niat kepatuhan sebagai variabel *intervening* antara spiritualitas dan perilaku kerja.

#### **4.3.2.7. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis Pengaruh Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK terhadap Perilaku Kerja Berbasis NBK**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh  $Y_1$  terhadap  $Y_2$  terbukti signifikan karena taraf signifikansi hasil pengujian kurang dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis 7 (H7) diterima. Yaitu, Niat kepatuhan melaksanakan NBK berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis NBK. Semakin kuat atau tinggi niat kepatuhan melaksanakan NBK, maka perilaku kerja berbasis NBK juga semakin kuat/tinggi, demikian juga sebaliknya. Hal ini sejalan dengan teori Ajzen (2006) bahwa niat (*intention*) adalah representasi kognitif dari kesiapan seseorang untuk melakukan perilaku/tindakan tertentu. Sedangkan niat kepatuhan dalam konteks organisasi dapat didefinisikan sebagai representasi kognitif dari kesiapan seseorang berupa dorongan yang timbul secara sadar untuk mempercayai (*belief*), menerima (*accept*), dan menjalankan (*act*) semua aturan, ketentuan, dan kebijakan organisasi dengan sukarela (Darley, et.al. 2001).

Hasil ini menunjukkan bahwa niat terbukti efektif untuk menjadi prediktor perilaku. Dalam konteks penelitian ini, niat kepatuhan melaksanakan NBK mampu memprediksi perilaku kerja berbasis NBK di lingkungan Kanwil Kementerian Agama melalui empat indikator yang telah disebutkan sebelumnya. Yaitu, keinginan mengikuti sosialisasi budaya kerja, menginstruksikan bawahannya agar melaksanakan budaya kerja dengan baik, keinginan untuk menemukan dan menggunakan metode yang mudah dalam melaksanakan budaya kerja, dan keinginan untuk melaksanakan budaya kerja dengan baik secara kontinyu.



Hasil penelitian ini mendukung berbagai penelitian sebelumnya tentang pengaruh niat terhadap perilaku. Bahkan, berdasarkan seluruh variabel di atas dapat disimpulkan bahwa niat kepatuhan merupakan prediktor utama perilaku kerja berbasis NBK. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan niat kepatuhan sebagai prediktor terhadap perilaku kerja. Misalnya, Afdalia, et.al. (2014) membuktikan pengaruh niat kepatuhan untuk mengimplementasikan Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrua.

Selanjutnya, Hartoni dan Riana (2015) menunjukkan niat kepatuhan berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan dalam mengimplementasikan kebijakan Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L). Niat kepatuhan terbukti berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan rumah sakit menjalankan Standar Prosedur Operasional (SPO) dalam pelayanan medis (Yami, 2015).

Niat kepatuhan mempengaruhi perilaku membayar pajak sesuai aturan (Benk, et.al., 2011; Yasa, 2020; Farah, et.al., 2017; Nuryana, 2016; Sarrah, et.al., 2016). Niat kepatuhan berhasil memprediksi perilaku pengemudi mengikuti kebijakan batas kecepatan zona sekolah (*school zones speed limit*) di Australia dan Malaysia (Hanan, 2014).

Spiritualitas dan niat memiliki korelasi yang sangat erat. Sebagaimana telah disebutkan dalam pembahasan variabel spiritualitas sebelumnya, bahwa konsep spiritualitas dalam penelitian disertasi ini merujuk kepada ajaran Islam, yaitu ruhani (Ushuluddin, 2019). Dalam ajaran Islam, niat seseorang muncul dan bersumber dari ruhaninya. Setiap perilaku dinilai berdasarkan niat dari dalam

hatinya. Semua perilaku yang didasarkan pada niat karena Allah, maka perilaku tersebut terhitung sebagai amal ibadah, termasuk perilaku implementasi budaya kerja. Dalam ajaran Islam hal ini antara lain berdasarkan pada sabda Nabi Muhammad SAW:

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصَيِّبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ

“Sesungguhnya setiap amalan tergantung pada niatnya. Setiap orang akan mendapatkan apa yang ia niatkan. Siapa yang hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya untuk Allah dan Rasul-Nya. Siapa yang hijrahnya karena mencari dunia atau karena wanita yang dinikahinya, maka hijrahnya kepada yang ia tuju.” (HR. Bukhari, no. 1 dan Muslim, no. 1907)

Hadis di atas menegaskan bahwa niat mejadi tolok ukur suatu perbuatan atau perilaku. Hal ini juga diperkuat dengan hadis lainnya:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - إِنَّ اللَّهَ لَا يَنْظُرُ إِلَى صُورِكُمْ وَأَمْوَالِكُمْ وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ وَأَعْمَالِكُمْ

“Dari Abu Hurairah, ia berkata bahwa Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, “Sesungguhnya Allah tidak melihat pada bentuk rupa dan harta kalian. Akan tetapi, Allah hanyalah melihat pada hati dan amalan kalian.” (HR. Muslim, No. 2564).

Sabda Nabi di atas mempertegas bahwa suatu perbuatan yang dinilai pertama kali oleh Tuhan adalah niat atau motif perbuatan tersebut yang muncul di dalam hati. Dengan demikian menjadi semakin jelas hubungan antara ruhani (hati) sebagai pangkal munculnya niat.

Hasil uji variabel spiritualitas mengindisikan kuatnya spiritualitas responden yang tampak dari frekuensi jawaban tertinggi adalah keyakinan pada

agama yang dianut sebagai sumber kekuatan dalam bekerja. Indikator ini paralel dengan frekuensi jawaban tertinggi dari variabel niat kepatuhan adalah adanya upaya responden untuk melaksanakan NBK secara kontinyu. Artinya, implementasi NBK kerja betul-betul bersumber dari kesadaran ruhani responden, bukan semata karena adanya aturan atau instruksi pimpinan. Hal ini karena nilai-NBK di Kementerian Agama dianggap sejalan dengan nilai-nilai spiritualitas responden yang bersumber dari ajaran agama mereka.

Tiga indikator perilaku kerja berbasis NBK yang dinyatakan valid dan reliabel, yaitu integritas, profesionalitas, dan inovasi sejalan dengan nilai-nilai Islam. Integritas paralel dengan prinsip kejujuran (*aş-şidq*) dan konsistensi (*istiqāmah*) dalam Islam. Dua sifat ini menurut Sayyid Quthb dalam *Tafsir fī Zhilālil Qur'ān* (2003) merupakan watak dasar dari kepribadian seorang muslim. Responden yang sebagian besar beragama Islam memahami nilai *aş-şidq* dan *istiqāmah* yang sejalan dengan nilai integritas. Karena itu, kedua sifat ini tidak saja dipraktikkan dalam organisasi, namun dalam semua aspek kehidupan. Ajaran Islam tentang integritas ini antara lain tersirat dalam QS. aş-Şaff [61]: 2-3:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٦١﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٦٢﴾

“Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.”

Selanjutnya, profesionalitas selaras dengan prinsip kompetensi atau keahlian seseorang. Islam mengajarkan agar setiap urusan, termasuk tugas kerja, diserahkan kepada ahlinya. Sebab, jika suatu urusan dipegang atau dikendalikan

oleh orang yang tidak kompeten, maka dapat dipastikan hal tersebut berakibat kegagalan. Hal itu antara lain tersirat dalam dua ayat berikut ini:

﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴾

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya. (QS. al-Isra’[17]: 36).

﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوْحِيَ إِلَيْهِمْ فَسَأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾

“Maka tanyakanlah kepada orang yang berilmu, jika kamu tidak mengetahui”. (QS. an-Nahl[16]: 43).

Di dalam sabda Nabi Muhammad Saw. juga disebutkan: “Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.” (HR. Bukhari: 6015). Karena itu, Kementerian Agama telah menerapkan prinsip kompetensi dalam seleksi PNS dan juga dalam seleksi jabatan di Kemenag, khususnya jabatan struktural sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 48 Tahun 2015 tentang Pedoman Pengisian Jabatan Pimpinan pada Kementerian Agama.

Demikian juga inovasi sejalan dengan ajaran Islam. Dalam hal-hal yang berada di luar aspek ibadah, umat Islam diperintahkan untuk senantiasa berinovasi. Inovasi identik dengan perintah ihsan, yaitu perintah untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal. Salah satu cara untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik (berkualitas) adalah dengan cara berinovasi. Dua ayat berikut ini berisi perintah berbuat ihsan:

﴿ وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾

“... Dan berbuat baiklah kalian karena sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berbuat baik. ” (QS. al-Baqarah[2]: 195)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِي ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ  
يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan (ihsan), memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkar dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran” (QS. an-Nahl[16]: 90).

Dengan demikian, mematuhi dan melaksanakan NBK secara ikhlas karena Allah akan bernilai ibadah serta dapat memberikan ketenangan hati. Sebaliknya, melanggar NBK atau melaksanakannya karena terpaksa sama saja dengan melakukan perbuatan yang tidak sejalan dengan nilai-nilai Islam dan dapat membuat hati tidak nyaman. Inilah penjelasan yang dapat dikemukakan terkait tingginya signifikansi variabel Spiritualitas ( $X_3$ ) dan Niat Kepatuhan Melaksanakan NBK ( $Y_1$ ) dibandingkan variabel lainnya. Temuan ini juga menegaskan bahwa penerapan NBK di Kemenag merupakan wujud penerapan nilai-nilai Islam dalam budaya organisasional atau penerapan budaya organisasional islami. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Rijal (2019), Yuli (2018), Anifah (2016), dan Ariyanto (2012) tentang nilai-nilai Islam dalam budaya organisasional, serta penelitian Hakim (2016), Purbasari dan Novel (2016) tentang budaya organisasional islami (*Islamic Organizational Culture*).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil pengujian terhadap model pengukuran (*Measurement Model*) dengan analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) serta pengujian terhadap model struktural (*Structural Model*), diketahui model TPB modifikasi dengan variabel budaya organisasional,

*peer reference*, dan spiritualitas cocok dan sesuai (*fit model*) dengan model induknya. Dengan demikian, rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini telah terjawab.

#### **4.3.3. Implikasi Temuan Penelitian dari Tinjauan Agama**

Penelitian ini telah berhasil membuktikan kemampuan modifikasi variabel eksogen TPB, yaitu modifikasi variabel *Perceived Behavior Control* (PBC) menjadi Budaya Organisasi (BO), *Subjective Norm* (SN) menjadi *Peer Reference* (PR), dan *Attitude* menjadi Spiritualitas (*SP*) untuk memprediksi perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK) di Kementerian Agama dengan niat kepatuhan (*compliance intention*) sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menegaskan bahwa niat kepatuhan adalah faktor utama prediktor perilaku kerja. Dari 3 variabel eksogen yang dimodifikasi ditemukan bahwa spiritualitas memiliki pengaruh paling kuat terhadap niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja (NBK) dibandingkan variabel budaya organisasi dan *peer reference*. Hasil ini menunjukkan bahkan ada hubungan yang kuat antara spiritualitas dengan niat.

Jika dilihat lebih spesifik berdasarkan frekuensi tertinggi dari indikator yang valid dan reliabel, maka ditemukan bahwa indikator *sumber kekuatan* merupakan frekuensi tertinggi dari variabel spiritualitas, indikator *kontinuitas* merupakan frekuensi tertinggi dari variabel niat kepatuhan, indikator *integritas* dan *profesionalitas* merupakan frekuensi tertinggi dari variabel perilaku kerja. Berdasarkan kuisioner penelitian yang mendeskripsikan indikator tersebut, hasil ini menunjukkan adanya relasi yang kuat antara keyakinan agama sebagai sumber

kekuatan (spiritualitas), terhadap niat kepatuhan untuk melaksanakan Nilai Budaya Kerja secara berkelanjutan (kontinuitas), sehingga terwujud perilaku kerja yang benar sesuai aturan organisasi (integritas), dan perilaku kerja sesuai deskripsi kerja secara disiplin (profesionalitas). Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa agama (sumber spiritualitas responden) berpengaruh terhadap kontinuitas niat untuk berperilaku integritas dan profesionalitas dalam bekerja.

Dari temuan ini setidaknya ada tiga kesimpulan penting yang perlu dianalisis lebih lanjut. Pertama, persoalan perilaku kerja terkait erat dengan niat yang ada di dalam diri manusia. Hal ini diketahui dari tidak ditemukannya pengaruh budaya organisasi, peer reference, dan spiritualitas terhadap perilaku kerja. Ketiga variabel tersebut hanya memberikan pengaruh (tidak langsung) terhadap perilaku kerja jika dimediasi niat kepatuhan. Artinya, sesungguhnya sumber utama persoalan perilaku kerja adalah pada manusianya (niatnya), bukan pada budaya organisasi, *peer reference*, dan spiritualitas *an sich*. Namun, kajian perilaku kerja selama ini umumnya lebih banyak fokus pada aspek manajemen atau organisasinya. Padahal, penguatan manajemen atau budaya organisasi, seperti yang dilakukan Kementerian Agama melalui implementasi Nilai Budaya Kerja (NBK), tidak akan berdampak signifikan pada perilaku kerja jika mengabaikan aspek niat manusianya. Dalam konteks ini, kita perlu mempertimbangkan pandangan agama, khususnya Islam, tentang manusia dan relasinya dengan manajemen dan perilaku kerja. Hal ini karena agama Islam memiliki pandangan yang substansial dan komprehensif tentang manusia. Dengan pemahaman

substansial tentang manusia, maka dapat diketahui hubungannya dengan manajemen serta dampaknya pada perilaku kerja.

Kedua, spiritualitas merupakan variabel yang paling kuat pengaruhnya terhadap niat kepatuhan. Sementara niat yang muncul dalam diri manusia, ada yang positif dan ada yang negatif. Berbagai penelitian TPB telah membuktikan pengaruh niat baik positif maupun negatif terhadap perilaku. Niat negatif misalnya, niat kecurangan (Urumsah, et.al., 2016) dan niat peyimpangan (Roni, et.al., 2017). Sedangkan niat kepatuhan merupakan niat yang positif seperti hasil penelitian ini. Meski demikian, tidak ada jaminan bahwa niat seseorang akan selalu positif. Demikian juga tidak ada jaminan bahwa niat kepatuhan dalam melaksanakan Nilai Budaya Kerja akan selalu konsisten seterusnya. Karena itu, penting untuk memahami bagaimana relasi antara spiritualitas, niat, dan dampaknya pada perilaku kerja dari tinjauan agama. Hal ini karena agama Islam memiliki pandangan yang substansial dan komprehensif tentang spiritualitas dan niat. Islam juga memiliki penjelasan tentang sumber munculnya niat yang positif dan negatif, serta bagaimana caranya agar tercipta niat yang senantiasa positif.

Ketiga, spiritualitas dalam penelitian ini merupakan spiritualitas yang bersumber pada keyakinan terhadap Tuhan, atau spiritualitas yang terkait dengan agama, sebagaimana deskripsi yang terdapat dalam kuisisioner. Artinya, konteks spiritualitas dalam penelitian ini tidak bisa dilepaskan dari Tuhan atau agama. Dalam penelitian ini ditemukan spiritualitas memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja jika dimediasi oleh niat kepatuhan. Karena itu, penting



untuk memahami bagaimana relasi antara Tuhan, spiritualitas, niat dan manusia serta dampaknya pada perilaku kerja dari tinjauan agama.

Untuk menjawab persoalan di atas, peneliti sengaja menggunakan perspektif religius (agama Islam). Hal ini karena menurut peneliti, agama Islam memiliki penjelasan yang substansial dan komprehensif perihal niat, spiritualitas, manusia dan perilakunya, sehingga patut menjadi bahan pertimbangan dalam upaya menemukan solusi yang tepat. Selain itu, penelitian disertasi ini diajukan pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (UII) yang objek empirisnya adalah Kementerian Agama, sehingga sudah sewajarnya jika tinjauan agama digunakan sebagai perspektif dalam menganalisis hasil penelitian ini. Hal ini sejalan dengan visi UII yang ingin mewujudkan risalah islamiah sebagai *rahmatan lil 'alamin*, dengan menegakkan wahyu ilahi dan sunah Nabi sebagai sumber kebenaran mutlak serta rahmat bagi alam semesta. Dasar inilah yang menjadi pertimbangan peneliti memilih studi doktor di Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta.

#### **4.3.3.1. Relasi Manusia, Manajemen, dan Perilaku Kerja**

Manusia adalah makhluk yang memiliki kecerdasan majemuk atau *multiple intelligences* (Gardner,1993). Salah satu produk kecerdasan manusia adalah ilmu pengetahuan (sains) dan teknologi. Di sisi lain, manusia juga memiliki sifat dan perilaku yang kompleks sesuai keberadaannya sebagai makhluk biologis, makhluk individu, makhluk sosial, dan makhluk religius. Untuk memahami, menjelaskan, dan menemukan solusi berbagai persoalan perilaku

manusia, muncullah berbagai macam teori. Teori-teori baru terus muncul seiring berkembangnya berbagai fenomena perilaku manusia.

Persoalan perilaku manusia juga menjadi objek studi dalam ilmu manajemen. Lebih spesifik lagi, persoalan perilaku kerja menjadi salah satu kajian dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Kajian tentang perilaku manusia ini telah memunculkan salah satu cabang dalam perkembangan ilmu manajemen yang disebut dengan manajemen perilaku (*behavioral management*).

Ada banyak pakar yang telah mengemukakan teorinya tentang manajemen perilaku (*behavioral management theory*). Di antaranya, Mintensberg (1862-1916) yang menggunakan pendekatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas dalam organisasi. Karena itu, ia dikenal sebagai Bapak Psikologi Industri. Mayo dan Roethlisberger (1880 -1949) menggunakan faktor-faktor sosial dan psikologis untuk meningkatkan produktivitas. Simon (1947) mengembangkan prinsip-prinsip dasar perilaku organisasi. Salah satu kontribusi teoritik Simon adalah memberikan pemahaman tentang dinamisasi kelompok, kepemimpinan, dan proses hubungan antar individu dan organisasi. Selain ketiga tokoh tersebut, masih banyak pakar lainnya yang masuk dalam kelompok *behavioral management theory*.

Dari berbagai kajian manajemen tentang perilaku manusia selama ini tidak pernah menghasilkan penjelasan yang final. Demikian juga penyelesaian persoalan perilaku manusia, termasuk perilaku kerja, tidak pernah tuntas. Selalu muncul penjelasan-penjelasan baru seiring dengan munculnya persoalan-persoalan baru.

Hal ini berbeda dengan pandangan agama Islam yang telah memiliki penjelasan final tentang manusia dan perilakunya. Manusia diciptakan Tuhan terdiri dari zahir (eksterior) dan batin (interior). Dalam Alquran, manusia dijelaskan dalam beberapa kata antara lain, *al-ins*, *an-nās*, *al-insān*, *basyar*, dan *banī ādam* (Syathi, 1999; Shihab, 1996). Kata *al-ins* berarti jinak yang biasanya disandingkan dengan kata *al-jin* yang berarti liar (Syathi, 1999). Kata *an-nās* menggambarkan manusia yang netral sebagai makhluk sosial. Sedangkan *al-insān* menggambarkan manusia yang memiliki berbagai potensi dan sifat (Shihab, 1996). Kata *basyar* adalah representasi manusia yang lengkap secara fisiologis dan biologis (Syathi, 1999). Sedangkan *banī ādam* menegaskan manusia secara geneologis merupakan keturunan Nabi Adam.

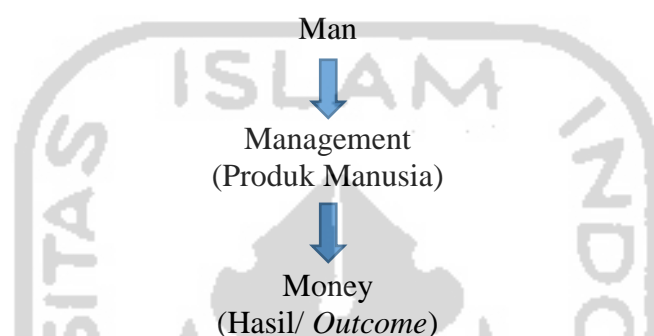
Gambaran perilaku manusia dalam Alquran umumnya ditunjukkan oleh kata *al-insān*. Secara umum, *al-insān* menunjukkan sifat-sifat manusia yang semuanya negatif. Sifat manusia *al-insān* antara lain ingkar/kafir (QS. al-‘Adiyat [100]: 6), berkeluh kesah dan kikir (QS. al-Ma’arij [70]:19-21), suka berselisih (QS. Yunus [10]: 19, Hud [11]: 118-119), terburu-buru (QS. al-Anbiya’ [21]: 37), melampaui batas (QS. al-‘Alaq [96]: 6). Sifat negatif lainnya adalah ujub, riya, takabur, iri, dengki, hasut, fitnah, tamak, loba, sombong (Yusuf, 2017). Manusia juga bisa bersifat setan (QS. asy-Syu’ara’ [26]: 221-226) dan jin (QS. al-Furqan [25]: 43-44). Ayat-ayat tersebut menegaskan bahwa sifat dasar (bawaan) manusia itu negatif yang terhimpun ke dalam *nafsu lawwamah* (QS. al-Qiyamah [75]: 2) dan *nafsu ammarah* (QS. Yusuf [12]: 53). Sifat-sifat inilah yang kemudian muncul (*actual*) menjadi perilaku negatif.

Perilaku dalam pandangan Islam terkait dengan terminologi akhlak. Kata *akhlāq* berasal dari bahasa Arab yang berarti perangai, tingkah laku, atau tabiat (Munawwir, 2007). Secara etimologi akhlak berarti tingkah laku seseorang yang didorong oleh suatu keinginan secara sadar untuk melakukan suatu perbuatan tertentu. Kata akhlak jika diartikan sebagai perangai, maka memiliki arti yang lebih dalam karena telah menjadi sifat dan watak. Sifat dan watak yang telah melekat pada diri pribadi maka menjadi kepribadian (Yusuf, 2017).

Dengan demikian, perilaku itu menunjukkan sifat, atau jika dibalik, sifat itulah yang melahirkan perilaku. Karena sifat dasar manusia itu negatif, maka perilaku manusia cenderung selalu negatif. Dalam konteks perilaku kerja, sifat-sifat manusia ini akan melahirkan perilaku kerja negatif, seperti tidak disiplin, tidak tertib, tidak taat aturan, tidak bertanggung jawab, malas, banyak menuntut, dan sebagainya. Bagaimana cara mengendalikan sifat-sifat negatif manusia ini? Mampukah ilmu pengetahuan memperbaiki sifat negatif manusia? Dalam konteks penelitian ini, mampukah manajemen memperbaiki perilaku kerja negatif? Sebelum menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu harus dilihat relasi antara manusia, sains, dan hasil/*outcome* yang ingin dicapai berikut ini.

Kembali ke penjelasan Alquran di atas, kata *al-insān* juga menunjukkan bahwa manusia di dalam dirinya memiliki potensi untuk mengembangkan ide, gagasan, atau pemikiran. Dalam filsafat, manusia disebut sebagai *hayawānun nāthiq* (*animal rationale*). Dengan ketajaman berpikirnya manusia melahirkan produk berupa ilmu pengetahuan (sains) dan teknologi. Produk ini kemudian digunakan untuk mencapai hasil (*outcome*) yang diinginkan manusia atau untuk

menyelesaikan persoalan manusia. Salah satu produk itu adalah ilmu manajemen. Hasil atau *outcome* yang ingin dicapai oleh manajemen, khususnya dalam lingkup organisasi, dapat berupa perilaku kerja produktif, inovatif, profesional dan lainnya. Untuk memahami relasi antara manusia, manajemen, dan perilaku kerja, peneliti menggunakan konsep 3M (*man, management, money*) berikut ini:



Gambar 4.6. Konsep 3M (*Man, Management, Money*)

Konsep 3M di atas adalah kerangka untuk melihat relasi antara manusia dengan produk berpikirnya (*sains*) dan hasil yang ingin dicapai (*outcome*). Dalam logika sederhana, persoalan yang terdapat dalam diri manusia tidak akan mampu diselesaikan oleh produk manusia sendiri. Manusia bisa menyelesaikan permasalahan pada produk yang ia ciptakan, namun ia tidak mampu menyelesaikan masalah yang ada di dalam dirinya sendiri (Yusuf, 2016).

Sebagaimana temuan penelitian ini, perilaku kerja sangat ditentukan (dipengaruhi) oleh niat. Tidak ada pengaruh budaya organisasi dan *peer reference*. Artinya, sumber utama permasalahan perilaku kerja sebenarnya berasal dari dalam diri manusia, bukan dari luar dirinya, seperti budaya organisasi dan *peer reference* (*social factors*). Hal ini sejalan dengan tinjauan agama di atas bahwa perilaku bersumber dari sifat manusia. Karena itu, semua upaya perbaikan perilaku

manusia dengan instrumen dari luar diri manusia atau produk manusia seperti manajemen, budaya organisasi, atau faktor orang lain, tidak akan mampu memberikan penyelesaian final. Manajemen sebagai salah satu produk sains hanya bisa mengatur (*to regulate*), tetapi tidak bisa menyelesaikan (*fix up*) masalah perilaku manusia secara permanen.

Hal inilah yang dapat menjelaskan kenapa perilaku kerja negatif dan perilaku menyimpang di dalam organisasi termasuk di instansi pemerintah, seperti penyelewengan, penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, dan nepotisme masih terung berulang. Meskipun manajemen terus diperbaiki, karyawan telah diberikan remunerasi, para manajer digaji tinggi, aturan-aturan diperketat, *reward and punishment* diterapkan, namun masalah-masalah itu tetap muncul. Semua ini disebabkan karena upaya penyelesaian yang dilakukan belum menyentuh substansi persoalan yang sebenarnya. Upaya penyelesaian banyak tertuju pada aspek di luar manusianya, padahal akar persoalan ada di dalam diri manusia. Karena itu, penyelesaian persoalan perilaku manusia harus dimulai dengan mengenal dimensi positif yang dianugerahkan Tuhan dalam diri manusia. Hasil penelitian ini menunjukkan spiritualitas dan niat merupakan dimensi positif dalam diri manusia. Untuk itu, kita perlu memahami relasi spiritualitas dan niat serta dampaknya pada perilaku kerja seperti dijelaskan pada sub bab berikut ini.

#### **4.3.3.2. Relasi Spiritualitas, Niat, dan Perilaku Kerja**

Jika sifat-sifat negatif bersumber dari sifat manusia, maka di dalam diri manusia juga terdapat dimensi positif. Dimensi positif itu bersumber dari

spiritualitas yang dalam bahasa agama Islam disebut ruhani (Q.S. al-Isra' [17]: 85, as-Sajadah [32]: 9, az-Zumar [39]: 42). Ruhani ditiupkan sejak janin berusia 4 bulan 10 hari, terdapat dalam hati (bukan liver/jantung) tiap manusia. Ruhani bagi semua manusia adalah sama, tidak laki-laki dan tidak perempuan, tidak tua dan tidak muda, serta tidak membedakan bangsa, bahasa, dan rasnya. Bahasa lisan setiap manusia memang berbeda-beda, namun bahasa ruhani (bahasa hati) adalah sama (Ushuluddin, 2019). Karena itu dalam Alquran disebutkan manusia adalah umat yang satu, Tuhannya satu:

إِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاعْبُدُونِ ﴿٩٢﴾

“Sungguh, inilah umatmu, umat yang satu, dan Aku adalah Tuhanmu, maka sembahlah Aku.” (al-Anbiya' [21]: 92)

وَإِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاتَّقُونِ ﴿٥٢﴾

“Dan sungguh, inilah umatmu, umat yang satu dan Aku adalah Tuhanmu, maka bertakwalah kepada-Ku.” (al-Mu'minun [23]: 52)

Ruhani itu berfungsi sebagai sopir (*driver*) yang mengendalikan sifat-sifat negatif Manusia (kendaraannya). Sifat dasar sumber ruhani adalah benar (*right*), yaitu kebenaran absolut dari Tuhan. Ruhani tidak pernah dusta dan tidak dapat didustakan. Ruhani itulah yang menyatakan ketika manusia bersifat iri, dengki, pendusta, berbohong, menipu, marah dan lainnya. Ia tidak pernah salah mengatakan adanya sifat manusia tadi, karena di dalam ruhani ada substansi berupa nikmat atau rasa yang dalam bahasa Alquran disebut *Ālā'i* yang diulang 31 kali di dalam Surah ar-Rahmān [55]. Rasa itu memancar dan dinyatakan melalui suara hati (*inner voice*). Peneliti menyebut substansi ruhani berupa Nikmat/ Rasa ini sebagai **Human REALsource (HRs)**. Dialah sumber dayanya manusia melalui

rasa yang muncul darinya. Dialah substansi yang riil dalam diri manusia, bukan tubuh manusia. Dialah yang langsung datang dari Tuhan, bukan dari sains dan teknologi. HRs itulah yang berpikir pada otak, melihat pada mata, mendengar pada telinga, mencium pada hidung, berkata pada mulut, dan merasa pada lidah (Arfiansyah, 2019).

Untuk membuktikan secara konkret keberadaan substansi ruhani (HRs) dapat diketahui pada waktu tidur. Pada saat tidur, Tuhan memegang ruh sehingga kita tidak dapat merasakan apapun (Q.S. az-Zumar [39]: 42). Meskipun tampak adanya tanda-tanda kehidupan, semua organ tubuh lengkap dan berfungsi normal, namun pada saat tidur sifat-sifat manusia itu tidak dapat diketahui atau dirasakan adanya, tidak dapat dimunculkan, tidak nyata baik oleh diri kita sendiri maupun oleh orang lain. Barulah kemudian setelah dikembalikan substansi ruhani (HRs), lalu kita terbangun-terjaga, kita kembali dapat merasakan dan sadar adanya sifat-sifat manusia tersebut. Artinya nyatalah adanya sifat manusia (Yusuf, 2016).

Dengan demikian, ruhani adalah dimensi interior manusia yang memiliki substansi berupa rasa (HRs) yang dinyatakan melalui suara hati (*voice of the heart*) dan sifat ruhani selalu positif. Sifat positif ruhani itu identik dengan sifat-sifat profetik (kenabian), yaitu *sidiq*, *amānah*, *tablīg*, *faṭānah* (Yusuf 2016). Untuk mendeteksi adanya ruhani (*Human REALsource*) tadi, maka bisa didengarkan melalui suara hati. Suara hati yang mengatakan; jika yang keluar negatif, ia berasal dari sifat manusia, dan jika yang keluar positif, ia bersumber dari sifat ruhani.

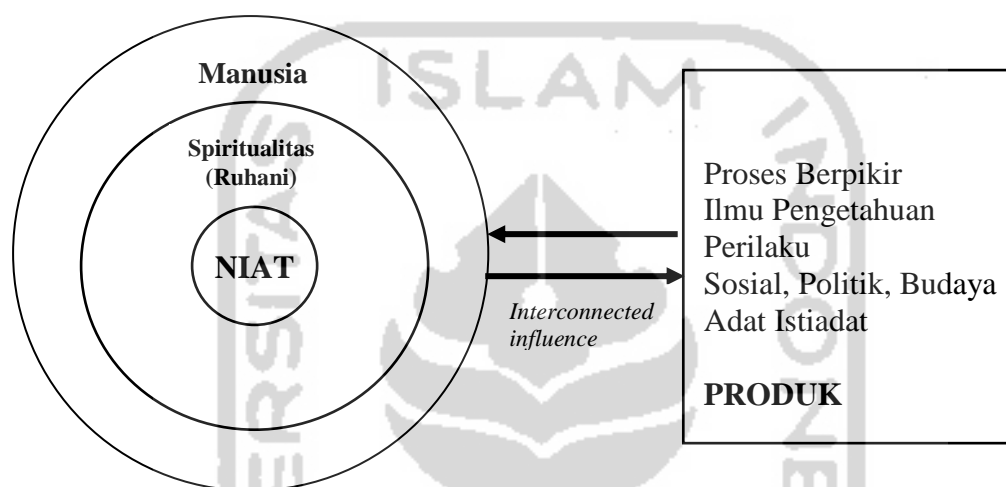


Karena itu, temuan penelitian ini tentang indikator perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK) yang valid dan reliabel, yaitu integritas, profesionalitas, dan inovasi dapat diwujudkan menjadi perilaku kerja positif jika bersumber dari sifat ruhani (*Human REALsource*). Sebagaimana disebutkan dalam kerangka teori, integritas identik dengan sifat jujur (*al-shidq*) dan konsisten (*istiqamah*), profesionalitas identik dengan sifat *amānah*, dan inovasi sejalan dengan perintah berbuat *ihsān*. Hal ini juga menjawab kenapa temuan penelitian ini menunjukkan spiritualitas memberikan pengaruh paling kuat terhadap niat dibandingkan budaya organisasi dan *peer reference*, karena spiritualitas dengan niat berada di satu tempat yang sama, yaitu di dalam hati. Hal ini juga sejalan dengan teori Ajzen (2002) bahwa niat dan sikap (*attitude*) yang dimodifikasi menjadi spiritualitas merupakan keadaan internal (*internal state*) yang mempengaruhi pilihan tindakan individu.

Hakikatnya, niat adalah pancaran dari nikmat/rasa (HRs) melalui ruhani yang bersifat positif. Jika niat itu ditangkap oleh rasa, maka yang muncul adalah niat positif. Namun, jika ditangkap oleh sifat manusia, maka yang muncul adalah niat negatif. Niat yang positif akan melahirkan perilaku positif, sebaliknya niat yang negatif akan berdampak pada perilaku negatif. Sebagaimana disebutkan dalam hadis: “Sesungguhnya setiap amalan bergantung pada niatnya. Setiap orang akan mendapatkan apa yang ia niatkan (HR. Bukhari, no. 1 dan Muslim, no. 1907).

Sifat ruhani yang positif akan terus bergesekan dan kontradiktif dengan sifat manusia yang negatif, dan tarik menarik antara keduanya akan terus

mempengaruhi niat. Produk manusia berupa sains, teknologi, budaya, perilaku kerja dan lainnya, dapat memberikan *feedback* negatif dan terjadi *interconnected influence* jika ditangkap oleh sifat manusia. Hubungan antara spiritualitas, niat dan perilaku kerja dalam perspektif agama dapat digambarkan dalam ilustrasi berikut ini:



Sumber: diadaptasi dari Ushuluddin, 2019  
Gambar 4.7. Relasi Spiritualitas, Niat dan Perilaku kerja

Supaya produk manusia tidak memberikan *feedback* negatif & tidak terjadi *interconnected influence*, maka perlu peran Tuhan yang mendidik ruhani (spiritualitas/niat). Ruhani yang terdidik akan mampu mengendalikan sifat manusia, tidak mudah terpengaruh oleh produk manusia, dan mampu menghasilkan produk (perilaku kerja) yang positif. Untuk itu, perlu memahami relasi Tuhan, spiritualitas, niat, manusia dan dampaknya pada perilaku kerja sebagaimana uraian di bawah ini.

#### 4.3.3.3. Relasi Tuhan, Spiritualitas, Niat, Manusia dan Perilaku Kerja

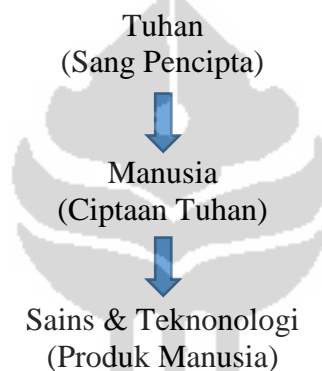
Manusia adalah ciptaan Tuhan. Sedangkan ilmu pengetahuan, termasuk ilmu manajemen, sains dan teknologi, kebudayaan, adat istiadat adalah produk dari hasil pemikiran (nalar ide) manusia. Dengan produk-produknya itu, manusia mencoba menyelesaikan permasalahannya. Jika permasalahan itu berasal dari produk manusia, tentu manusia memiliki kemampuan untuk menemukan solusinya. Namun, jika permasalahan itu justru bersumber dari dalam diri manusia sendiri, rasanya tidak mungkin manusia dapat menyelesaikannya secara final, tuntas, dan komprehensif. Hal ini karena manusia memang memiliki keterbatasan, tidak ada manusia yang sempurna.

Banyak persoalan di bidang organisasi, manajemen, dan permasalahan sosial yang sumber masalahnya sesungguhnya berasal dari dalam diri manusia. Apalagi jika permasalahan itu menyangkut perilaku manusia, seperti yang ditunjukkan dari hasil penelitian ini, jelas berawal dari dalam diri manusia yang kemudian terjadi *interconnected influence* dengan lingkungan eksternalnya. Karena itu, untuk menyelesaikan persoalan perilaku manusia harus melibatkan peran Tuhan, karena Tuhan sebagai Pencipta manusia yang paling tahu tentang diri manusia. Manusia hanya bisa *request*, menebak, mengira-ngira, memprediksi, dan tidak akan pernah sampai pada penyelesaian final. Dalam firman Tuhan disebutkan:

وَعَسَىٰ أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَعَسَىٰ أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴿١٦٦﴾

“...“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.” (al-Baqarah [2]: 216)

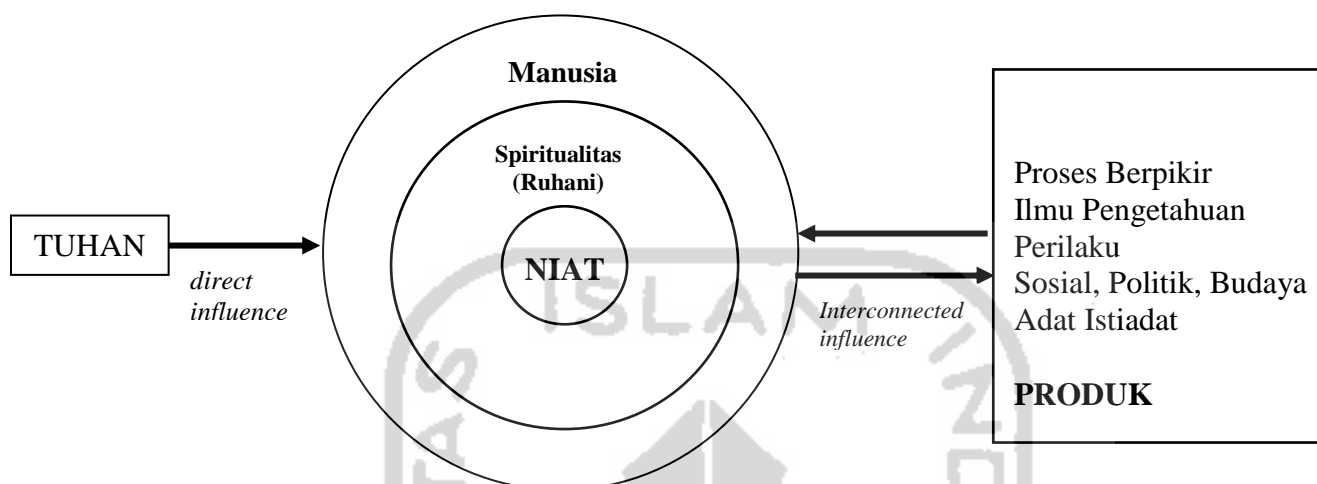
Ayat di atas menegaskan keterbatasan manusia untuk mengetahui manfaat dan mudarat segala sesuatu, termasuk manfaat dan mudarat dari produk yang diciptakan manusia sendiri. Karena itu, sudah semestinya manusia dalam kehidupannya senantiasa bergantung kepada Tuhan. Hubungan antara Tuhan, manusia, dan produknya dapat digambarkan dalam konsep TMS berikut ini:



Gambar 4.8. Konsep TMS (Tuhan, Manusia, Sains)

Dengan konsep TMS di atas dapat diketahui bahwa produk manusia tidak mungkin dapat menyelesaikan persoalan diri manusia. Sebaliknya, hanya Tuhanlah Sang Pencipta manusia yang mampu secara absolut menyelesaikan permasalahan dalam diri manusia, termasuk permasalahan perilaku manusia agar senantiasa positif. Supaya spiritualitas dan niat memiliki kekuatan mengontrol sifat manusia, maka ruhani (HRs) harus dididik oleh Tuhan secara langsung (*direct influences*). Caranya, ruhani (HRs) harus senantiasa ingat Tuhannya melalui kontrol suara hati (*voice of the heart*), sehingga memperoleh bimbingan dan petunjuk (inspirasi) dalam segala perbuatannya. Tanpa intervensi Tuhan,

maka produk manusia akan memberikan *feedback* negatif dan terjadi *interconnected influence* dengan sifat manusia, seperti ilustrasi berikut ini:



Sumber: diadaptasi dari Ushuluddin, 2019  
Gambar 4.9. Tuhan, Niat dan Produk

Ilustrasi di atas menegaskan peran Tuhan untuk mendidik ruhani agar mampu mengendalikan sifat-sifat manusia. Tanpa intervensi Tuhan, ruhani tidak akan mampu mengendalikan sifat manusia. Bahkan ruhani bisa dikalahkan dan dikendalikan oleh sifat manusia, sehingga rasa kebenaran hilang dan yang muncul adalah niat dan perilaku negatif manusia.

Pendidikan ruhani (HRs) adalah hak absolut Tuhan sebagaimana ditegaskan dalam firman berikut ini:

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٥﴾

“Dan mereka bertanya kepadamu tentang ruh. Katakanlah: ‘Ruh itu termasuk urusan Tuhan-ku, dan tidaklah kamu diberi pengetahuan melainkan sedikit.’” (QS. 17: 85)

Ayat tersebut menginformasikan bahwa ruh (*Human REALsource*) hanya bisa diurus dan dididik oleh Tuhan. Manusia tidak bisa mendidik ruhnya sendiri atau ruh orang lain, apalagi produk manusia. Artinya, pendidikan ruhani tidak bisa

dilakukan dari manusia ke manusia, dari guru ke guru, atau dari sekolah ke sekolah. Urusan ruh adalah hak prerogatif Tuhan. Karena itu, ruh wajib diurus oleh Tuhannya. Mulai pertama kali ruh ditiupkan (QS. as-Sajadah [32]: 9) hingga pada waktunya dikembalikan (Q.S. az-Zumar [39]: 42), adalah mutlak kewenangan Tuhan (Yusuf, 2016). Karena itu, hubungan Tuhan dengan ruh (*Human REALsource*) bersifat *direct influences* (QS. asy-Sura [42]: 52), tidak bisa diintervensi oleh siapapun dan apapun.

Ruh adalah *Human REALsource* (HRs), yaitu sumber dayanya manusia yang berfungsi sebagai sopir (*driver*) untuk mengendalikan sifat-sifat manusia yang negatif. Cara Tuhan menyelesaikan persoalan manusia adalah dengan mendidik sopirnya, bukan mengurus kendaraannya. Agar terdidik oleh Tuhan, ruhani harus senantiasa ingat Tuhannya melalui kontrol suara hati (*voice of the heart*), setiap manusia akan memperoleh petunjuk (*taufiq* dan *hidāyah*) berupa inspirasi dan bimbingan dalam segala tindak-tanduk dan perilakunya.

Sehubungan dengan itu, peneliti ingin mengenalkan model *Human REALsource* (HRs), *Management by Heart*, dan *Beyond Success* sebagai praktik dan implikasinya dalam organisasi dan kehidupan. Di dalam *Human Resource Management* (HRM), *Human REALsource* (HRs) dijadikan sebagai *value*. Dengan masuknya HRs sebagai *value*, maka setiap praktik manajemen dilaksanakan dengan hati atau *management by heart*. Jika HRM selama ini hanya memberdayakan “mobilnya”, maka dengan masuknya HRs yang paling penting diberdayakan terlebih dahulu adalah “sopirnya”. Kalau HRM mengantarkan kepada “bisa” (*can*) yang hasilnya *suksesfull*, maka HRs mengantarkan kepada

“benar” (*right*) yang hasilnya adalah *beyond success*, yaitu *peacefull*. Apabila HRM bisa dilakukan dengan atau tanpa peran Tuhan, maka HRs justru wajib menyertakan peran Tuhan. HRs mengelola manusia untuk senantiasa bersandar pada Tuhannya, agar setiap pekerjaan senantiasa mendapatkan berkah (*blessing*) demi kedamaian dan kesejahteraan dunia-akhirat (Arfiansyah, 2019).

Untuk mengobjektivikasi nilai (*value*) HRs ke dalam praktik manajemen adalah dengan cara melaksanakan *management by heart*. Yaitu dengan menertibkan niat atau suara hati yang muncul, jangan cepat bertindak atau berkata, dengarkan dulu suara hati. Segala sesuatu mesti timbang rasa, jangan terburu-buru berbuat, renungkan dulu, apa manfaat dan madaratnya, baik dan buruknya. Praktik ini mesti dilakukan mulai dari *top management* hingga *middle* dan *low management* untuk senantiasa menegakkan suara positif, sehingga lahir budaya positif dan perilaku positif di perusahaan. Budaya positif melahirkan *positive self motivated* dan produktivitas, bahkan *beyond motivation*. HRs mengajak fokus pada perbaikan diri sendiri dan tidak menilai orang lain. Hasil yang dicapai jika mampu mengontrol suara hati adalah ruhaninya akan terdidik secara otomatis oleh Tuhannya. Semua perbuatannya akan terbit dari hati (*rises from the heart*), bukan terbit dari sifat manusia (*rises from the human*). Implikasinya, ia akan senantiasa berperilaku positif, disuruh atau tidak disuruh, ada aturan atau tidak ada aturan, ia akan terdorong untuk senantiasa berbuat positif.

Pemberdayaan HRs tidak saja bermanfaat untuk memperbaiki manajemen, namun justru bermanfaat bagi diri pribadi, orang lain, dan lingkungan secara

berkesinambungan. Hal ini karena pemberdayaan HRs akan berimplikasi pada pembentukan pribadi yang jujur, rendah hati, amanah, bertanggung jawab, dan sifat positif lainnya. Karena itu, HRs *value* ini tidak hanya penting bagi karyawan dalam suatu perusahaan, namun bagi semua manusia dalam segala aspek kehidupannya, dalam rangka untuk mencapai kemenangan diri baik dalam kehidupan pribadinya maupun karirnya. Sebagai contoh sederhana, orang yang telah terdidik ruhaninya, misalnya di hadapannya terdapat uang yang bukan miliknya, kemudian ada godaan untuk mengambilnya, secara otomatis akan muncul suara hati yang melarang dan mencegahnya, sehingga ia pun terhindar dari perilaku negatif tersebut.

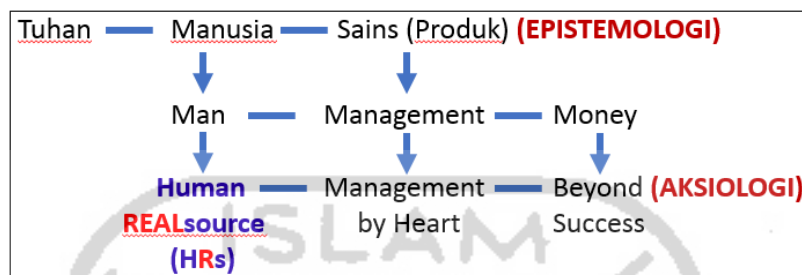
Terkait dengan hasil penelitian ini, perilaku kerja berbasis NBK, yaitu integritas, profesionalitas, dan inovasi adalah bentuk dari perilaku kerja positif yang muncul dari sifat profetik ruhani, yaitu *sidiq, amānah, tablīg, faṭānah*. Perilaku kerja positif ini dapat dipertahankan secara konsisten dan kontinyu dengan menggunakan *Human REALsource* (HRs), karena manusia yang telah terdidik ruhaninya, akan bekerja dengan kebenaran, bukan sekadar prosedural (*work by trust not by money*). Implikasinya, manajemen akan tinggi efisiensinya, berjalan efektif dan produktif karena dikendalikan oleh manusia yang terdidik suara hatinya.

Berdasarkan 3 konsep di atas (3M, TMS, **HRs -Management by Heart-Beyond Success**), maka peneliti mengajukan **Model HRs** sebagai **perspektif baru** dalam melihat relasi Relasi Tuhan, Spiritualitas, Niat, Manusia dan Perilaku



Kerja yang memiliki implikasi ontologi, epistemologi, dan aksiologi sebagaimana tampak pada gambar berikut:

**PM-HR-HC-SPM-HHRM → + HRs (ONTOLOGI)**



Gambar 4.10. Model *Human REALsource* (HRs)

Secara lebih konkret, berikut ini 10 (sepuluh) langkah praktis *Human REALsource* (HRs):

1. Setiap akan melakukan sesuatu perbuatan atau tindakan hendaknya terlebih dahulu ingat akan Tuhannya atau Sang Penciptanya;
2. Setiap akan melakukan tindakan tidak terburu-buru, namun terlebih dahulu mendengarkan suara hatinya melalui rasa;
3. Setelah dia mendengarkan suara hatinya, maka ada suara yang positif dan negatif;
4. Suara yang negatif tersebut dikontrol dengan suara yang positif (niatnya ditertibkan);
5. Melakukan kontrol suara hati tersebut secara terus menerus secara berkesinambungan sehingga menjadi kebiasaan;
6. Kebiasaan mengontrol suara yang negatif tersebut akan menjadikan karakter yang positif;
7. Karakter yang positif akan membentuk kepribadian yang positif;

8. Setiap individu di dalam manajemen perusahaan, misalnya, baik pada posisi *top*, *middle*, maupun *low management*, senantiasa harus berusaha menegakkan suara positif, sehingga membentuk kepribadian positif, dan berimplikasi pada perilaku kerja positif di perusahaan;
9. Perilaku kerja positif akan terwujud dalam bentuk integritas, profesionalitas, inovasi, efektivitas, efisiensi, dan produktivitas yang tinggi;
10. Perusahaan jaya, karyawan sejahtera dunia dan akhirat.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis studi teoretis dan empiris serta sintesis dari kedua studi yang telah dibuktikan dapat disusun kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama (H1): “Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja” dapat diterima. Artinya, semakin baik budaya organisasional di Kantor Wilayah Kementerian Agama, maka niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja akan semakin tinggi.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2): “*Peer reference* berpengaruh positif terhadap niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja” dapat diterima. Artinya, semakin kuat dukungan *peer reference* pada pelaksanaan Nilai Budaya Kerja di Kantor Wilayah Kementerian Agama, maka niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja akan semakin tinggi.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3): “Spiritualitas berpengaruh positif terhadap niat melaksanakan budaya kerja” dapat diterima. Artinya, semakin kuat keyakinan spiritualitas responden, maka niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja akan semakin meningkat.
4. Hasil pengujian hipotesis keempat (H4): “Budaya organisasional

berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja” tidak dapat diterima (ditolak). Artinya, budaya organisasional tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja.

5. Hasil pengujian hipotesis kelima (H5): “*Peer reference* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja,” tidak dapat diterima (ditolak). Artinya, *peer reference* tidak berpengaruh terhadap perilaku implementasi budaya kerja.
6. Hasil pengujian hipotesis keenam (H6): “Spiritualitas berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja,” tidak dapat diterima (ditolak). Artinya, spiritualitas tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja.
7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7): “Niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja,” dapat diterima. Artinya, semakin kuat/tinggi niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja, maka perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja semakin tinggi.
8. Dari keseluruhan hipotesis yang telah diuraikan tersebut, maka variabel  $X_1$  (budaya organisasional),  $X_2$  (*peer reference*), dan  $X_3$  (spiritualitas) masing- masing berpengaruh terhadap  $Y_2$  (perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja) jika dimediasi oleh  $Y_1$  (niat kepatuhan melaksanakan Nilai Budaya Kerja). Dengan demikian, niat kepatuhan (*compliance intention*) merupakan prediktor utama perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja.

## 5.2. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini berusaha memberikan kontribusi dalam dua aspek, yaitu kontribusi teoritik dan kontribusi praktis sebagai berikut:

### 1. Kontribusi Teoritik

Hasil penelitian ini memperluas implementasi *Theory of Planned Behaviour* (TPB) melalui modifikasi variabel *Perceived Behavior Control* (PBC) menjadi Budaya organisasional (BO), *Subjective Norm* (SN) menjadi *Peer Reference* (PR), dan *Attitude* menjadi Spiritualitas (SP) untuk memprediksi perilaku kerja berdasarkan Nilai Budaya Kerja di Kanwil Kemenag dengan niat kepatuhan (*compliance intention*) sebagai variabel *intervening* dengan hasil positif dan signifikan. Di sinilah letak kebaruan penelitian ini, karena model TPB modifikasi ini belum pernah dilakukan sebelumnya, khususnya penggunaan variabel niat kepatuhan (*compliance intention*) sebagai prediktor perilaku kerja, dan niat kepatuhan sebagai *intervening* antara budaya organisasional, *peer reference*, dan spiritualitas dengan perilaku kerja. Temuan penelitian ini memberikan bukti empirik bahwa modifikasi TPB memperkuat keberlakuan TPB untuk memprediksi niat kepatuhan (*compliance intention*) dan perilaku kerja dalam wilayah kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang dalam konteks penelitian ini mengambil fenomena perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja di Kementerian Agama.

Temuan penelitian ini juga menyimpulkan bahwa persoalan perilaku

kerja terkait erat dengan niat yang ada di dalam diri manusia. Artinya, sesungguhnya sumber utama persoalan perilaku kerja adalah pada manusianya (niatnya). Menurut perspektif agama Islam, di dalam diri manusia terdapat dimensi interior atau ruhani (*Human REALsource*) yang bersifat positif, maka ia berperan penting untuk memberikan pengaruh positif terhadap niat, sehingga menguatkan niat kepatuhan. Karena itu, peneliti juga mengenalkan Model HRs sebagai perspektif baru dalam melihat relasi Tuhan, Spiritualitas, Niat, Manusia dan Perilaku Kerja. Perilaku kerja berbasis NBK, yaitu integritas, profesionalitas, dan inovasi adalah bentuk dari perilaku kerja positif yang mestinya muncul dari sifat profetik ruhani, yaitu *sidiq, amānah, tablīg, faṭānah*. Perilaku kerja positif ini dapat dipertahankan secara konsisten dan kontinyu melalui *management by heart* yang fokus pada pemberdayaan *Human REALsource* (HRs). *Management by heart* adalah praktik manajemen yang dilaksanakan dengan hati menggunakan *value HRs* dengan melibatkan peran Tuhan dalam semua aspek manajerial.

## 2. Kontribusi Praktis

Untuk meningkatkan efektivitas dan optimalisasi perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK) di Kementerian Agama, penelitian ini memberikan rekomendasi sebagai berikut:

- a. Mensosialisasikan pentingnya menertibkan niat melalui kontrol suara hati pada saat bekerja. Untuk mengondisikan suara hati agar selalu

positif diperlukan peran Tuhan karena hanya Tuhan yang mampu mendidik dan mengendalikan hati manusia. Suara hati yang terdidik senantiasa mendapatkan petunjuk (*inspiration*) dan kedamaian (*peacefull*). Implikasinya adalah, tanpa perlu instruksi dari orang lain termasuk pimpinan, niat akan mendorong munculnya perilaku kerja yang positif secara kontinyu, sebagaimana temuan indikator niat kepatuhan yang valid dan reliabel.

- b. Meningkatkan spiritualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kementerian Agama melalui penguatan nilai-nilai agama secara substansial. Sebagaimana ditunjukkan dari 3 indikator spiritualitas yang valid dan reliabel (keikhlasan bekerja, sumber kekuatan, pembimbingan), maka strategi yang dapat dilakukan antara lain dengan cara melatih ASN untuk senantiasa mengontrol hatinya dari sifat-sifat negatif yang dapat mengurangi keikhlasannya dalam bekerja dan kekuatan imannya pada Tuhan. Sifat-sifat negatif seperti tidak jujur, tidak taat aturan, malas bekerja, berkeluh kesah, kurang bersyukur dan lainnya perlu dikontrol melalui suara hati.
- c. Menguatkan peran dan dukungan para pimpinan struktural di Kanwil Kementerian Agama, khususnya eselon I, II, dan III dalam mewujudkan Nilai Budaya Kerja menjadi perilaku kerja sehari-hari. Sebagaimana ditunjukkan dari 3 indikator *peer reference* yang valid dan reliabel (keteladanan, himbauan atau ajakan, dan kecocokan), maka strategi yang dapat dilakukan antara lain dengan memberikan

keteladanan, contoh konkret, dan ajakan kepada seluruh ASN di Kanwil Kemenag untuk bersama-sama mempraktikkan perilaku kerja berbasis NBK.

- d. Memperkuat budaya organisasional di Kanwil Kementerian Agama. Sebagaimana ditunjukkan dari 3 indikator budaya organisasional yang valid dan reliabel (orientasi hasil, orientasi pada tim, dan stabilitas), maka strategi penguatan yang dapat dilakukan antara lain dengan menyusun perencanaan program semua kegiatan Kanwil Kemenag yang berorientasi pada hasil sesuai kebutuhan, mulai dari program jangka menengah (RPJM) dan jangka panjang (RPJP), serta mempertimbangkan dampaknya pada ASN dan stabilitas organisasi.
- e. Secara manajerial, saran dari hasil penelitian ini adalah pentingnya mengaplikasikan *management by heart* menggunakan *value HRs* dalam semua aspek manajerial di Kanwil Kementerian Agama.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah tidak melakukan kontrol responden dari sisi lama bekerja, jenjang karir, dan jenjang pendidikan. Sebagaimana dimaklumi, Pejabat Eselon III Kementerian Agama memiliki sejumlah variasi pengalaman dilihat dari sisi lama bekerja, jenjang karir, dan jenjang pendidikan. Dari sisi lama bekerja, para pejabat eselon III ada yang bekerja minimal 5 tahun, ada yang 7 tahun, bahkan ada yang sampai 15 tahun lebih. Hal ini dapat diidentifikasi dari Nomor Induk Pegawai (NIP) yang memuat tanggal pertama kali diterima sebagai



pegawai negeri sipil (PNS). Dari sisi jenjang karier, secara umum pejabat eselon III merintis kariernya mulai awal di Kementerian Agama. Namun, ada juga pejabat eselon III yang sebelumnya berkarier di kementerian lain dan pindah ke Kemenag, seperti dari kementerian sosial dan kementerian penerangan yang ditutup pada masa pemerintahan Presiden Abdurrahman Wahid. Dari sisi pendidikan, pejabat eselon III minimal berpendidikan sarjana S1, namun banyak juga yang telah berpendidikan S2, bahkan S3. Berbagai variasi tersebut sangat mungkin mempengaruhi jawaban responden dalam mengisi kuisioner pertanyaan. Disinilah letak keterbatasan penelitian ini yang tidak mengontrol kemungkinan tersebut.

#### **5.4. Saran Penelitian ke Depan**

Berdasarkan keterbatasan penelitian di atas, maka bagi peneliti berikutnya yang tertarik untuk mengkaji Nilai Budaya Kerja (NBK) di Kementerian Agama, perlu mempertimbangkan kontrol responden berdasarkan variasi lama bekerja, jenjang karier, jenjang pendidikan dan mungkin juga variasi lainnya. Saran lainnya adalah pentingnya kajian Model *Human REALsource* (HRs) dalam rangka membuktikan lebih lanjut peran ruhani dalam memperbaiki perilaku kerja dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, M.R. dan Ghafur, W.A., (2007), *Spiritualitas lingkungan dan ekonomi industri*, Yogyakarta: Sukses Offset.
- Abualrub, R.F., Nasrallah, M.A., (2017) Leadership behaviours, organizational culture and intention to stay amongst Jordanian nurses, *International Nursing Review*, 64(4): 520-527.
- Adisusilo, S., (2012), *Pembelajaran nilai karakter*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Afdalia, N., Pontoh, G.T., Kartini, (2014), Theory of planned behavior dan readiness for change dalam memprediksi niat implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010, *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 18(2): 110-123.
- Afif, A.Z. dan Astuti, R.D., (2009), The addition of spiritual dimension on customer value to investigate the relationship of customer value, customer satisfaction and behavior intention on islamic banks saving products in Indonesia, *Asean Marketing Journal*, 1(1): 13-24.
- Afsar, B., Badir, Y., Kiani, U.S., (2016), Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion, *Journal of Environmental Psychology*, 45:79-88.
- Agustian, A.G., (2001), *ESQ/Emotional spiritual quotient: The ESQ way 165; 1 ihsan, 6 rukun iman, 5 rukun Islam*, Jakarta: Arga.
- Ahmed, A., Arshad, M.A., Mahmood, A., Akhtar, S., (2019), The influence of spiritual values on employee's helping behavior: The moderating role of Islamic work ethic, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(3): 235-263.
- Ahmed, A., Arshad, M.A., Mahmood, A., Akhtar, S., (2016), Spiritual intelligence (SQ): A holistic framework for human resource development, *Administration and Public Management*, 26: 60-77.
- Aizid, R., (2015), *Sahabatmu kekuatan jiwamu*, cet. I. Yogyakarta: Diva Press.
- Ajzen, I., (1991), Theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211

- \_\_\_\_\_, (2002), Perceived behavioral control, self efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 32: 665-683.
- \_\_\_\_\_, I., (2005), *Attitudes, personality, and behavior*, New York: Open University Press.
- Ajzen, I., dan Fishbein, M., (2005). The influence of attitudes on behavior, in D. Albarracín, B. T. Johnson, dan M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes* (p. 173–221). Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- \_\_\_\_\_, (1970). The Prediction of behavior from attitudinal and normative variables, *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4): 466-487.
- \_\_\_\_\_, (1980), *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Ajzen, I., dan Klobas, J., (2013), Fertility intentions : An approach based on the theory of planned behavior, *Demographic Research*, 29(July): 203–232
- Akhadiyah, R.F., dan Suharyono, (2017), Pengaruh motivasi pembelian dan harga diri terhadap perilaku pembelian kompulsif produk fashion (Survei pada konsumen fashion Malang Town Square di Kota Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 48(1): 19-27.
- Alam, S.S. dan Sayuti, N.M., (2011), Applying the theory of planned behavior (TPB) in halal food purchasing, *International Journal of Commerce and Management*, 21(1): 8-20
- Alam, S.S., Janor, H., Zanariah, Wel, C.A.C., dan Ahsan, M.N., (2012), Is religiosity an important factor in influencing the intention to undertake islamic home financing in Klang Valley?, *World Applied Sciences Journal*, 19(7): 1030-1041
- Ali, L., Ali, S., Hussain, S.A., Haider, F., Ali, S., (2018), Role of spiritual sentiments in improving the compliance of water intake in patients with urolithiasis, *Journal of Religion & Health*, 57(1): 26-32.
- Alimudin, A. dan Sukoco, A., (2017), The leadership style model that builds work behavior through organizational culture, *Lentera*, 3(2): 362-375.
- Alise, K., et.al., (2016), Evaluation nurses professional behavior and its relationship with organizational culture and commitment in 2015, *International Journal of Medical Research dan Health Sciences*, 5(12): 247-252.
- Al-Lozi, E. dan Papazafeiropoulou, A., (2012), Intention-based models: The theory of planned behavior within the context of IS, *Springer*, 2: 323–347.

- Allport. F. H., (1924), *Social psychology*, Boston: Houghton Mifflin.
- Alm, J., Bloomquist, K.M., McKee, M., (2017), When you know your neighbour pays taxes: Information, peer effects and tax compliance, *Fiscal Studies*, 38(4): 587-613.
- Amin, A.R., (2007), *The celestial management*, Jakarta: Senayan Abadi Publishing.
- Amir, A.Y. dan Lesmawati, D.R., (2016), Religiusitas dan spiritualitas: Konsep yang sama atau berbeda?, *Jurnal Ilmiah Penelitian Psikologi (JIPP): Kajian Empiris dan Non-Empiris*, 2(2): 67-73.
- Ampofo, A., Mujtaba, B., Cavico, F., dan Tindall, L., (2011), The Relationship Between Organizational Ethical Culture and the Ethical Behavior of Employees: A Study of Accounting and Finance Professionals in the Insurance Industry of United States, *Journal of Business and Economics Research*, 2(9): 13-24.
- Amsa, P., (2007), Organizational culture and work group behaviour: An empirical study, *Journal of Management Studies*, 23(3): 347-362.
- Andrew, B., (1998), *Organizational culture*, London: Financial Time.
- Angeles, P.A., (1981), *Dictionary of philosophy*, New York: Harper Collins Publishers.
- Anifah, R.K., (2016), Pengaruh nilai-nilai Islam terhadap budaya organisasi dan kinerja perusahaan Kalla Group di Makassar, *Skripsi*, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Anwar, S., (2002), Pengembangan metode penelitian hukum Islam, dalam Ainurrofiq (ed.), *Mazhab Jogja: Menggagas paradigma ushul fiqh kontemporer*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Press.
- \_\_\_\_\_, (2005), *Membangun good governance dalam penyelenggaraan birokrasi publik di Indonesia: Tinjauan dari perspektif syari'ah dengan pendekatan ushul fikih*”, *Pidato Pengukuhan Guru Besar Ilmu Usul Fikih*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Anzhari, I., Sumampouw, H.J., dan Kaparang, S.G., (2016.), Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) TBK. Kantor Cabang Manado, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1): 1-6.
- Appah, E. dan Wosowei, E.C., (2016), Tax Compliance Intentions and the Behaviour of the Individual Taxpayer: Evidence from Nigeria, *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(13): 1-9.

- Arisudana, I., (2009), Intensi berbagi pengetahuan ditinjau dari ekstrasversi, sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dipersepsikan, *Tesis*, Program Pascasarjana UGM.
- Ariyanto, A., (2012), Pengaruh budaya organisasi islami dan kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja karyawan MQ Corporation Bandung, *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA)*, 2(1): 50-76.
- Arfiansyah, M.R., (2019), From human resources to human REALsource: spiritual management perspective, *EAS Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1(2): 85-94.
- Armitage, C.J. dan Conner, M., (2001), Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review, *British Journal of Social Psychology*, 40(4): 471-499
- Arsyad, A., (2002), *Pokok-pokok manajemen: Pengetahuan praktis bagi pimpinan dan eksekutif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Asyqar, U.S., (2006), *Fiqih Niat*, terj. Faisal Saleh. Jakarta: Gema Insani Press.
- Atmadi, A. dan Setyaningsih (ed.), (2000), *Transformasi pendidikan memasuki milenium ketiga*, Yogyakarta: Penerbit Kanisus.
- Aty, Y.M.V.B., (2014), The influence of peer group support on the compliance of life-style management and drug taking in mild hypertensive patients using pre-experiment health promotion model in community health center, Ruteng, *Jurnal Info Kesehatan*, 12(1): 6-29.
- Audah, A.Q., (2007), *Ensiklopedi Hukum Pidana Islam*, Terj. Jakarta: PT. Kharisma Ilmu.
- Badan Litbang dan Diklat Pusdiklat Tenaga Administrasi Kementerian Agama RI, (2016), *Diklat Budaya Kerja Kementerian Agama, (1) Modul Integritas Untuk Revolusi Mental pada Budaya Kementerian Agama, (2) Modul Profesionalitas Dibutuhkan Untuk Daya Saing Bangsa, (3) Modul Penerapan Inovasi dalam Bekerja, (4) Modul Membangun Budaya Tanggung Jawab, (5) Modul Meretas Budaya Keteladanan, dan (6) Modul Komunikasi Efektif dalam Kedinasan atau Birokrasi*.
- Baharuddin, (2004), *Paradigma psikologi Islami: Studi tentang elemen psikologi dari al-Qur'an*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bamberg, S., Ajzen, I., & Schmidt, P., (2003), Choice of Travel Mode in the Theory of Planned Behavior: The Roles of Past Behavior, Habit, and Reasoned Action, *Basic and Applied Social Psychology*, 25(3):175-187.
- Banerjee, D., Cronan, T.P., dan Jones, T.W., (1998), Modeling IT ethics: A study in situational ethics, *MIS Quarterly*, 22(1): 31-60.

- Baqi, al., Muhammad Fuad., (1981), *al-Mu'jam al-mufahras li al-faz al-Qur'an al-Karim*, Kairo: Darul Hadits.
- Başar, U. dan Varoğlu, A.K., (2016), Intention to quit as a mediator of the relationship between perceptions of organizational politics and neglect of work, *Yönetim ve Ekonomi*, 23(3): 751-765.
- Benk, S., Cakmak, A.F., & Budak, T., (2011), An investigation of tax compliance intention: A theory of planned behavior approach, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 28: 180-188.
- Bertens, K., (1983), *Filsafat barat dalam abad XX*, Jakarta: Gramedia.
- Bidin, Z., F. M., Shamsudin, M. S., Shalihen, dan Zainudin, O. M., (2011), Factors influencing intention to comply with local sale tax in Malaysia. Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR). *Conference on Interdisciplinary Business Research*, 1-12.
- Blass, T., (1999), The Milgram paradigm after 35 years: some things we now know about obedience to authority, *J. Appl. Soc. Psychol*, 29:955-978.
- Bloor, G. and Dawson, P., (1994), Understanding Professional Culture in Organizational Context, *Organization Studies*, 15(2): 275-295.
- Blum, M.L. dan Naylor, I.C., (1986), *Industrial Psychology, Theoretical and Social Foundation*. New York: Harper and Row Publisher.
- Bootzin, R.R., Bower, G.H., Zajonc, R.B., and Hall, E., (1986), *Psychology today: An introduction*, New York: Random Houde Inc
- Bordarie, J., (2019), Predicting intentions to comply with speed limits using a 'decision tree' applied to an extended version of the theory of planned behavior, *Transportation Research Part F: Psychology and Behaviour*, 63:174-185.
- Brønstad, A., (2011), The role of organizational culture in compliance with the principles of the 3Rs, *Lab animal [Lab Anim (NY)]*, 40(1): 22-26.
- Budiman, (2015), Pengaruh kualitas hubungan antara atasan– bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif: Studi pada perawat rumah sakit khusus mata Palembang, *Psikis: Jurnal Psikologi Islam*, 1(2): 35-41.
- Bukhari, al., Abu Abdullah Muhammad bin Ismail, (2011), *Ensiklopedia Hadits; Shahih al-Bukhari I*, Cet. 1, Terj. Masyhar dan Muhammad Suhadi. Jakarta: Almahira.
- Buseri, K., (2003), *Antologi pendidikan islam dan dakwah: Pemikiran teoritis praktis kontemporer*, Yogyakarta: UII Press.

- Carmeli, A., (2005), The relationship between organization culture and withdrawal intentions and behavior, *International Journal of Manpower*, 26(2):177-195.
- Chairy, (2012), Spirituality, self transcendence, and green purchase intention in college students, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57: 243-246.
- Chatzkel J.L, (2004), Human capital: The rules of engagement are changing, *Lifelong Learning in Europe*, 9(3): 139-145.
- Chen, S., Jiang, W., Chu, F., Hua, C., (2019), How does spiritual leadership influence proactive work behavior: Evidence from Chinese firms, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1(1): 1-10.
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., dan Chu, F., (2019), Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety, *Frontiers in Psychology*, 10(Article 1206): 1-10
- Choerudin, A., (2015), Pengaruh spiritualitas terhadap perilaku kerja karyawan dengan kecerdasan emosional sebagai variabel mediator (Studi pada karyawan PT. Bank BRI Syariah wilayah Surakarta), *Disertasi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta*.
- Christian, R.C. and Alm, J., (2014), Empathy, sympathy, and tax compliance, *Journal of Economic Psychology*, 40(C): 62-82
- Cialdini, R. B. & Goldstein, N. J., (2004), Social influence compliance and conformity, *Annual Review of Psychology*, 55(1): 591-621.
- CIPD, (2006), *Human capital evaluation: Getting started*, London: CIPD.
- Coetzer, G., Biberman, J., Tischler, L., (2008), Transcending belief- A Non-theistic Model for operationalizing spiritual values, practices and states and their relationship to workplace behavior, interbeing. *Spring/Summer*, 2(1): 19-31.
- Colquitt, J., LePine, J., dan Wesson, M., (2009), *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*, New York: McGraw Hill.
- Conner, M., dan Sparks, P., (1996), The theory of planned behaviour and health behaviours. In M. Conner dan P. Norman (Eds.), *Predicting health behaviour: Research and practice with social cognition models* (p. 121–162), Open University Press.
- Conrad, K., Flay, B., dan Hill, D., (1992), Why children start smoking cigarettes: Predictors of onset, *British Journal of Addiction*, 87(12): 1711-24.

- Creswell, J.W., (2015), *Penelitian kualitatif dan desain riset: Memilih di antara lima pendekatan*, Terj. Ahmad Lintang. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darley, J.M., Messick, D.M., Tyler, T.R., (2001), *Social influences on ethical behavior in organizations*. Mahwah, NJ/London: Erlbaum.
- Davis, S. J., Benschoff, J.J., dan Koch, D.S., (2006), Attitudes toward spirituality and the core principles of alcoholics anonymous, *Journal of Teaching in the Addictions*, 5(1): 19-30.
- Dewi, N.N., (2004), Pengaruh motivasi dan kreativitas belajar matematika serta vitalitas psikis siswa terhadap prestasi belajar matematika siswa Kelas II SLTP Negeri 1 Wonogiri pada semester iii tahun pelajaran 2002/2003, *Skripsi*, FKIP UNS.
- Departemen Agama RI, *Al- Qur'ân al- Karîm dan Terjemahannya*. Semarang: PT. Karya Thoha Putra.
- Departemen Pendidikan Nasional, (2008), *Kamus Besar Bahasa Indonesia/KBBI*, cet. ke-4. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Dessler, G., (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Ahmad. Jakarta: PT. Indeks.
- Dharma, S., (2018), *Manajemen kinerja: Falsafah teori dan penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Djafri, N., (2018), *Manajemen pelayanan berbasis revolusi mental*, Gorontalo: Ideas Publishing.
- Dresdner, J., Chávez, C., Barriga, O., (2015), Compliance in artisanal fisheries: Do morality, legitimacy, and peer effects matter?, *Marine Resource Economics*, 30(4):349-370.
- Drever, J., (1988), *Kamus psikologi*. Terj. Nancy Simanjuntak. Jakarta: Bina. Aksara.
- Echols, J.M. dan Shadily, H., (2000), *Kamus Inggris-Indonesia/An English-Indonesia Dictionary*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Elkins, D.N., Hedstrom, L.J., Hughes, L.L., Leaf, J.A., Sauders, C., (1988), Toward a Humanistic-Phenomenological Spirituality: Definition, Description, and Measurement, *Journal of Humanistic Psychology*, 28(4): 5-18.
- Ersin, E., Summani, E., Fikret, S., Ihsan, Sari., (2016), The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in tourism enterprises, *Physical Culture and Sport: Studies and Research*, 69(1): 53-64.



- Fang, R., (2010), Peer influence on undermining behaviors in the workplace: A social network perspective, *Dissertation*, University of Minnesota.
- Farah, J.M.S., Haji-Othman, Y., Omar, M.M., (2017), The influence of attitude, religiosity, and perception towards law enforcement on intention towards compliance behaviour of income zakat: An empirical study conducted among Kuin staff in Kedah, Malaysia, *International Journal of Muamalat*, 1(1): 9-31.
- Fausiah, Muis, M., Wahyu, Atjo, (2013), Pengaruh Sikap, Norma Subjektif, dan Persepsi Kontrol Perilaku terhadap Intensi Karyawan untuk Berperilaku K3 di Unit PLTD PT PLN (Persero) Sektor Tello Wilayah Sulselbar (Aplikasi TPB), *Jurnal Kesehatan dan Keselamatan Kerja*, FKM Unhas, 1-12.
- Fauziyyah, A. dan Luzvinda, L., (2017), Effect of job satisfaction and gratitude on organizational citizenship behavior, *Tazkiya: Journal of Psychology*, 22(1): 1-14.
- Ferdinand, A., (2006), Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Fitriani, T., Idris, M., dan Mane, A.A., (2016), Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (studi kasus badan pemberdayaan masyarakat Kab. Kepulauan Selayar, *Jurnal Riset Edisi IV Unibos*, 3(5): 61-72.
- Foltz, C.B., Newkirk, H.E., dan Schwager, P.H., (2016), An empirical investigation of factors that influence individual behavior toward changing social networking security settings, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 11( 2): 1-15
- Freberg, K., (2013), Using the Theory of Planned Behavior to Predict Intention to Comply With a Food Recall Message, *Health Communication*, 28(4): 359-365.
- Frondisi, R., (2011), *Pengantar filsafat nilai*, Terj. Cuk Ananta Wijaya, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fuller, R.C., (2001), *Spiritual but not religious: Understanding unchurched America*, Oxford: Oxford University Press.
- Gadamer, Hans-Georg, (1975), *Truth and method*, New York: The Seabury Press.
- Ghani, M.A., (2005), *The spirituality in business: Pencerahan hati bagi pelaku usaha*, Jakarta: Pena Budi Aksara.
- Ghazali al, A.H., (1966), Al-‘Ilm al-Ladunniyyah“, dalam *Majmu’ rasa’il al-imam al-Ghazali*, Beirut: Dar al-Fikr.

- \_\_\_\_\_. (1989), *Ihya' 'ulumuddin*, Jilid III. Beirut: Dar al-Fikr.
- Giocalone R. A. & Jurkiewicz, C. L., (2010), Toward a science of workplace spirituality, in R.A. Giocalone & C.L. Jurkiewicz (Eds.), *The handbook of workplace spirituality and Organizational Performance (Second Edition)*, Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Gibson, I.D., (1996), *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Grossoehme, D.H., Opiari-Arrigan, L., VanDyke, R., Thurmond, S., Seid, M., (2012), Relationship of adherence determinants and parental spirituality in cystic fibrosis, *Pediatr Pulmonol*, 47(6): 558–566
- Guerin, R.J., Toland, M.D., Okun, A.H., Rojas-Guyler, L., dan Bernard, A.L. (2018), Using a modified theory of planned behavior to examine adolescents' workplace safety and health knowledge, perceptions, and behavioral intention: A structural equation modeling approach, *Journal of Youth and Adolescence*, 47: 1595–1610.
- Hadi, S., (2006), *Metodologi riset*, Yogyakarta: Andi Press.
- \_\_\_\_\_. (2007), *Islam spiritual: Cetak biru keserasian eksistensi*, Malang: UIN Malang Press.
- Haikal, D.M., (2018), The effect of consumer ethnocentrism, brand image, and perceived quality on purchase decisions with purchase intention as intervening variable, *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 20(2): 38-49.
- Hair J.F., Black, WC., Babin, BJ., Anderson, RE., Tatham., RL., (2006), *Multivariate data analysis with reading*, 6th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hakim, L., (2016), Budaya organisasi islami sebagai upaya meningkatkan kinerja, *Iqtishadia*, 9(1): 179-200.
- Hakim, L. dan Kusdiyanto (2011), Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus PDAM Kota Surakarta), *Publikasi Ilmiah*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 53-77.
- Hakim, L. dan Wikayanto, (2007), *Spiritual based management: Memimpin dan bekerja berbasis spiritual*, Jakarta: Hikmah.
- Hanan, S.A., (2014), An application of an extended Theory of Planned Behaviour to understand drivers' compliance with the school zones speed limit in Australia and Malaysia, *Dissertation*, Faculty of Health, Queensland University of Technology.

- Harahap, P. dan Kiswanto, M. (2015), Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Nasional Cabang Semarang, *Jurnal Eksis*, 6(1): 1429-1439.
- Hardjana, A.M., (2005), *Religiusitas, agama dan spiritualitas*, Yogyakarta: Kanisius
- Harris, S. G., dan Mossholder, K. W., (1996), *The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation*, *Journal of Management*, 22(4): 527–547.
- Hartoni, I.G.P.O. dan Riana, I.G., (2015), Sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku pada implementasi keselamatan kerja: Dampaknya terhadap *intention to comply* (Studi pada pekerja kontraktor PT. Utama Karya Kantor Wilayah IV Bali, NTB, NTT), *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(04): 243–264.
- Haryadi, W dan Wiyono, Y., (2014), Peran pemimpin, rekan kerja, dan keluarga dalam memotivasi karyawan di PT Mulya Adhi Paramita Surabaya, *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1): 1-11.
- Hasan, A.W., (2006), *SQ nabi: Aplikasi strategi dan model kecerdasan spiritual (SQ) Rasulullah di masa kini*, Yogyakarta: IRCiSoD.
- Hendrawan, S., (2009), *Spiritual management: From personal enlightenment towards god corporate governance*, Bandung: Mizan.
- Herlina dan Loisa, R., (2018), Analisis dampak kualitas persahabatan pada peningkatan kinerja dan kebahagiaan di tempat kerja generasi milenial, *Meta Communication; Journal of Communication Studies*, 3(2): 15-31.
- Herzberg, (1966), *Work and the nature of man*, New York: Work Publishing Co.
- Hidayat, W. dan Nugroho A.A., (2010), Studi empiris theory of planned behavior dan pengaruh kewajiban moral pada perilaku ketidakpatuhan pajak wajib pajak orang pribadi, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 12(2): 82-93.
- Hill, P.C., Pargament, K., Hood., R.W., McCullough, M.E., Swyers, J.P., Larson, D.B., Zinnbauer, B.J., (2000), Conceptualizing Religion and Spirituality: Points of Commonality, Points of Departure, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30(1): 51-77
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., and Sanders, G., (1990), Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 286-316.
- Hu, Q., Dinev, T., Hart, P., dan Cooke, D., (2012), Managing employee compliance with information security policies: The critical role of top management and organizational culture, *Decision Sciences*, 43(4): 1-64.

- Indrawijaya, A.I., (2002), *Perilaku Organisasi Sinar Baru*, Bandung: Algasindo.
- Inspektorat Jenderal Departemen Agama RI, (2009), *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama*.
- Irwanto, (1988), *Psikologi umum*, Jakarta: P.T. Gramedia Pustaka Utama
- Ivancevich, J.M., (2007), *Human resource management*, 11th ed. New York: McGraw-Hill Irwin
- Jaki, S.L., (1980), *Cosmos and creator*, Edinburgh: Scottish Academic Press.
- Jalil, A., (2013), *Spiritual entrepreneurship: Transformasi spiritualitas kewirausahaan*, Yogyakarta: LKiS.
- Javanmard, H., (2012), The impact of spirituality on work performance, *Indian Journal of Science and Technology*, 5(1): 1961-1965.
- Jirzanah, (2008), Aktualisasi pemahaman nilai menurut max scheler bagi masa depan bangsa indonesia, *Jurnal Filsafat*, 18(1): 86-106.
- Jogiyanto, (2007), *Sistem Informasi Keprilakuan*, Yogyakarta: Andi
- Karbalaei, S., Abdollahi, A., Ho, Y.M., (2015), Machiavellianism and spiritual intelligence as predictors of waste-prevention behaviours among Malaysian university students, *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 23(3): 623-638.
- Kartika, A.S., dan Kusumawardhani, D.E., (2013), Hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi pada pegawai negeri sipil di kementerian X, *Naskah Publikasi*, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 1-21.
- Kashif, M., (2017), The moderating effect of religiosity on ethical behavioral intentions: An application of the extended theory of planned behavior to Pakistani bank employees, *Personnel Review*, 46(2): 1-22.
- Kearns, P., (2005), *Human Capital Management*, Reed Business Information, Sutton, Surrey.
- \_\_\_\_\_, (2006), *What do we Mean by Human Capital Management? In What's the Future for Human Capital?*, London: CIPD.
- Keputusan Menteri Agama RI (KMA) Nomor 582 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Agama Nomor 447 Tahun 2015 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Tahun 2015-2019.

- Kerr, A., Lennon, A., & Watson, B., (2009), The call of the road: Factors predicting students' car travelling intentions and behaviour, *Transportation*, 37 (1): 1–13.
- Khairunisa, A.Q. dan Kusumawardhani, D.E., (2013), Hubungan antara iklim organisasi dan komitmen organisasi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian X, *Naskah Publikasi*, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 1-21.
- Khuan, N.W., Shaban, R.Z., dan Mortel, T., (2018), The influence of religious and cultural beliefs on hand hygiene behavior in the United Arab Emirates, *Infection, Disease dan Health*, 23(4): 225-236.
- Klößner, C. A. & Matthies, E., (2009), Structural modeling of car use on the way to the university in different settings: Interplay of norms, habits, situational restraints, and perceived behavioral control, *Journal of Applied Social Psychology*, 39(8): 1807–1834.
- Knapczyk, D.R., Johnson, W.A., McDermott, G., (1983), A comparison of the effects of teacher and peer supervision on work performance and on-task behavior, *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 8(4): 41-48.
- Ko, Y.K., Yu, S., Kang, K.H., (2015), Organizational culture and organizational support as factors affecting the innovative behaviors of general hospital nurses, *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(2): 223-231.
- Kobus, K., (2003), Peers and adolescent smoking, *Addiction*, 98(1): 37-55.
- Koesmono, H.T., (2005), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, Jurusan Ekonomi Manajemen, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2): 162-179.
- Kotler dan Keller, (2009), *Manajemen pemasaran*, Jilid I, Edisi ke-13, Jakarta: Erlangga
- Kreitner, R. and Kinicki, A., (2008), *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill International Edition.
- Kumorjati, D., (2011), Pengaruh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang dimediasi motivasi kerja (Studi pada karyawan KUD di Kabupaten Banyumas), *Skripsi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Purwokerto*.

- Kuntowijoyo, (1995), Arah industrialisasi Indonesia yang manusiawi, Makalah Seminar "Wajah Industrialisasi Indonesia di Masa Depan", Dies Natalis ke-41 UGM.
- Kuo, C., (2009), Psychological contract breach and workplace deviance behavior: The moderating effects of perceived peer support and punishment. Taipei: National Science Council.
- Kusasi, M., (2012), Pengaruh budaya organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kaltim, *Jurnal Psikostudia Universitas Mulawarman*, 1(2): 102-117.
- Kusumawati, D.A., (2015), Peningkatan perilaku kerja islami dengan budaya organisasi islami sebagai variabel moderasi, 2<sup>nd</sup> Conference in Business, Accounting, and Management, 2(1): 233-242.
- Kytö, E., Virtanen, M., dan Mustonen, S., (2019), From intention to action: Predicting purchase behavior with consumers' product expectations and perceptions, and their individual properties, *Food Quality and Preference*, 75(July): 1-9.
- Lacey, D., (2010), Understanding and transforming organizational security culture, *Information Management dan Computer Security*, 18(1): 4-13.
- Laporan Kinerja Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI Tahun 2018.
- Leahy, L., (2001), *Siapakah manusia? Sintesis filosofis tentang manusia*, Yogyakarta: Kanisius.
- Leisanyane, K. and Khaola, P.P., (2013), The influence of organisational culture and job satisfaction on intentions to leave: The case of clay brick manufacturing company in Lesotho, *Eastern Africa Social Science Research Review*, XXIX(1): 59-75.
- Liu, B., Qi, L., Wei, X., Hu, Y., (2019), Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator, *PLoS ONE*, 14(2): e0212091.
- Liu, X., Kirwan, B., Martens, A., (2018), Regulatory compliance, information disclosure and peer effects: Evidence from the Mexican gasoline market, *Journal of Regulatory Economics*, 54(1): 53-80.
- Liu, Y., Wang, W., Chen, D., (2019), Linking ambidextrous organizational culture to innovative behavior: A moderated mediation model of psychological empowerment and transformational leadership, *Frontiers in Psychology*, 10(Article 2192): 1-12.

- Liubov, P., (2010), The quest for truth: Spiritual management and its shadows in academic literature, *Master Thesis*, Lund University School of Economics and Management
- Love, P. G., (2002), Comparing spiritual development and cognitive development, *Journal of College Student Development*, 43(3): 357–373.
- Luthfi, B.A. dan Salehudin, I., (2011), Marketing Impact of Halal Labeling Toward Indonesian Muslim Consumer's Behavioral Intention Based on Ajzen's Planned Behavior Theory: Policy Capturing Studies on Five Different Product Categories, *Asean Marketing Journal*, III(1): 35-44.
- Machrus, H. dan Purnomo, U., (2010), Pengukuran perilaku berdasarkan *theory of planned behavior*, *Jurnal Insan: Media Psikologi*, 12(01): 64-72.
- MacIntosh, E.W. dan Doherty, A., (2010), The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave, *Sport Management Review*, Elsevier, 13(2): 106-117.
- Mahal, K.P., (2009), Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. Research Scholar and Lecturer, Rayat Bahra Institute of Engineering and Biotechnology (MBA) India, *The IUP Journal of Management Research*, VIII(10): 38-51.
- Mahmud, M. dan Yusof, S.M., (2018), The influence of religiosity on safety behavior of workers: A proposed framework, *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 26(1): 1-20.
- Mahzar, A., (2004), *Merumuskan paradigma sains dan teknologi islami: Revolusi integralisme Islam*, Bandung: Mizan.
- Mariana, Ana dan Peter, (2008), Laporan penelitian: strategi perubahan sumber daya manusia menjadi manusia bersumber daya dalam organisasi (menggunakan metode *ESQ*), Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung,.
- Martin, L., Migwi, S.W., Magutu, O., (2010), Taxprayer attitudes and tax compliance behavior in Kenya, *African Journal of Business & Management*, 1: 112-122.
- Marwan, R.A., dan Abubakar, M.R., (2019), The effect of spirituality in the workplace and quality of work life on nurses performance in regional general hospital dr. Chasan Boesoerie of North Maluku, *Management Insight*, 14(1): 1-35.
- Marzuki, M.A., Tunas, B., dan Mukhtadi, (2019), The mediating effect of achievement motivation on the relationship between organizational culture and innovative behavior in public sector, *International Journal of Advanced Research*, 7(6): 1101-1110.

- Mashudi, (2013), Pengaruh kepemimpinan dan kualitas sumberdaya manusia aparatur terhadap efektivitas penyelenggaraan pemerintahan bidang keagamaan: Studi pada kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, *Jurnal Administrasi Publik*, 3(2): 293-319.
- Maslow, A.H., (1964), *Religion, Value, and Peak-Experiences*. Columbus: Ohio State University Press.
- \_\_\_\_\_. (2006), *On Dominance, Self Esteem and Self Actualization*, Ann Kaplan: Maurice Basset.
- McClelland, D.C., (1961), *The achieving society*. Van Nostrand.
- Melisa, N.L.P.M.D, Purnamawati, G.A, dan Prayudi, M.A., (2017), Pengaruh kecerdasan spiritual dan budaya tri hita karana terhadap kecenderungan kecurangan (*fraud*) akuntansi pada satuan kerja perangkat daerah kabupaten Badung, *Jurusan Akuntansi, Universitas Pendidikan Ganesha Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2): 1-12.
- Meng, C.L., Othman, J., dan D'Silva, J.L., (2014), Ethical decision making in academic dishonesty with application of modified theory of planned behavior: A review. *International Education Studies*, 7 (3): 126-139.
- Mete, E.S., (2017), The path extended from organizational culture to innovative work behavior: A research on a defense company, *Journal of Business Research*, 9(1): 403-428.
- Milgram S., (1974), *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.
- Moghaddampour, J. dan Karimian M.V., (2013), A study on impact of workplace spirituality on customer-oriented organizational citizenship behavior by considering the role of spiritual intelligence: A case study of an insurance company, *Management Science Letters*, 3(6): 1633-1648.
- Mollanazari, M., Abouhamzeh, M., Abad, M.M.M.A., (2016), Organizational culture and corporate tax compliance (The case study of large taxpayers units), *Accounting and Auditing Reviews*, 23(1): 1-18.
- Morris, M.G., Venkatesh, V., dan Ackerman, P.L., (2005), Gender and age differences in employee decisions about new technology: An extension to the theory of planned behavior, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(1): 69-84.
- Morrison, R. dan Nolan, T., (2007), Negative relationships in the workplace: A qualitative study, *Qualitative Research in Accounting dan Management*, 4: 203-221



- Muchlis, M.H., (2012), *Tafsir Al-Quran Tematik: Kerja dan Ketenagakerjaan*. Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Quran Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI.
- Muchlisin dan Rolli, A., (2016), Penafsiran kontekstual: Studi atas konsep hierarki nilai Abdullah Saeed, *Maghza*, 1(1): 19-30.
- Mujib, M., Kurniasih, D., Rokhman, A., (2016), Peningkatan kinerja pelayanan publik melalui peningkatan motivasi spiritual, *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 29(4): 204-211.
- Mukarom, Z. dan Laksana, M.W., (2016), *Membangun kinerja pelayanan publik: menuju clean government dan good governance*, Bandung: Pustaka Setia.
- Mulyadi, H., (2016), Implementasi 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama dalam meningkatkan kinerja pegawai seksi pendidikan agama dan keagamaan islam kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Barat, *Tesis Program Pascasarjana IAIN Raden Intan Bandar Lampung*.
- Munawwaroh, S., Larasati, E., Suwitri, S. dan Warsono, H., (2019), Policy implementation of working culture development in ministry of religious affairs, *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(10): 43-57.
- Murtadho dan Salafuddin, (2001), *Syarah Hadits Arba'in*. Solo: Penerbit Al-Qowam.
- Muslim, Abi al-Husaini, (1998), *Shahih Muslim*, Juz 2, Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyah
- Mustapha, R., Hussin, Z., Siraj, S., dan Darusalam, G., (2016), Does islamic religiosity influence the cheating intention among Malaysian muslim students? A modified theory of planned behavior, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12): 389-406.
- Mustikasari, E., (2007), Kajian empiris tentang kepatuhan wajib pajak badan di perusahaan industri pengolahan di Surabaya, *Simposium Nasional Akuntansi X. Makassar*, 1-41.
- Muttaqin, A., (2012), Islam and the changing meaning of spiritualitas and spiritual in contemporary Indonesia, *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies*, 50(1): 23-56.
- Naranjo- Valencia, J.C., Jimenez- Jimenez, D., Sanz- Valle, R., (2017), Organizational culture and radical innovation: Does innovative behavior mediate this relationship?, *Creativity & Innovation Management*, 26(4): 407-417.
- Nasution, H., (1996), *Islam rasional: Gagasan dan pemikiran*, Bandung: Mizan.

- Nawawi, (2010), *Syarah arba'in nawawiyah: Petunjuk Rasulullah dalam mengarungi kehidupan*. Jakarta: Akbar Media.
- Nawawi, H. dan Martini, M., (1994), *Penelitian Terapan*, Yogyakarta: Gajahmada University
- Novia, N., Noor, I., dan Ekawaty, M., (2018), Analisis pengaruh faktor non-ekonomi terhadap sikap pedagang Madura dalam membayar zakat perdagangan, *Jurnal Al-Muzara'ah*, 6 (1): 61-76.
- Notoatmodjo, S., (2003), *Pengembangan sumber daya manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nurani, R.D., (2018), Hubungan konformitas teman sebaya dan kontrol diri dengan kepatuhan terhadap peraturan sekolah pada siswa di SMK Negeri 6 Yogyakarta, *Skripsi*, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNY.
- Nurwati, (2012), Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan (studi pada koperasi unit desa di provinsi Sulawesi Tenggara), *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1): 41-51
- Nuryana, F., (2016), Pengaruh sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku terhadap niat kepatuhan muzakki Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam membayar zakat profesi pada Badan Amil Zakat (BAZ) Kabupaten Sumenep, *Nuansa: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam*, 13(2): 383-416.
- Omeluzor, S.U., (2018), Organizational culture variables as factors influencing librarians' turnover intentions in university libraries in south-south and south-east of Nigeria, *Library Philosophy and Practice*, (e-journal):1693.
- Oteng-Pepurah, M., de Vries, N., dan Acheampong, M.A., (2014), Households' willingness to adopt greywater treatment technologies in a developing country: Exploring a modified theory of planned behaviour (TPB) model including personal norm. *Journal of Environmental Management*. 254: 109807.
- Ozer, G., dan Yilmaz, E., 2011, Comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior: An application on accountants' information technology usage, *African Journal of Business Management*, 5(1): 50-58.
- Pambudi, L., (2019), Penipuan Percepatan Haji Diduga Libatkan Oknum dari Kementerian?, <https://www.msn.com/id-id/berita/nasional/penipuan-percepatan-haji-diduga-libatkan-oknum-dari-kementerian/ar-AAFw2HS>. Diakses 22 Januari 2020.
- Pangestu dan Rusmana, (2012), Analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tax compliance penyeteroran SPT masa (Survei pada PKP yang terdaftar di

- KPP Pratama Purwokerto), *Simposium Nasional Akuntansi XV Banjarmasin*.
- Parker, W. D., Bickmore, C. A., Crews, D., (2016), *Spiritual mind management*, Utah: Certified Hypnotherapy Training School dan Services.
- Pasiak, T., (2018), *Brain management for self improvement*, Bandung: Mizan.
- Passos, C., Cruzes, D.S., dan Mendonça, M., (2013), Beliefs underlying teams intention and practice: An application of the theory of planned behavior, *Workshop Latinoamericano Ingeniería de Software Experimental, ESELAW*, 103-116.
- Penyugalova, L., (2010), *The quest for the truth: Spiritual management and its shadows in academic literature*, Lund University, School of Economics and Management.
- Peredaryenko, M. S., (2019), Gold dinar as a consumer product: Modified version of the theory of planned behaviour. *International Journal of Economics, Management & Accounting*, 27(2): 353-372.
- Perpres Nomor 87 Tahun 2017 Tentang Penguatan Pendidikan Karakter. Ditetapkan di Jakarta pada Tanggal 6 September 2017.
- Piedmont, R., (2001), Spiritual transcendence and the scientific study of spirituality, *Journal of rehabilitation*, 67(1):4-14.
- Pierce, Gregory F.A., (2006), *Spirituality in work: 10 cara menyeimbangkan hidup anda di tempat kerja*, Yogyakarta: Kanisius.
- Pio, R.J., Nimran, U., Alhabsji, T., Hamid, D., (2015), Influence of spiritual leadership on ethical behavior, quality of work life, job satisfaction, organizational commitment, and employee performance, *Development Research of Management*, 10 (1): 22-60.
- Pitchay, A.A., Meera, A.K.M., dan Saleem, M.Y., (2015), Factors influencing the behavioral intentions of Muslim employees to contribute to cash-waqf through salary deductions”, *JKAU: Islamic Econ.*, 28(1): 57-90.
- Popper, K., Eccles, J.C., (1984), *The Self and Its Brain: An Argument for Interactionism*, New York: Taylor dan Francis.
- Pratomo, E., (2008), *Membangun kecerdasan finansial dengan nilai-nilai spiritualitas*, Jakarta: Arga Publishing.
- Prihananto, (2014), Hermeneutika Gadamer sebagai teknik analisis pesan dakwah, *Jurnal Komunikasi Islam*, 04(01): 143-167

- Purbasari, R. & Novel, N.J.A., (2016), Analisis budaya organisasi islami dalam mendorong inovasi organisasi pada Rabbani Holding Bandung, *Jurnal AdBispreneur*, 1(1): 27-36.
- Purwanto, Y., (2013), Pengantar. Dlm. Abu Sangkan, *Berguru kepada Allah: Menghidupkan kecerdasan emosional dan spiritual*, Jakarta: Yayasan Shalat Khusus'.
- Puslitbang Lektur Khazanah Keagamaan dan Manajemen Organisasi Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, (2018), *Seminar Hasil Penelitian Implementasi 5 Nilai Budaya Kerja di Lingkungan Kementerian Agama*, di Hotel Sahira Butik, Bogor, 8-9 Nopember 2018.
- Puspita, F., (2014), Analisis gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Blitar, *Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi*, 3(4): 67-82.
- Quimet, J.R., (2006), Spirituality in management reconciles human well-being, productivity, profits, *Doctoral Thesis of Fribourg University*, Switzerland.
- Quthb, S., (2003), *Tafsir fi zhilalil Qur'an (di bawah naungan al-Qur'an)*, Jilid VII. Jakarta: Gema Insani Press.
- Rachman, D.A., (2019), KPK: Kemenag seharusnya kementerian yang paling bersih, jadi contoh," <https://nasional.kompas.com/read/2019/03/18/19560491/kpk-kemenag-seharusnya-kementerian-yang-paling-bersih-jadi-contoh>. Diakses 5 Juli 2019
- Rahardjo, M., (2007), *Hermeneutika Gadamerian: Kuasa bahasa dalam wacana politik Gus Dur*, Malang: UIN Malang Press.
- Rahmawati, A.D., (2015), Kepatuhan santri terhadap aturan di pondok pesantren modern, *Jurnal Penelitian Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 2(3): 1-18.
- Ratnasari, S.L., Rahmawati, Sutjahjo, G., Yana, D., (2018), Lecturer's performance: Leadership, organizational culture, work motivation, and work behavior, in *The 2018 International Conference of Organizational Innovation (ICOI)*, KnE Social Sciences, 703-715.
- Razak, N.F. dan Sabri, M.F., (2017), Pro-environmental workplace intention behaviour in the Malaysian public organization, *Asian Social Science*, 15(4):60.
- Razi, M.J.M., Karim, N.S.A, dan Mohamed, N., (2014), Organizational factors, perceived acceptance and behavioral intention as dimensions of knowledge management readiness, *The 5th International Conference on Information*

*and Communication Technology for The Muslim World (ICT4M)*, Malaysia, 17-18 November.

- Rebuska Magazine*, (2008), An Important Message for Our Church Organization, Part II, 2 Mei
- Reich, K. H., (1996), A logic-based typology of science and theology, *Journal of Interdisciplinary Studies*, 8: 149–167.
- Reitsma, J., Scheepers, P., dan Grotenhuis, M.T., (2006), Dimensions of individual religiosity and charity: Cross national effect differences in European countries?, *Review of Religious Research*, 47(4): 347-362.
- Retnoningsih, A. dan Suharsono, (2005), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Semarang: CV. Widya Karya.
- Reyad, Md.A.H., Chhay, L., Suy, R., Hammad, A., Uddin, M.M., dan Paul, R., (2019), Bike-sharing and public acceptance in Bangladesh: An empirical view of religiosity as an obstacle for women's intention toward bike-sharing", *Open Journal of Social Sciences*, 7: 458-477.
- Rich, L. dan Mero, N.P., (2015), The link between organizational culture and work behavior: The value of regulatory focus, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2015(1): 1-10.
- Rijal, S., (2019), Pengaruh nilai-nilai Islam terhadap budaya organisasi dan kinerja perusahaan Kalla Group di Makassar, *Tesis*, Pascasarjana UIN Alauddin Makassar.
- Rini, R.A.P, (2019), Fenomena korupsi di lembaga Kementerian Agama, berikut ulasan kasus-kasus yang melilit, <https://kaltim.tribunnews.com/2019/03/23/fenomena-korupsi-di-lembaga-kementerian-agama-berikut-ulasan-kasus-kasus-yang-melilit?page=4>. Diakses 5 Juli 2019
- Riyaniningsih, S.P. dan Triyaningsih, S.L., (2010), Pengaruh disiplin, balas jasa dan keteladanan pimpinan terhadap motivasi kerja pegawai dinas kesehatan kabupaten Sukoharjo, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(2): 109-119.
- Robbins, S.P., (2006), *Perilaku organisasi*, Edisi Indonesia. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins, S.P. and Coulter, M., (2012), *Management*, Eleventh Edition. United States of America: Pearson Education Limited.
- Roni, M.S.M.M., Azmi, M., Ahmad, N., dan Djajadikerta, H., (2015), How system complexity and organizational culture affect AIS misuse, *Procedia Economics and Finance*, 28: 254-259.

- Roni, S.M., Djajadikerta, H.G., dan Trireksani, T., (2017), Does organisational culture affect dysfunctional behavior in information system security?, *Proceedings of the 18th Asian Academic Accounting Association (Four A) Annual Conference 2017*, November: 22-23.
- Roosseno, T.H.N., (2015), *Tentang manusia Indonesia*, Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Roscoe, J.T., (1975), *Fundamental research statistics for the behavioural sciences*. (2nd ed.) New York: Holt Rinehart dan Winston.
- Rosidin, (2015), Spiritual religius dan kinerja pegawai pemerintah kotamadya Jakarta Barat Daerah Khusus Ibukota Jakarta, *Disertasi Doktor Studi Islam*, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Rosyad, I., Narulita, S., dan Hadiyanto, A., (2015), Upaya optimalisasi kinerja pegawai melalui penerapan nilai-nilai spiritualitas islam (Studi kasus di PT. Pandu Siwi Sentosa), *Jurnal Studi Al-Qur'an*, 11(2): 145-156.
- Rosyadi, K., (2004), *Pendidikan profetik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rotich, K.J., (2015), History, evolution and development of human resource management: A contemporary perspective, *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3): 58-73.
- Sabhan, H., (2015), Pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai di kota Makassar, *Jurnal Ilmiah Bongaya (Manajemen dan Akuntansi)*, XVII(April): 51-62.
- Sabri, M.F., Razak, N.F., Wijekoon, R., (2019), The mediation effect of intention in the pro-environmental workplace (PEW) behavior of Malaysian public employees, *Management Science Letters*, 9:1567-1576.
- Saeed, A., (2006), *Interpreting the Qur'an towards a contemporary approach*, London and New York: Routledge.
- Safrida, (2015), Kinerja Tenaga Kependidikan sebagai Dampak Tingkat Stres yang Dipengaruhi oleh Kualitas Kehidupan Kerja, Kemampuan Diri, dan Sikap Kerja, *Disertasi Doktor Ilmu Ekonomi*, Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
- Sahban, H., (2015), Pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai di kota Makassar, *Jurnal Ilmiah Bongaya (Manajemen dan Akuntansi)*, XVII: 51-62
- Saktinegara, J.R., Wardana, I.M., dan Riana, I.G., (2016), Menguji pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan (Studi pada kantor imigrasi kelas I khusus Ngurah Rai), 5(1): 3295-3328.

- Sangkan, A., (2008), *Spiritual salah kaprah: Mengupas tuntas kerancuan spiritual antara god-spot, g-spot, mad-spot, dan sufi-spot*, Jakarta: Gybraltar Wahyamaya.
- \_\_\_\_\_, (2013), *Berguru kepada Allah: Menghidupkan kecerdasan emosional dan spiritual*, Jakarta: Yayasan Shalat Khusyu'.
- \_\_\_\_\_, (2014), *Menemukan khusyu' yang hilang*, Jakarta: Gybraltar Wahyamaya.
- Santoso, D., (2015), Gaya kepemimpinan, iklim organisasi, kompensasi, dan perilaku kerja, *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 13(3): 229-236.
- Sardžoska, E., dan T. Tang., (2009), Testing a model of behavioral intentions in the Republic of Macedonia :Differences between the private and the public sectors, *Journal of Business Ethics*, 87(4): 495–517.
- \_\_\_\_\_, (2012), Work-related behavioral intentions in Macedonia: Coping strategies, work environment, love of money, job satisfaction, and demographic variables, *Journal of Business Ethics*, 108(3): 373–391.
- Sarmadi, S., (2009), *Spiritualitas Bisnis: Mencari Ridho Ilahi*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Sarrah, R., Muslim, R.Y., dan Nurhuda, N., (2016), Pengaruh sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku terhadap kepatuhan pajak dengan niat sebagai variabel *intervening* pada penyeteroran SPT masa, *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 8(1): 1-15.
- Schein, E. H., (1990), Organizational culture, *American Psychologist*, 45(2): 109–119
- Schifter, D. B., dan Ajzen, I., (1985), Intention, perceived control, and weight loss: An application of the theory of planned behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 843-851.
- Sekaran, U., (2006), *Research methods for business*, Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba.
- Sekaran, U. dan Bougie, R., (2017), *Metode penelitian untuk bisnis pendekatan pengembangan-keahlian*, Edisi 6 Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Sekretariat Revolusi Mental, Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan RI, (2017), *Gerakan Nasional Revolusi Mental*.
- Sekretaris Jenderal Kementerian Agama RI, (2017), *Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama*, Jakarta, 20 Februari.

- Selvam, S.G., (2013), Towards religious-spirituality: a multidimensional matrix of religion and spirituality, *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 12(36): 129-152
- Sengupta, S.S. dan Sinha, J.B.P., (2005), Perceived dimensions of societal and organizational cultures and their impact on managerial work behavior, *Journal of Management Research*, 5(3): 143-172.
- Shakona, M.Y., (2013), The influence of religiosity on the intention of United States Muslim tourists to choose a shariah compliant hotel, *Dissertation Presented to the Graduate School of Clemson University*.
- Sihombing, Umberto. 2004. Pengaruh Keterlibatan Dalam Pengambilan Keputusan, Penilaian pada Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja Pamong Praja. <http://www.dupdiknas.go.id>. (diakses pada 20 Februari, 2019)
- Simamora, H., (2004), *Manajemen sumber daya manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Sinamo, J., (2016), *8 etos kerja profesional*, Jakarta: Institut Dharma. Mahardika
- Sinha, S., Pushpendra, P., Kumar, P., (2016), Organizational culture, innovative behavior and work related attitude, *Journal of Workplace Learning*, 28(8): 519-535.
- Slimon, H.M., (1991), Intention and attitude as predictors of compliance to the Air Force Weight Control Program using Fishbein's behavioral intentions model, *Thesis*, The University of Arizona.
- Smart, M., (2012), The application of the theory of planned behaviour and structural equation modelling in tax compliance behaviour: A New Zealand study. *Dissertation*, University of Canterbury.
- Smit, J., 2014, "The Relationship between organizational culture and innovation," *25<sup>th</sup> Annual Conference of the International Information Management Association (IIMA)*, Palm Springs, California, 1-16.
- Sobirin, A., (2016), Konsep dasar perubahan dan perubahan organisasi, dalam *Kumpulan materi tentang perubahan organisasi dan manajemen perubahan*, Yogyakarta: UII.
- \_\_\_\_\_, (2016), Organisasi dan perilaku organisasi: Perspektif lintas disiplin ilmu, dalam *Model pembelajaran perilaku organisasi*, Yogyakarta: UII.
- Soekanto, S., (2012), *Sosiologi suatu pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Soffa, I., (2007), *In to the soul: Dari pencarian nalari ke pencerahan ruhani*, Jakarta: Pustaka Cendekia Muda.



- Srimindarti, C., (2013), Faktor-faktor yang mempengaruhi *premature sign-off* dengan *turnover intention* sebagai variabel *intervening*: Suatu tinjauan dari *goal setting theory*, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 8(2): 102-110.
- St-Pierre, R.A., Derevensky, J.L., Temcheff, C.E., Gupta, R., Martin-Story, A., (2017), Evaluation of a school-based gambling prevention program for adolescents: Efficacy of using the theory of planned behavior, *Journal of Gambling Issues*, 36: 113-137
- Sturges, H.A., (1926), The choice of a class interval, *Journal of the American Statistical Association*, 21(153): 65-66.
- Subur, (2007), Pendidikan nilai: Telaah tentang model pembelajaran, *Jurnal Pemikiran Alternatif Pendidikan, Insania*, 12(1): 3-16.
- Sudarmanto, (2018), *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM: Teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudarsono, (1993), *Ilmu filsafat: Suatu pengantar*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyanto, E., (2016), Analisis komitmen organisasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Agama RI, *Jurnal Populis*, 1(1): 19-33.
- Sukris, S., (2009), *Spiritualitas bisnis mencari ridho Ilahi*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Sulistiani, D., (2012), Aktor-faktor yang memengaruhi niat mahasiswa akuntansi untuk berkarier sebagai akuntan publik: Aplikasi *theory of planned behavior* (studi empiris pada mahasiswa Universitas Diponegoro), *Skripsi*, Universitas Diponegoro
- Sumarjiyanto, Y.B.M., (2010), Hubungan antara persahabatan di tempat kerja dan motivasi kerja, *Skripsi*, Sanata Dharma University.
- Suparno, C., (2017), Antecedent niat untuk memilih jasa *halal beauty center*: Aplikasi *theory of planned behavior* dan peran religiusitas, *Media Ekonomi dan Manajemen*, 32(1): 1-8.
- Supriyadi, A., (2014), *Etika ekonomi dan bisnis dalam al-Qur'an: Sebuah panduan etik dan moral untuk menggapai sukses dunia dan akhirat*, Yogyakarta: Kanwa.
- Sutikno, B., (2012), Menggagas marketing 4.o. Dlm. T. Hani Handoko et.al., (eds.), *Manajemen dalam berbagai perspektif*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Suwarto, S., (2016), Karakteristik tes biologi kelas 7 semester gasal, *Jurnal Penelitian Humaniora*, 17(1): 153-161.

- Syaiyid, E., Utami, H.N., dan Riza, M.F., (2013), Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (Studi pada karyawan radar Malang PT. Malang Intermedia Pers), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1(1A):104-113
- Szczepańska-Woszczyńska, K., (2015), Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behavior in the innovation process, *Procedia Economics and Finance*, 34: 396–402.
- Tafsir, A., (1992), *Filsafat umum: Akal dan hati sejak thales-james*, Bandung: Rosdakarya.
- Tan, S.A., Yaacob, S.N, Tan, J.P., (2018), The usage of sexual internet media and sexual behaviour among sexually experienced adolescents in Malaysia: Sexual intention as a mediator, *Pertanika Journal of Social Sciences dan Humanities*, 26(4): 2571-2582.
- Tania, N., (2013), Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan: Studi kasus di pondok pesantren moderen islam assalam kota Surakarta, *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Tasmara, T., (2001), *Membudayakan etos kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Taylor, S., dan Todd, P. A., (1995), Understanding information technology usage A test of competing models, *Information Systems Research*, 6: 144-176.
- Taylor, D., Bury, M., Campling, N., Carter, S., Garfied, S., Newbould, J., Rennie, T., (2006), *A review of the use of the health belief model (HBM), the theory of reasoned action (TRA), the theory of planned behaviour (TPB), and the trans-theoretical model (TTM) to study and predict health related behaviour change*. London: NICE Publisher.
- Thontowi, Z. S., (2016), Implementasi lima nilai budaya kerja Kementerian Agama di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banyumas, *Skripsi*, Manajemen Pendidikan Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Triguno, (1997), *Budaya kerja menciptakan lingkungan kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Trisna, E., (2019), Perilaku merokok siswa SMA/SMK di Indonesia: Tinjauan TPB yang dimodifikasi”, *Disertasi Doktor Ilmu Ekonomi*, Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
- Tsai, Y., (2011), Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction, *BMC Health Services Research*, 11(98): 1-9.
- Tyas, SL. dan Pederson, L.L., (1998), Psychological factors related to adolescent smoking: A critical review of the literature, *Tobacco Control*, 7: 409-420.

- Ulfa, M. dan Sarzuli, T., (2016), Pengaruh faktor internal dan eksternal terhadap kepatuhan perawat dalam melaksanakan standar prosedur operasional pemasangan kateter di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Unit II, *Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit*, 5(1): 49-55.
- Umah, K. dan Irawanto, D., (2019), Spiritual motivation to improve ARV drug compliance in HIV/AIDS patients, *Journals of Nurse Community*, 10(2): 251-263.
- Underwood, L. G., dan Teresi, J. A., (2002), The daily spiritual experience scale: Development, theoretical description, reliability, exploratory factor analysis, and preliminary construct validity using health-related data, *Annals of Behavioral Medicine*, 24(1): 22-33.
- Underwood, L. G., (2011), The daily spiritual experience scale: Overview and result, *Religions*, 2: 29-50.
- Urumsah, D., Wicaksono, A.P., dan Pratama, A.J.P., (2016), Melihat jauh ke dalam: Dampak kecerdasan spiritual terhadap niat melakukan kecurangan, *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 20(1): 47-55.
- Ushuluddin, A., (2019), Pendidikan kesehatan holistik (peran ruhani dalam perspektif psikologi Islam), *Disertasi*, Psikologi Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Ushuluddin, A., Masruri, S., Somantri, G.R., dan Madjid, A., (2019), From nafsology towards ruhiology: Offering fourth intelligence, *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 9(2): 320-335.
- Vasconcelos, A.F., (2015), The spiritually-based organization: A theoretical review and its potential role in the third millennium, *Cad. EBAPE.BR*, 13(1): 183-205.
- Visentin, M. dan Scarpi, D., (2012), Determinants and mediators of the intention to upgrade the contract in buyer-seller relationships, *Industrial Marketing Management*, 41(7): 1133-1141.
- Vitoria, P.D., Salgueiro, M.F., Silva, S.A., dan Vries, (2009), The impact of social influence on adolescent intention to smoke: Combining types and referents of influence, *British Journal of Health Psychology*, 14: 681-699.
- Vroom, V.H., (1964), *Work and motivation*, New York : John Wiley dan Sons.
- Wattananonsakul, S. dan Tuicomepee, A., (2014), Protective predictors of smoking intention among lower secondary school students in Bangkok, Thailand, *Journal of Population and Social Studies*, 22(2): 158-173.

- Weinsheimer, J.C., (1985), *Gadamer's hermeneutics: A reading of truth and method*, London: Yale University Press.
- Wibowo, (2017), *Manajemen kinerja*, Depok: Rajawali Press.
- \_\_\_\_\_, (2018), *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*, Depok: Rajawali Press.
- Wibowo, B., (2017), Religiosity and entrepreneurial intention,” *Etikonomi*, 16(2): 187–206
- Wicaksono, A., dan D. Urumsah., (2016), Factor influencing employees to commit fraud in workplace: Empirical study in Indonesian hospitals, *Asia Pacific Fraud Journal*, 1(1): 1–18.
- Widodo, M.D., (2015), Analisis kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai kantor kementerian agama kabupaten Pati melalui disiplin kerja sebagai mediator, *Tesis*, Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus.
- Widuri, R., Mangoting, Y., dan Tjondro, E., (2017), Integrative approach: Psychology and spirituality as prediction of taxpayer compliance behavior, in *International Conference on Finance, Management and Business*, December 12, Jakarta-Indonesia, 1-24.
- Widyaningtyas, K.S., (2010), Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan perawat dalam pendokumentasian asuhan keperawatan, *Skripsi*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Wijaya, C.A., (2001), *Pengantar filsafat nilai*, Terj. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wijaya, C., (2019), Dugaan jual beli jabatan hingga korupsi Quran dan dana haji: Ada apa dengan Kementerian Agama?, <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-47635406>. Diakses 21 Januari 2020.
- Wikamorys, D.A., dan Rochmach, T.N., (2017), Aplikasi *theory of planned behavior* dalam membangkitkan niat pasien untuk melakukan operasi katarak, *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 5(1): 32-40.
- Wirawan, (2009), *Evaluasi kinerja sumber daya manusia teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Wong, D.B. dan Lee, S.G., (2016), Modelling the predictors of intention in workplace safety compliance of a multi-ethnic workforce, *Safety Science*, 88:155-165.
- Wowor, W.Q., Sumayku, S.M., Sambul, S.A.P., (2019), Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Matahari Departement Store di MegaMall, Manado, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2): 107-112

- Wu, J. dan Lin, Y., (2018), Interaction between the different leadership styles on innovative behavior based on organizational culture in ecological industry: Empirical research from China, *Ekoloji*, 27(106): 643-649.
- Yami, A.A.M., (2015), Using the Theory of Planned Behaviour to explore the intentions of a multicultural nursing workforce to comply with policies and procedures in the Prince Sultan Military Medical City (PSMMC), *Doctoral Thesis*, Faculty of Health Sciences, University of Southampton.
- Yanto, H., Yulianto, A., Sebayang, L.K.B., Mulyaga, F., (2017), Improving the compliance with accounting standards without public accountability (SAK ETAP) by developing organizational culture: A case of Indonesian SMEs, *The Journal of Applied Business Research*, 33(5): 929-940.
- Yasa, I.N.P., Martadinata, I.P.H., Astawa, I.G.P.B., (2020), Peran theory of planned behavior dan nilai kearifan lokal terhadap kepatuhan wajib pajak: Sebuah kajian eksperimen, *EKUITAS: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 3(2): 149-167.
- Yasa, I.N.P. dan Prayudi, M.A., (2019), Nilai-nilai etika berbasis kearifan lokal dan perilaku kepatuhan perpajakan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22 (2): 361-390.
- Yilmaz, O. and Bahçekapili, H.G. (2015), Without god everything is permitted? The reciprocal influence of religious and meta-ethical beliefs, *Journal of Experimental Social Psychology*, 58:95-100
- Yuli, S.B.C., (2018), Nilai-nilai islami pada budaya organisasi di Universitas Muhammadiyah Malang, *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 03(02): 37-44.
- Yunanto, A., (2014), Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai BKD Klaten, *Advance*, 1(2): 55-62
- Yunus, M. dan Yunus, R., (2013), *Rekonsiliasi manusia ekonomi: Tuma'ninah vs self-interest; kajian hikmah dan makna makro-mikro al-Qur'an*, Jakarta: Feliz Book.
- Yusof, R., Imm, N.S., Ann, H.J., and Rahman, A.A., (2018), The Influence of SMEs Employees' Intention towards Innovative Behaviour, *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 26 (3): 1905-1923.
- Yusuf, Syamsu, (2006), *Psikologi perkembangan anak dan remaja*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Yusuf, A.R., (2015), *Mengembalikan hakekat yang hilang*, Jakarta: JmI Press.
- \_\_\_\_\_, (2016), *Sains-teknologi, manusia, ruh, dan Tuhan*, Jakarta: JmI Press.
- \_\_\_\_\_, (2017), *Agama, akhlak-budi, dan budaya*, Jakarta: JmI Press.

- Zainuri, A., (2017), Strategi penerapan lima budaya kerja di Kementerian Agama menuju pelayanan prima, *Medina, Jurnal Studi Islam*, 12(1): 1-14.
- Zakiah, Q.Y. dan Rusdiana, (2014), *Pendidikan nilai: Kajian teori dan praktik di sekolah*, Bandung: Pustaka.
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., Li, H., (2019), Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence, *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4): 888-918.
- Zohar, D. dan Marshal, I., (2005), *Spiritual capital (SC): Memberdayakan SQ di dunia bisnis*, terj. Mustofa. Bandung: Mizan.
- \_\_\_\_\_, (2001), *SQ: Memanfaatkan kecerdasan spiritual dalam berpikir integralistik dan holistik untuk memaknai kehidupan*, terj. Rahmani Astuti dkk. Bandung: Mizan.
- Zsolnai, L., (2011), *Spirituality and ethics in management*, Dordrecht, Heidelberg, London, New York: Springer
- Zymonik, Z. dan Dobrowolska (2015), Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization, *Finanse Journal of Management and Finance*, 13(2): 147-155.

**LAMPIRAN 1. DAFTAR POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN**

No	Kanwil Kemenag Provinsi	POPULASI				SAMPEL			
		Kabag. TU	Ka. Bid	Ka. Si	Σ	Kabag. TU	Ka. Bid	Ka. Si	Σ
1	Aceh	1	6	24	31	1	2	6	9
2	Sumatera Utara	1	8	19	28	1	2	5	8
3	Sumatera Barat	1	2	24	27	1	1	6	8
4	Riau	1	5	11	17	1	1	3	5
5	Jambi	1	5	12	18	1	1	3	5
6	Sumatera Selatan	1	4	23	28	1	1	6	8
7	Bengkulu	1	5	24	30	1	1	6	8
8	Bangka Belitung	1	4	16	21	1	1	4	6
9	Lampung	1	5	24	30	1	1	6	8
10	DKI Jakarta	1	4	18	23	1	1	5	7
11	Banten	1	5	7	13	1	1	2	4
12	Jawa Barat	1	6	29	36	1	2	7	10
13	Jawa Tengah	1	6	19	26	1	2	5	7
14	DI Yogyakarta	1	5	13	19	1	1	3	6
15	Jawa Timur	1	7	19	27	1	2	5	8
16	Kalimantan Barat	1	5	6	12	1	1	2	4
17	Kalimantan Tengah	1	4	11	16	1	1	3	5
18	Kalimantan Selatan	1	5	17	23	1	1	4	7
19	Kalimantan Timur	1	5	13	19	1	1	3	6
20	Sulawesi Utara	1	3	16	20	1	1	4	6
21	Gorontalo	1	4	14	19	1	1	4	6
22	Sulawesi Tengah	1	5	8	14	1	1	2	4
23	Sulawesi Tenggara	1	4	11	16	1	1	3	5
24	Sulawesi Selatan	1	6	29	36	1	2	7	10
25	Bali	1	5	19	25	1	1	5	7
26	N T B	1	5	20	26	1	1	5	7
27	N T T	1	5	20	26	1	1	5	7
28	Maluku	1	5	13	19	1	1	3	6
29	Maluku Utara	1	4	15	20	1	1	4	6
30	Papua	1	3	20	24	1	1	5	7
31	Kepulauan Riau	1	4	10	15	1	1	3	5
32	Sulawesi Barat	1	4	16	21	1	1	4	6

No	Kanwil Kemenag Provinsi	POPULASI				SAMPEL			
		Kabag. TU	Ka. Bid	Ka. Si	$\Sigma$	Kabag. TU	Ka. Bid	Ka. Si	$\Sigma$
33	Papua Barat	1	4	15	20	1	1	4	6
34	Kalimantan Utara	1	3	10	14	1	1	3	4
	Jumlah	34	160	565	759	34	40	142	216

Keterangan Tabel :

- Jumlah populasi = 759 terdiri dari Kabag TU = 34, Kabid = 160 dan Kasi = 565. Sedangkan sampel yang dibutuhkan sebanyak 216 orang
- Karena setiap provinsi hanya ada satu orang yang menjabat Kabag TU, maka seluruh Kabag. TU tersebut diambil untuk sampel. Dengan demikian sudah didapat sampel sebanyak 34 orang.
- Dengan diambil sampel 34 orang, maka jumlah populasi tinggal 725 orang (=759-34) dan jumlah sampel kurang 182 orang (=216 – 34)
- Maka rasio (nisbah) banyaknya kekurangan sampel dibanding dsengan populasi yang tersisa adalah 0,251 (=182/725)
- Oleh karena itu secara proporsional, setiap provinsi diambil sebanyak 0,251 x banyaknya masing-masing Kabid dan Kaseksi, yang hasilnya tampak di tabel di atas.



**LAMPIRAN 2. INSTRUMEN PENELITIAN (KUISIONER)**

**IMPLEMENTASI PERILAKU KERJA BERDASARKAN NILAI BUDAYA  
KERJA (NBK) DI KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
BERBASIS MODIFIKASI *THEORY OF PLANNED BEHAVIOUR (TPB)***



**Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia  
2020**

**Kepada Yang Terhormat  
Bapak/Ibu Kepala Bagian Tata Usaha (Kabag. TU)  
Kepala Bidang (Kabid) dan Kepala Seksi (Kasi)  
di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama  
Seluruh Indonesia**

Assalamu'alaikum wr.wb.

Semoga Bapak/Ibu senantiasa dalam keadaan sehat wal afiat dan selalu mendapat perlindungan dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Amin.

Saya adalah mahasiswa Program Doktor di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, yang saat ini sedang pada tahap penyusunan Disertasi dengan judul "**Implementasi Perilaku Kerja Berdasarkan Nilai Budaya Kerja (NBK) di Kementerian Agama Republik Indonesia Berbasis Modifikasi *Theory of Planned Behaviour (TPB)***"

Untuk kepentingan itu, saya bermaksud memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini seobyektif mungkin. Informasi yang Bapak/Ibu berikan melalui kuesioner ini akan menjadi basis penyusunan disertasi saya ini (tanpa informasi dari Bapak/Ibu maka disertasi ini tidak akan pernah dapat saya selesaikan).

Untuk itu, saya mengucapkan banyak terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu telah berkenan memenuhi harapan saya. Perlu saya sampaikan bahwa informasi yang Bapak/Ibu sampaikan di kuesioner ini semata-mata hanyalah untuk kepentingan keilmuan saja, tidak ada sangkut-pautnya dengan pekerjaan Bapak/Ibu dan tentu saja identitas Bapak/Ibu akan dijamin kerahasiannya.

Sekali lagi terimakasih dan mohon maaf telah mengganggu kesibukan Bapak/Ibu. Semoga Tuhan memberikan balasan yang sepadan. Amin.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Hormat Kami,

M. Rza Alfiansyah  
16931003

## DAFTAR PERTANYAAN

• Nama Responden	: _____	(boleh dikosongi)
• NIP	: _____	
• Jabatan Struktural	: _____	
• Nomor HP	: _____	

### Isian Pilihan.

Berikan tanda *check* (✓) pada salah satu opsi di setiap pernyataan yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan keadaan yang Bpk/Ibu alami.

Opsi tersebut meliputi :

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Sesuai / Sangat Buruk / Sangat Rendah
2	Tidak Setuju / Tidak Sesuai / Buruk / Rendah
3	Kurang Setuju / Kurang Sesuai / Agak Buruk / Agak Rendah
4	Agak Setuju / Agak Sesuai / Agak Baik / Agak Tinggi
5	Setuju / Sesuai / Baik / Tinggi
6	Sangat Setuju / Sangat Sesuai / Sangat Baik / Sangat Tinggi

### Budaya Organisasi

1. Biasa bekerja dengan tuntas (rinci) ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Biasa bekerja dengan orientasi pada hasil ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Senantiasa saling menghargai/menghormati ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Biasa bekerja secara kolektif..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. Biasa bekerja dengan penuh agresif ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
6. Mampu menjaga kesetabilan emosi selama bekerja ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

### ***Peer Reference***

1. Keteladanan atasan dapat dijadikan patron/pola dalam bekerja ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Pimpinan senantiasa memberikan himbauan pada karyawan untuk melaksanakan perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK)..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Pimpinan sangat mendukung terlaksananya perilaku kerja berbasis Nilai Budaya Kerja (NBK) ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Ada kecocokan bagi kami terhadap apa yang dilakukan oleh kelompok referensi (pimpinan/teman sekerja) ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. Ada kebanggaan jika dapat mengikuti jejak atasan ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
6. Kelompok referensi (pimpinan/teman sekerja) menjadi inspirasi untuk menerapkan perilaku kerja dengan baik ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

### **Spiritualitas**

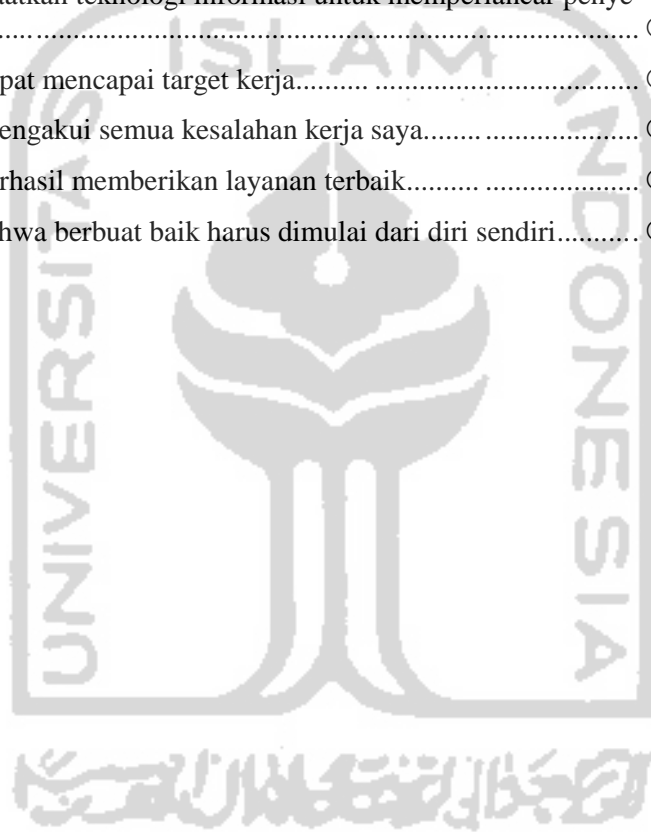
1. Tuhan senantiasa mengawasi perilaku kerja saya ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Semua pekerjaan saya lakukan dengan penuh keikhlasan ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Agama merupakan sumber kekuatan untuk melakukan pekerjaan ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Saya merasakan ada kedamaian dalam bekerja ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. Tuhan selalu mengabulkan doa saya ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
6. Tuhan selalu memberikan bimbingan kepada saya dalam melakukan setiap pekerjaan ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
7. Saya selalu bersyukur dengan apa yang saya dapatkan ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

### **Niat Kepatuhan Melaksanakan Nilai Budaya Kerja (NBK)**

1. Saya antusias mencari informasi/pengetahuan yang lengkap berkaitan dengan implementasi program NBK ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Saya berharap sosialisasi implementasi NBK terus dilakukan ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Saya berinisiatif untuk mengimplementasikan perilaku kerja berbasis NBK tanpa menunggu perintah ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Saya bersemangat mengajak teman sekerja untuk melaksanakan perilaku kerja berbasis NBK dengan baik ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. Saya senantiasa memberikan instruksi pada bawahan untuk patuh melaksanakan perilaku kerja berbasis NBK dengan baik ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
6. Saya mencari cara terbaik agar implementasi perilaku kerja berbasis NBK dapat terlaksana dengan mudah ... ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
7. Saya terus berupaya agar dapat melaksanakan perilaku kerja berbasis NBK dengan baik ... ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

**Perilaku Kerja Berdasarkan Nilai Budaya Kerja (NBK)**

1. Saya bertekad dapat berbuat baik dan benar ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Saya mematuhi peraturan yang berlaku..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Saya bekerja dengan dasar deskripsi kerja..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Saya senantiasa menegakkan kedisiplinan kerja ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. Saya melakukan perbaikan kerja secara terus-menerus..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
6. Saya memanfaatkan teknologi informasi untuk memperlancar penyelesaian tugas ..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
7. Saya selalu dapat mencapai target kerja..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
8. Saya berani mengakui semua kesalahan kerja saya..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
9. Saya selalu berhasil memberikan layanan terbaik..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
10. Saya sadar bahwa berbuat baik harus dimulai dari diri sendiri..... ① ② ③ ④ ⑤ ⑥



**LAMPIRAN 3. DATA INDUK PENELITIAN**

No	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x21	x22	x23	x24	x25	x26
	Budaya Organisasi						Peer Reference					
1	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3
6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
8	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	3	3
9	5	5	4	5	5	3	3	5	6	5	6	5
10	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5
11	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5
12	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
14	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5
16	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3
17	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	3
18	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	3	4	4	3	4	5	5	5	3	5	5
21	5	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5
22	5	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3
23	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3
24	4	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5
25	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	3	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5
33	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5
36	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	5

No	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x21	x22	x23	x24	x25	x26
	Budaya Organisasi						Peer Reference					
37	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	3	3
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
42	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5
46	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
52	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5
53	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5
56	5	5	3	5	3	5	5	5	3	3	3	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	5	3	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
66	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	3	5	5	3	5	3	3	5	3	4	3
68	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3
69	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4
70	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	3
71	3	3	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4
72	3	3	3	5	3	5	5	6	5	6	3	5
73	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5





No	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x21	x22	x23	x24	x25	x26
	Budaya Organisasi						Peer Reference					
113	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5
114	3	3	3	3	5	3	5	4	3	3	5	5
115	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
116	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
121	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5
122	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
123	5	6	5	6	5	6	5	5	5	5	3	5
124	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6
125	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	3	5
126	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
127	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
128	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5
129	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	5
130	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
132	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	3	5
133	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
134	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5
135	4	3	3	3	4	4	5	3	5	5	3	5
136	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
137	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
138	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	3	5
139	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
140	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
141	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
143	2	2	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5
144	5	3	2	3	3	5	3	5	5	5	5	5
145	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
146	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
148	3	3	3	3	2	2	5	5	3	3	4	3
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
150	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5



No	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x21	x22	x23	x24	x25	x26
	Budaya Organisasi						Peer Reference					
189	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	4	3
190	5	3	5	3	3	5	2	2	2	3	3	3
191	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5
192	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5
193	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
194	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
195	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
196	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
197	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	3	5
198	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	3	5
199	3	3	3	3	3	4	3	5	5	3	4	3
200	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5
201	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	3	5
202	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	3	5
203	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	3	5
204	3	4	4	3	4	4	3	5	5	3	3	5
205	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
206	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3
207	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3	3	5
208	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
209	3	3	2	2	3	2	3	5	5	5	3	5
210	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
211	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
212	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

No	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17
	Spiritualitas							Niat Kepatuhan						
1	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3
2	5	5	5	5	5	3	3	4	3	3	3	5	5	3
3	3	4	3	6	5	3	2	2	2	2	3	2	2	2
4	3	4	3	6	5	3	3	3	3	2	2	2	3	3
5	5	5	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	4	3
6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
8	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
9	5	5	5	6	6	5	3	3	5	5	5	3	3	3



No	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17
	Spiritualitas							Niat Kepatuhan						
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3
51	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	6	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5
53	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	5
64	5	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	3	5
65	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
66	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
67	3	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4
70	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	5	5	3	4	5	5	4	3	5	4	3	3	3	3
72	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3
73	3	3	5	3	3	5	5	5	3	5	5	3	5	5
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
77	5	6	5	6	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5
78	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
79	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
83	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5
84	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5
85	3	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	6	6



No	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17
	Spiritualitas							Niat Kepatuhan						
124	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
125	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	5	3	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
127	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4
128	5	4	4	4	5	3	5	4	6	3	5	3	6	3
129	5	6	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
130	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
133	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
134	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
135	5	6	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
137	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
138	5	3	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5
139	3	4	3	4	5	5	5	3	4	3	3	5	3	3
140	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
141	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
143	5	3	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5
144	3	5	5	3	4	5	5	6	5	5	5	5	6	5
145	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3
146	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
147	5	6	5	6	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
148	3	5	4	4	5	3	3	3	5	3	3	4	4	5
149	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
150	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3
152	3	4	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3
153	4	5	3	5	5	3	5	4	5	4	4	3	3	3
154	5	3	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
155	5	3	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
156	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
157	3	6	3	6	3	3	5	3	5	5	5	5	3	3
158	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
159	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
161	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5

No	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17
	Spiritualitas							Niat Kepatuhan						
162	5	6	3	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
163	5	6	3	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
164	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5	4	3
165	5	5	5	6	6	5	5	3	5	4	3	5	5	4
166	3	4	5	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4
167	3	3	5	3	3	5	3	4	5	4	5	4	5	5
168	3	3	3	3	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3
169	5	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	6	5
170	5	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	6	5
171	5	5	4	6	4	3	6	3	3	3	4	3	3	3
172	5	5	5	3	6	5	5	3	2	3	3	2	3	3
173	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	2	3	2	3
174	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
176	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
177	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
178	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5
179	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
180	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
181	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
182	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
183	3	5	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
184	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
185	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
186	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
187	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
188	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5
189	4	4	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3
190	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
191	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3
192	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
193	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5
194	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
195	3	6	3	6	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3
196	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
197	5	6	5	6	6	5	5	5	3	5	5	5	5	5
198	3	4	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	5	3
199	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3



No	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17
	Spiritualitas							Niat Kepatuhan						
200	5	3	5	3	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4
201	3	3	5	5	3	3	5	3	4	3	4	5	5	3
202	3	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	3	5	5
203	4	6	5	6	5	5	5	4	6	4	3	3	5	5
204	4	4	3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
205	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5
206	5	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	4
207	3	4	3	3	5	4	5	3	4	3	3	3	5	5
208	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
209	3	4	3	4	3	3	5	3	5	5	5	4	4	3
210	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
211	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2
212	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4

No	y211	y212	My21	y21
Perilaku Kerja				
1	3	4	3.5	3
2	3	5	4.0	4
3	3	2	2.5	2
4	4	3	3.5	3
5	3	3	3.0	3
6	5	5	5.0	5
7	4	3	3.5	3
8	4	4	4.0	4
9	5	3	4.0	4
10	4	3	3.5	3
11	5	5	5.0	5
12	3	3	3.0	3
13	3	3	3.0	3
14	3	3	3.0	3
15	5	5	5.0	5
16	5	5	5.0	5
17	3	3	3.0	3
18	5	5	5.0	5
19	4	4	4.0	4
20	3	3	3.0	3
21	5	5	5.0	5

y221	y222	My22	y22
Perilaku Kerja			
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
2	3	2.5	2
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
5	5	5.0	5
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5

y231	y232	My23	y23
Perilaku Kerja			
3	4	3.5	3
2	2	2.0	2
2	3	2.5	2
4	4	4.0	4
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
4	4	4.0	4
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
3	4	3.5	3
4	5	4.5	5
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
4	3	3.5	3
5	5	5.0	5
5	5	5.0	5
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
4	4	4.0	4
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5

No	y <sub>211</sub>	y <sub>212</sub>	My <sub>21</sub>	y <sub>21</sub>	y <sub>221</sub>	y <sub>222</sub>	My <sub>22</sub>	y <sub>22</sub>	y <sub>231</sub>	y <sub>232</sub>	My <sub>23</sub>	y <sub>23</sub>
<b>Perilaku Kerja</b>					<b>Perilaku Kerja</b>				<b>Perilaku Kerja</b>			
22	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4
23	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4	3	4	3.5	3
24	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
25	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
26	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5
27	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
28	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4
29	5	6	5.5	6	5	5	5.0	5	6	6	6.0	6
30	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4
31	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
32	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4
33	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
34	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3	3	4	3.5	3
35	6	6	6.0	6	5	5	5.0	5	5	6	5.5	6
36	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
37	5	3	4.0	4	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
38	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
39	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
40	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
41	4	5	4.5	5	3	5	4.0	4	5	4	4.5	5
42	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4
43	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	5	4	4.5	5
44	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
45	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
46	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
47	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
48	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3	4	3	3.5	3
49	4	2	3.0	3	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3
50	4	2	3.0	3	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3
51	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
52	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
53	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5	4	5	4.5	5
54	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
55	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
56	5	5	5.0	5	4	5	4.5	5	4	5	4.5	5
57	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
58	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5
59	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3

No	y <sub>211</sub>	y <sub>212</sub>	My <sub>21</sub>	y <sub>21</sub>	y <sub>221</sub>	y <sub>222</sub>	My <sub>22</sub>	y <sub>22</sub>	y <sub>231</sub>	y <sub>232</sub>	My <sub>23</sub>	y <sub>23</sub>
<b>Perilaku Kerja</b>					<b>Perilaku Kerja</b>				<b>Perilaku Kerja</b>			
60	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3	4	3	3.5	3
61	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	2	4	3.0	3
62	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3	4	3	3.5	3
63	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
64	5	1	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
65	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
66	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
67	5	3	4.0	4	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
68	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
69	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
70	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
71	4	2	3.0	3	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4
72	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
73	5	5	5.0	5	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5
74	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
75	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
76	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
77	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
78	6	4	5.0	5	5	4	4.5	5	6	6	6.0	6
79	4	3	3.5	3	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3
80	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
81	4	3	3.5	3	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3
82	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	4	5	4.5	5
83	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3	3	4	3.5	3
84	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
85	5	4	4.5	5	6	6	6.0	6	5	5	5.0	5
86	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
87	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5	3	4	3.5	3
88	6	4	5.0	5	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4
89	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	4	5	4.5	5
90	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
91	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
92	6	5	5.5	6	5	6	5.5	6	6	6	6.0	6
93	4	5	4.5	5	4	4	4.0	4	3	5	4.0	4
94	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	3	3	3.0	3
95	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
96	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
97	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5

No	y <sub>211</sub>	y <sub>212</sub>	My <sub>21</sub>	y <sub>21</sub>	y <sub>221</sub>	y <sub>222</sub>	My <sub>22</sub>	y <sub>22</sub>	y <sub>231</sub>	y <sub>232</sub>	My <sub>23</sub>	y <sub>23</sub>
<b>Perilaku Kerja</b>					<b>Perilaku Kerja</b>				<b>Perilaku Kerja</b>			
98	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
99	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
100	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3	4	3	3.5	3
101	3	2	2.5	2	3	3	3.0	3	2	2	2.0	2
102	2	2	2.0	2	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
103	4	2	3.0	3	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
104	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
105	5	5	5.0	5	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4
106	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	4	5	4.5	5
107	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
108	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
109	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
110	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
111	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
112	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
113	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
114	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	4	3	3.5	3
115	4	5	4.5	5	4	5	4.5	5	5	4	4.5	5
116	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
117	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5
118	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
119	4	5	4.5	5	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5
120	4	2	3.0	3	3	3	3.0	3	3	4	3.5	3
121	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
122	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
123	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
124	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
125	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
126	4	4	4.0	4	5	3	4.0	4	3	4	3.5	3
127	3	2	2.5	2	2	3	2.5	2	3	2	2.5	2
128	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	3	4	3.5	3
129	4	5	4.5	5	5	4	4.5	5	5	4	4.5	5
130	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
131	5	2	3.5	3	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3
132	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
133	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
134	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
135	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5

No	y <sub>211</sub>	y <sub>212</sub>	My <sub>21</sub>	y <sub>21</sub>	y <sub>221</sub>	y <sub>222</sub>	My <sub>22</sub>	y <sub>22</sub>	y <sub>231</sub>	y <sub>232</sub>	My <sub>23</sub>	y <sub>23</sub>
<b>Perilaku Kerja</b>					<b>Perilaku Kerja</b>				<b>Perilaku Kerja</b>			
136	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
137	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	4	3	3.5	3
138	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
139	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
140	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
141	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
142	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
143	5	6	5.5	6	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
144	4	5	4.5	5	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5
145	3	3	3.0	3	3	4	3.5	3	4	4	4.0	4
146	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5	4	5	4.5	5
147	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4
148	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
149	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
150	4	5	4.5	5	4	5	4.5	5	5	4	4.5	5
151	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
152	5	5	5.0	5	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3
153	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
154	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4
155	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4
156	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
157	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
158	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
159	5	5	5.0	5	4	5	4.5	5	6	4	5.0	5
160	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
161	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
162	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
163	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
164	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5
165	4	4	4.0	4	6	4	5.0	5	5	4	4.5	5
166	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
167	5	4	4.5	5	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
168	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5	3	3	3.0	3
169	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
170	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
171	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
172	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
173	4	4	4.0	4	5	3	4.0	4	4	4	4.0	4

No	y <sub>211</sub>	y <sub>212</sub>	My <sub>21</sub>	y <sub>21</sub>	y <sub>221</sub>	y <sub>222</sub>	My <sub>22</sub>	y <sub>22</sub>	y <sub>231</sub>	y <sub>232</sub>	My <sub>23</sub>	y <sub>23</sub>
<b>Perilaku Kerja</b>					<b>Perilaku Kerja</b>				<b>Perilaku Kerja</b>			
174	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
175	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
176	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
177	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
178	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
179	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
180	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
181	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
182	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
183	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
184	5	5	5.0	5	3	5	4.0	4	3	5	4.0	4
185	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
186	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
187	5	5	5.0	5	6	3	4.5	5	5	5	5.0	5
188	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
189	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4	4	3	3.5	3
190	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
191	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
192	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5	4	5	4.5	5
193	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
194	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
195	3	4	3.5	3	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3
196	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
197	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4
198	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
199	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
200	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5
201	3	3	3.0	3	3	4	3.5	3	4	4	4.0	4
202	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
203	5	5	5.0	5	4	4	4.0	3	3	5	4.0	4
204	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
205	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
206	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
207	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
208	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
209	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
210	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
211	2	2	2.0	2	2	2	2.0	2	2	2	2.0	2

No	y <sub>211</sub>	y <sub>212</sub>	My <sub>21</sub>	y <sub>21</sub>
<b>Perilaku Kerja</b>				
212	5	5	5.0	5

y <sub>221</sub>	y <sub>222</sub>	My <sub>22</sub>	y <sub>22</sub>
<b>Perilaku Kerja</b>			
3	3	3.0	3

y <sub>231</sub>	y <sub>232</sub>	My <sub>23</sub>	y <sub>23</sub>
<b>Perilaku Kerja</b>			
4	4	4.0	4

No	y <sub>241</sub>	y <sub>242</sub>	My <sub>24</sub>	y <sub>24</sub>
1	3	3	3.0	3
2	3	3	3.0	3
3	3	3	3.0	3
4	4	3	3.5	3
5	5	5	5.0	5
6	5	5	5.0	5
7	3	3	3.0	3
8	3	3	3.0	3
9	4	3	3.5	3
10	3	3	3.0	3
11	4	5	4.5	5
12	3	3	3.0	3
13	3	3	3.0	3
14	4	4	4.0	4
15	5	5	5.0	5
16	3	3	3.0	3
17	3	3	3.0	3
18	5	5	5.0	5
19	4	4	4.0	4
20	3	3	3.0	3
21	5	5	5.0	5
22	5	5	5.0	5
23	4	4	4.0	4
24	5	4	4.5	5
25	3	4	3.5	3
26	4	4	4.0	4
27	4	4	4.0	4
28	4	4	4.0	4
29	4	5	4.5	5
30	4	4	4.0	4
31	5	5	5.0	5
32	4	4	4.0	4
33	4	4	4.0	4
34	3	4	3.5	3

y <sub>251</sub>	y <sub>252</sub>	My <sub>25</sub>	y <sub>25</sub>
3	3	3.0	3
4	4	4.0	4
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
5	5	5.0	5
4	3	3.5	3
3	3	3.0	3
4	4	4.0	4
5	5	5.0	5
5	5	5.0	5
5	5	5.0	5
5	5	5.0	5
3	4	3.5	3
5	5	5.0	5
5	5	5.0	5
3	3	3.0	3
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
3	3	3.0	3
5	5	5.0	5
5	3	4.0	4
4	4	4.0	4
5	6	5.5	6
5	5	5.0	5
5	4	4.5	5
4	4	4.0	4
3	4	3.5	3
3	3	3.0	3

No	y <sub>241</sub>	y <sub>242</sub>	My <sub>24</sub>	y <sub>24</sub>	y <sub>251</sub>	y <sub>252</sub>	My <sub>25</sub>	y <sub>25</sub>
35	5	5	5.0	5	5	6	5.5	6
36	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
37	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
38	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
39	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
40	5	5	5.0	5	5	4	4.5	5
41	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5
42	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
43	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
44	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
45	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3
46	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4
47	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
48	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
49	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
50	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
51	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
52	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5
53	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5
54	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
55	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
56	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
57	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
58	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3
59	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
60	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3
61	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3
62	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
63	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
64	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
65	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
66	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
67	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
68	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
69	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
70	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
71	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
72	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
73	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5



No	y <sub>241</sub>	y <sub>242</sub>	My <sub>24</sub>	y <sub>24</sub>	y <sub>251</sub>	y <sub>252</sub>	My <sub>25</sub>	y <sub>25</sub>
74	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
75	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
76	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
77	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
78	5	6	5.5	6	5	5	5.0	5
79	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
80	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
81	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3
82	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
83	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
84	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
85	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
86	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5
87	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5
88	4	4	4.0	4	5	3	4.0	4
89	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
90	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
91	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
92	6	6	6.0	6	6	6	6.0	6
93	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
94	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3
95	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
96	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
97	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
98	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
99	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
100	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
101	2	2	2.0	2	3	3	3.0	3
102	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
103	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4
104	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5
105	4	3	3.5	3	5	4	4.5	5
106	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
107	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
108	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
109	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
110	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
111	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
112	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5

No	y <sub>241</sub>	y <sub>242</sub>	My <sub>24</sub>	y <sub>24</sub>	y <sub>251</sub>	y <sub>252</sub>	My <sub>25</sub>	y <sub>25</sub>
113	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
114	3	4	3.5	3	5	5	5.0	5
115	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
116	4	5	4.5	5	5	5	5.0	5
117	5	4	4.5	5	5	5	5.0	5
118	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
119	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
120	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
121	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
122	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3
123	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
124	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
125	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
126	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4
127	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3
128	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
129	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
130	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
131	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
132	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
133	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
134	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
135	5	5	5.0	5	3	3	3.0	3
136	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
137	4	3	3.5	3	3	3	3.0	3
138	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
139	3	3	3.0	3	5	4	4.5	5
140	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
141	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
142	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
143	6	6	6.0	6	5	5	5.0	5
144	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
145	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
146	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5
147	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
148	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4
149	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
150	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
151	5	5	5.0	5	3	3	3.0	3

No	y <sub>241</sub>	y <sub>242</sub>	My <sub>24</sub>	y <sub>24</sub>	y <sub>251</sub>	y <sub>252</sub>	My <sub>25</sub>	y <sub>25</sub>
152	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
153	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
154	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
155	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
156	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
157	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5
158	3	4	3.5	3	3	3	3.0	3
159	5	5	5.0	5	4	6	5.0	5
160	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
161	5	5	5.0	5	4	4	4.0	4
162	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5
163	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5
164	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
165	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
166	4	4	4.0	4	4	5	4.5	5
167	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5
168	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
169	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
170	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
171	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
172	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5
173	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
174	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
175	5	5	5.0	5	4	5	4.5	5
176	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
177	5	5	5.0	5	4	6	5.0	5
178	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5
179	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5
180	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
181	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
182	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
183	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
184	4	4	4.0	4	5	5	5.0	5
185	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
186	6	4	5.0	5	5	5	5.0	5
187	5	5	5.0	5	3	6	4.5	5
188	6	3	4.5	5	5	5	5.0	5
189	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
190	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3

No	y <sub>241</sub>	y <sub>242</sub>	My <sub>24</sub>	y <sub>24</sub>	y <sub>251</sub>	y <sub>252</sub>	My <sub>25</sub>	y <sub>25</sub>
191	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
192	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
193	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
194	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
195	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
196	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
197	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
198	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5
199	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
200	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
201	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
202	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
203	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
204	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5
205	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
206	4	4	4.0	4	3	3	3.0	3
207	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4
208	3	3	3.0	3	4	4	4.0	4
209	3	3	3.0	3	5	5	5.0	5
210	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5
211	3	3	3.0	3	3	3	3.0	3
212	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4

Keterangan (Sturges):

Menentukan skor setiap indikator pada variabel Y2 :

Misal indikator y<sub>21</sub> :

- Indikator y<sub>21</sub> ini diukur dengan dua butir (item), yaitu butir y<sub>121</sub> dan butir y<sub>122</sub>.
- My<sub>21</sub> adalah skor rata-rata dari kedua butir tersebut (skor y<sub>121</sub>+y<sub>122</sub>/2)
- Mengkonversi skor My<sub>21</sub> menjadi skor standar dengan interval sebagai berikut :  
Interval = (6-1)/6 = 0,83, jadi :

Interval Skor	Skor Standar
1,00 – 1,83	1
1,84 – 2,67	2
2,68 – 3,50	3
3,51 – 4,33	4
4,34 – 5,17	5
5,18 – 6,00	6

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Sesuai
2	Tidak Setuju / Tidak Sesuai

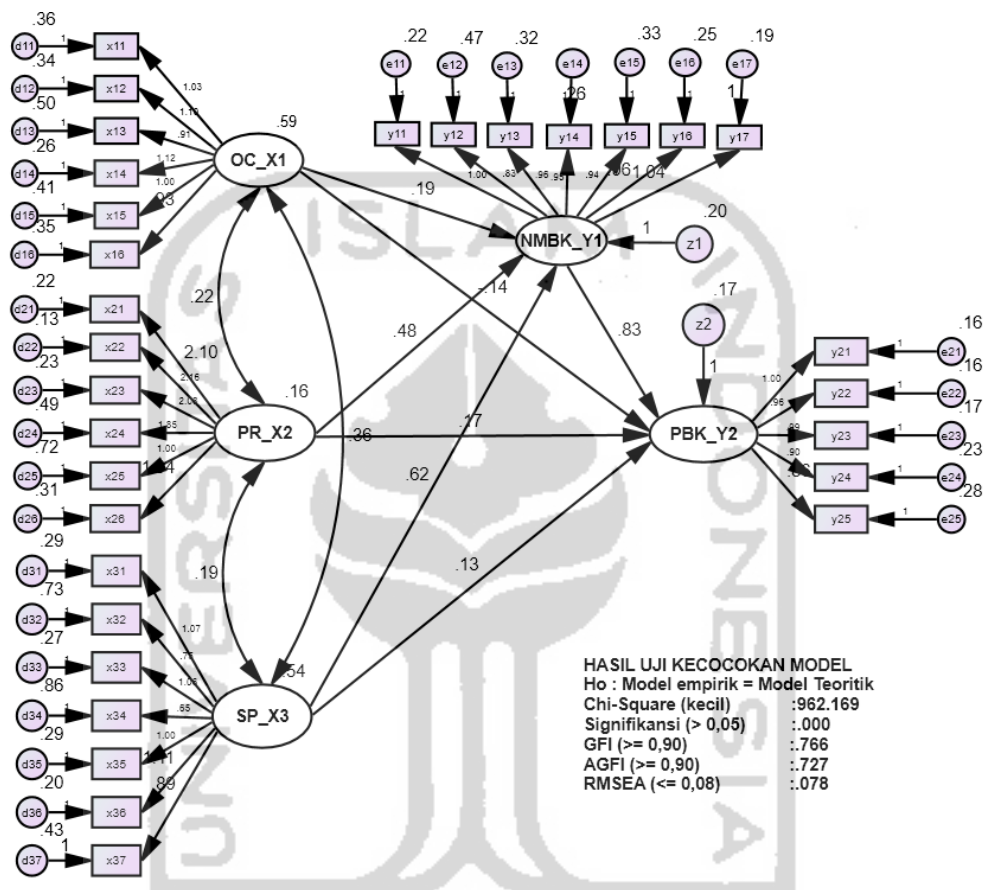
3	Kurang Setuju / Kurang Sesuai
4	Agak Setuju / Agak Sesuai
5	Setuju / Sesuai
6	Sangat Setuju / Sangat Sesuai



## LAMPIRAN 4. HASIL ANALISIS SEM DENGAN AMOS

### 4.1. Uji Goodness of Fit (GOF) Model Penelitian

#### Model Struktural Lengkap BELUM FIT



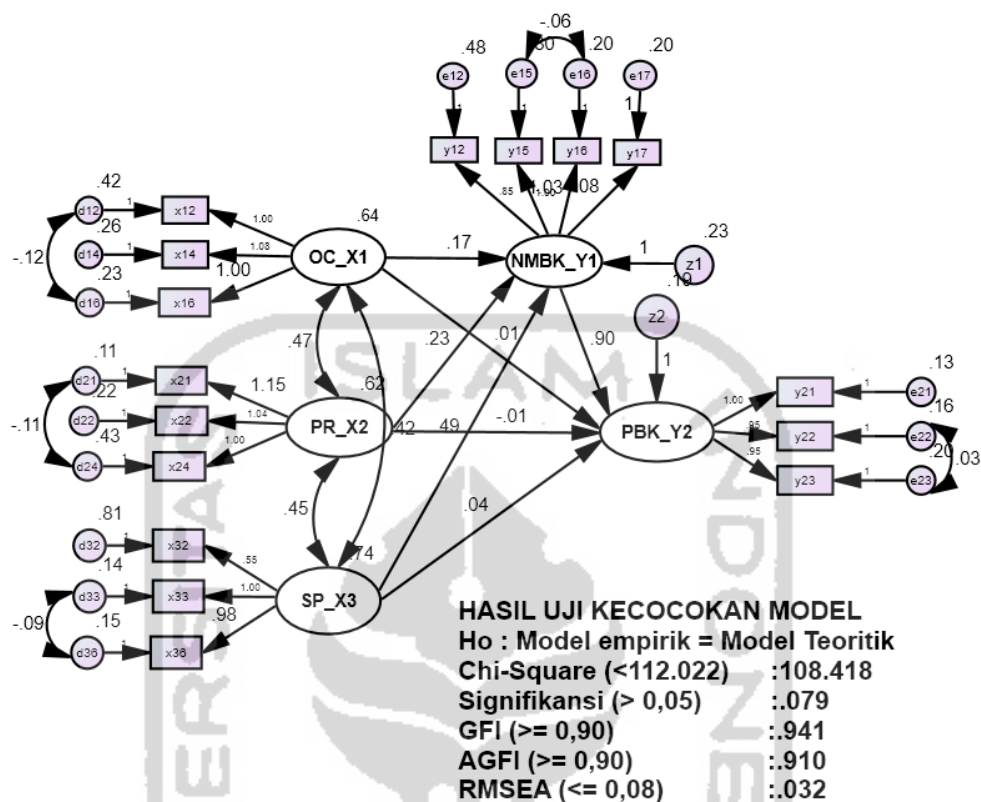
#### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 496  
 Number of distinct parameters to be estimated: 72  
 Degrees of freedom (496 - 72): 424

#### Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 962.169  
 Degrees of freedom = 424  
 Probability level = .000

### Model Struktural Lengkap SUDAH FIT



#### Notes for Model (Default model)

#### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 136  
 Number of distinct parameters to be estimated: 47  
 Degrees of freedom (136 - 47): 89

#### Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 108.418  
 Degrees of freedom = 89  
 Probability level = .079

#### Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 136  
 Number of distinct parameters to be estimated: 47  
 Degrees of freedom (136 - 47): 89

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y17	2.000	6.000	-.495	-2.945	-1.314	-3.906
y16	2.000	6.000	-.470	-2.794	-1.189	-3.534
y15	2.000	6.000	-.425	-2.525	-1.289	-3.830
x36	2.000	6.000	-.688	-4.091	-1.347	-4.002
y12	2.000	6.000	-.254	-1.508	-1.188	-3.531
y23	2.000	6.000	-.338	-2.007	-1.174	-3.489
y22	2.000	6.000	-.428	-2.544	-1.274	-3.788
y21	2.000	6.000	-.394	-2.339	-1.217	-3.617
x32	1.000	6.000	-.248	-1.472	-.835	-2.482
x33	1.000	6.000	-.837	-4.975	-.788	-2.343
x22	2.000	6.000	-.689	-4.096	-1.285	-3.819
x24	1.000	6.000	-.252	-1.499	-1.365	-4.056
x16	2.000	6.000	-.633	-3.760	-1.082	-3.216
x21	2.000	5.000	-.579	-3.443	-1.533	-4.556
x12	2.000	6.000	.088	.524	-1.587	-4.718
x14	2.000	6.000	-.181	-1.075	-1.532	-4.553
Multivariate					111.490	33.819

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
128	51.227	.000	.003
64	48.696	.000	.000
87	47.103	.000	.000
2	46.094	.000	.000
9	41.464	.000	.000
198	40.561	.001	.000
168	40.292	.001	.000
164	40.057	.001	.000
153	40.027	.001	.000
152	38.732	.001	.000
157	38.614	.001	.000
94	37.536	.002	.000
179	36.036	.003	.000
212	35.250	.004	.000
105	34.481	.005	.000
22	34.454	.005	.000
199	34.393	.005	.000
73	34.365	.005	.000



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
201	34.185	.005	.000
148	33.941	.006	.000
16	33.282	.007	.000
67	33.186	.007	.000
162	32.957	.007	.000
189	32.918	.008	.000
58	32.081	.010	.000
191	31.890	.010	.000
143	31.368	.012	.000
36	31.085	.013	.000
209	31.026	.013	.000
25	30.734	.015	.000
190	30.610	.015	.000
84	30.487	.016	.000
161	30.405	.016	.000
111	30.376	.016	.000
163	29.646	.020	.000
193	29.199	.023	.000
139	29.140	.023	.000
173	28.740	.026	.000
19	27.451	.037	.000
138	27.286	.038	.000
29	26.898	.043	.000
207	26.737	.045	.000
205	26.132	.052	.000
71	26.088	.053	.000
23	26.051	.053	.000
17	25.964	.055	.000
182	25.691	.059	.000
169	25.530	.061	.000
170	25.530	.061	.000
24	25.361	.064	.000
101	24.909	.071	.000
172	24.868	.072	.000
144	24.672	.076	.000
151	24.620	.077	.000
63	24.406	.081	.000
200	24.371	.082	.000
37	24.343	.082	.000
45	24.320	.083	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
203	24.252	.084	.000
166	24.048	.088	.000
113	23.287	.106	.000
135	23.084	.112	.000
42	22.484	.128	.000
5	22.300	.134	.000
83	22.062	.141	.000
20	22.009	.143	.000
72	21.793	.150	.000
197	21.775	.151	.000
127	21.678	.154	.000
82	21.631	.156	.000
103	21.074	.176	.000
204	21.060	.176	.000
165	20.000	.220	.000
185	19.734	.232	.000
154	19.648	.237	.000
155	19.648	.237	.000
88	19.282	.254	.000
159	19.146	.261	.000
35	18.945	.272	.001
211	18.796	.279	.001
32	18.550	.293	.003
114	18.078	.319	.022
100	17.992	.324	.023
167	17.909	.329	.024
85	17.795	.336	.028
10	17.702	.342	.030
130	17.607	.347	.033
52	17.503	.354	.037
8	17.242	.370	.077
93	16.544	.416	.422
126	16.204	.439	.636
202	16.128	.444	.641
7	15.389	.496	.960
145	15.370	.498	.951
56	15.348	.499	.941
76	15.348	.499	.923
18	15.293	.503	.919
129	15.044	.521	.963

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
3	14.749	.543	.989
13	14.721	.545	.987

### Sample Moments (Group number 1)

### Sample Covariances (Group number 1)

	y17	y16	y15	x36	y12	y23	y22	y21	x32	x33	x22	x24	x16	x21	x12	x14
y17	.975															
y16	.743	.909														
y15	.720	.631	.965													
x36	.610	.539	.527	.870												
y12	.601	.587	.577	.455	.958											
y23	.638	.605	.622	.512	.480	.902										
y22	.647	.626	.566	.475	.485	.726	.845									
y21	.675	.640	.608	.546	.522	.730	.727	.901								
x32	.344	.309	.379	.415	.302	.313	.298	.303	1.034							
x33	.578	.561	.542	.643	.408	.457	.448	.518	.389	.877						
x22	.463	.505	.445	.408	.411	.439	.397	.421	.169	.501	.884					
x24	.415	.451	.417	.388	.435	.400	.339	.377	.212	.433	.639	1.042				
x16	.475	.465	.461	.397	.408	.412	.413	.451	.163	.448	.515	.508	.862			
x21	.567	.542	.511	.499	.458	.481	.456	.499	.232	.574	.738	.603	.533	.933		
x12	.440	.393	.416	.435	.341	.369	.289	.355	.195	.398	.445	.519	.511	.501	1.052	
x14	.467	.417	.474	.405	.403	.411	.383	.416	.168	.474	.562	.535	.677	.584	.699	1.000

Condition number = 67.453

### Eigenvalues

8.196 1.552 .925 .723 .589 .537 .453 .369 .346 .300 .224 .206 .186 .144 .137 .122

Determinant of sample covariance matrix = .000

### Sample Correlations (Group number 1)

	y17	y16	y15	x36	y12	y23	y22	y21	x32	x33	x22	x24	x16	x21	x12	x14
y17	1.000															
y16	.790	1.000														
y15	.742	.674	1.000													
x36	.663	.605	.575	1.000												
y12	.622	.629	.600	.498	1.000											
y23	.681	.669	.667	.578	.516	1.000										
y22	.713	.714	.626	.554	.539	.831	1.000									
y21	.720	.707	.652	.616	.562	.810	.833	1.000								
x32	.343	.319	.379	.437	.303	.324	.319	.314	1.000							
x33	.625	.629	.589	.736	.445	.514	.520	.583	.409	1.000						
x22	.498	.563	.482	.465	.446	.491	.460	.472	.177	.569	1.000					
x24	.412	.464	.416	.407	.435	.413	.362	.389	.204	.453	.666	1.000				
x16	.518	.526	.506	.458	.449	.467	.484	.512	.173	.515	.589	.536	1.000			
x21	.595	.589	.538	.554	.484	.525	.514	.544	.237	.635	.813	.611	.595	1.000		
x12	.434	.402	.413	.455	.339	.379	.306	.364	.187	.414	.461	.496	.537	.506	1.000	
x14	.473	.438	.482	.434	.411	.433	.417	.438	.165	.506	.598	.525	.729	.604	.681	1.000

Condition number = 63.638

Eigenvalues

8.829 1.620 .950 .740 .627 .573 .471 .395 .358 .323 .249 .213 .205 .159 .148 .139

### Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

#### Maximum Likelihood Estimates

#### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
NMBK_Y1	<--- SP_X3	.495	.129	3.840	***	par_10
NMBK_Y1	<--- PR_X2	.225	.108	2.097	.036	par_12
NMBK_Y1	<--- OC_X1	.173	.088	1.963	.050	par_26
PBK_Y2	<--- OC_X1	.010	.085	.122	.903	par_7
PBK_Y2	<--- PR_X2	-.011	.091	-.123	.902	par_8
PBK_Y2	<--- SP_X3	.043	.082	.527	.598	par_9
PBK_Y2	<--- NMBK_Y1	.898	.105	8.549	***	par_11
x12	<--- OC_X1	.998	.091	10.985	***	par_1
x14	<--- OC_X1	1.080	.080	13.563	***	par_2
x16	<--- OC_X1	1.000				
y12	<--- NMBK_Y1	.846	.073	11.534	***	par_4
x33	<--- SP_X3	1.000				
x32	<--- SP_X3	.546	.096	5.711	***	par_13
y15	<--- NMBK_Y1	1.000				
y16	<--- NMBK_Y1	1.034	.071	14.581	***	par_19
y17	<--- NMBK_Y1	1.081	.067	16.092	***	par_20
y22	<--- PBK_Y2	.946	.048	19.547	***	par_21
y23	<--- PBK_Y2	.954	.052	18.357	***	par_22
y21	<--- PBK_Y2	1.000				
x22	<--- PR_X2	1.038	.084	12.317	***	par_23
x21	<--- PR_X2	1.152	.093	12.376	***	par_24
x24	<--- PR_X2	1.000				
x36	<--- SP_X3	.983	.068	14.516	***	par_25

#### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
NMBK_Y1 <--- SP_X3	.522
NMBK_Y1 <--- PR_X2	.217

	Estimate
NMBK_Y1 <--- OC_X1	.168
PBK_Y2 <--- OC_X1	.009
PBK_Y2 <--- PR_X2	-.010
PBK_Y2 <--- SP_X3	.042
PBK_Y2 <--- NMBK_Y1	.837
x12 <--- OC_X1	.776
x14 <--- OC_X1	.860
x16 <--- OC_X1	.859
y12 <--- NMBK_Y1	.706
x33 <--- SP_X3	.919
x32 <--- SP_X3	.462
y15 <--- NMBK_Y1	.831
y16 <--- NMBK_Y1	.886
y17 <--- NMBK_Y1	.894
y22 <--- PBK_Y2	.902
y23 <--- PBK_Y2	.880
y21 <--- PBK_Y2	.923
x22 <--- PR_X2	.867
x21 <--- PR_X2	.937
x24 <--- PR_X2	.769
x36 <--- SP_X3	.907

### Construct Reliability

Indicator Measurement Model	$\lambda$	$\lambda^2$	$\epsilon$	Construct Reliability
x12 <--- OC_X1	.776	.602	.398	.871
x14 <--- OC_X1	.860	.740	.260	
x16 <--- OC_X1	.859	.738	.262	
Total	2.495	2.079	.920	
x21 <--- PR_X2	.937	.878	.122	.895
x22 <--- PR_X2	.867	.752	.248	
x24 <--- PR_X2	.769	.591	.409	
Total	2.573	2.221	.779	
x32 <--- SP_X3	.462	.213	.787	.824
x33 <--- SP_X3	.919	.845	.155	
x36 <--- SP_X3	.907	.823	.177	
Total	2.288	1.881	1.119	
y12 <--- NMBK_Y1	.706	.498	.502	.900
y15 <--- NMBK_Y1	.831	.691	.309	
y16 <--- NMBK_Y1	.886	.785	.215	
y17 <--- NMBK_Y1	.894	.799	.201	
Total	3.317	2.773	1.227	

y21	<--- PBK_Y2	.923	.852	.148	
y22	<--- PBK_Y2	.902	.814	.186	.929
y23	<--- PBK_Y2	.880	.774	.226	
Total		2.705	2.440	.560	

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OC_X1 <--> PR_X2	.472	.067	7.084	***	par_3
PR_X2 <--> SP_X3	.453	.066	6.846	***	par_5
OC_X1 <--> SP_X3	.419	.063	6.693	***	par_6
d12 <--> d16	-.123	.036	-3.385	***	par_14
d21 <--> d24	-.108	.032	-3.349	***	par_15
e15 <--> e16	-.058	.023	-2.504	.012	par_16
d33 <--> d36	-.086	.082	-1.047	.295	par_17
e22 <--> e23	.033	.023	1.439	.150	par_18

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
OC_X1 <--> PR_X2	.753
PR_X2 <--> SP_X3	.670
OC_X1 <--> SP_X3	.611
d12 <--> d16	-.400
d21 <--> d24	-.489
e15 <--> e16	-.240
d33 <--> d36	-.595
e22 <--> e23	.186

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OC_X1	.635	.088	7.199	***	par_27
PR_X2	.617	.100	6.165	***	par_28
SP_X3	.741	.122	6.097	***	par_29
z1	.226	.042	5.355	***	par_30
z2	.188	.031	6.065	***	par_31

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
d14	.260	.041	6.267	***	par_32
d12	.419	.058	7.252	***	par_33
d21	.114	.034	3.372	***	par_34
d16	.226	.041	5.460	***	par_35
d24	.425	.056	7.578	***	par_36
d22	.219	.032	6.951	***	par_37
d33	.136	.089	1.533	.125	par_38
d32	.813	.083	9.803	***	par_39
e21	.134	.025	5.332	***	par_40
e22	.158	.026	6.011	***	par_41
e23	.204	.031	6.653	***	par_42
e12	.481	.050	9.644	***	par_43
d36	.154	.087	1.761	.078	par_44
e15	.298	.037	8.060	***	par_45
e16	.196	.028	7.043	***	par_46
e17	.196	.026	7.475	***	par_47

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
NMBK_Y1	.662
PBK_Y2	.755
y17	.799
y16	.784
y15	.691
x36	.823
y12	.498
y23	.774
y22	.813
y21	.851
x32	.214
x33	.845
x22	.752
x24	.592
x16	.737
x21	.877
x12	.602
x14	.740

**Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)**

	SP_X3	PR_X2	OC_X1	NMBK_Y1	PBK_Y2	y17	y16	y15	x36	y12	y23	y22	y21	x32	x33	x22	x24	x16	x21	x12	x14	
SP_X3	.741																					
PR_X2	.453	.617																				
OC_X1	.419	.472	.635																			
NMBK_Y1	.541	.445	.423	.667																		
PBK_Y2	.517	.417	.399	.621	.767																	
y17	.585	.481	.458	.721	.671	.975																
y16	.559	.460	.438	.689	.642	.745	.909															
y15	.541	.445	.423	.667	.621	.721	.631	.965														
x36	.729	.446	.412	.532	.508	.575	.550	.532	.870													
y12	.458	.376	.358	.564	.526	.610	.583	.564	.450	.958												
y23	.493	.397	.381	.592	.731	.640	.612	.592	.485	.501	.902											
y22	.489	.394	.378	.588	.726	.635	.608	.588	.481	.497	.726	.845										
y21	.517	.417	.399	.621	.767	.671	.642	.621	.508	.526	.731	.726	.901									
x32	.405	.248	.229	.296	.282	.319	.306	.296	.398	.250	.269	.267	.282	1.034								
x33	.741	.453	.419	.541	.517	.585	.559	.541	.643	.458	.493	.489	.517	.405	.877							
x22	.471	.640	.490	.462	.433	.499	.477	.462	.463	.391	.413	.409	.433	.257	.471	.884						
x24	.453	.617	.472	.445	.417	.481	.460	.445	.446	.376	.397	.394	.417	.248	.453	.640	1.042					
x16	.419	.472	.635	.423	.399	.458	.438	.423	.412	.358	.381	.378	.399	.229	.419	.490	.472	.862				
x21	.522	.711	.543	.512	.480	.554	.530	.512	.513	.433	.458	.454	.480	.285	.522	.738	.603	.543	.933			
x12	.419	.471	.634	.423	.399	.457	.437	.423	.412	.358	.380	.377	.399	.229	.419	.489	.471	.511	.542	1.052		
x14	.453	.509	.686	.457	.431	.494	.473	.457	.445	.387	.411	.408	.431	.247	.453	.529	.509	.686	.586	.685	1.000	



**Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)**

	SP_X3	PR_X2	OC_X1	NMBK_Y1	PBK_Y2	y17	y16	y15	x36	y12	y23	y22	y21	x32	x33	x22	x24	x16	x21	x12	x14	
SP_X3	1.000																					
PR_X2	.670	1.000																				
OC_X1	.611	.753	1.000																			
NMBK_Y1	.770	.693	.651	1.000																		
PBK_Y2	.686	.606	.572	.869	1.000																	
y17	.688	.620	.582	.894	.776	1.000																
y16	.682	.614	.576	.886	.769	.791	1.000															
y15	.640	.576	.541	.831	.722	.743	.674	1.000														
x36	.907	.608	.555	.699	.622	.624	.619	.581	1.000													
y12	.543	.490	.459	.706	.613	.631	.625	.587	.493	1.000												
y23	.603	.533	.503	.764	.880	.683	.676	.635	.547	.539	1.000											
y22	.618	.546	.516	.783	.902	.700	.694	.651	.561	.553	.831	1.000										
y21	.633	.559	.528	.801	.923	.716	.710	.666	.574	.566	.811	.832	1.000									
x32	.462	.310	.283	.356	.317	.318	.315	.296	.419	.251	.279	.286	.292	1.000								
x33	.919	.616	.562	.708	.630	.633	.627	.588	.736	.500	.554	.568	.582	.425	1.000							
x22	.581	.867	.653	.601	.525	.537	.532	.500	.527	.424	.462	.474	.485	.269	.534	1.000						
x24	.516	.769	.580	.534	.466	.477	.472	.444	.468	.377	.410	.420	.430	.238	.474	.667	1.000					
x16	.525	.647	.859	.559	.491	.499	.495	.464	.476	.394	.432	.443	.453	.243	.483	.561	.498	1.000				
x21	.628	.937	.706	.650	.567	.581	.575	.540	.570	.459	.499	.512	.523	.290	.577	.812	.611	.606	1.000			
x12	.474	.584	.776	.505	.444	.451	.447	.420	.430	.356	.390	.400	.410	.219	.436	.507	.450	.537	.547	1.000		
x14	.526	.648	.860	.560	.492	.500	.496	.465	.477	.395	.433	.444	.454	.243	.484	.562	.499	.739	.607	.667	1.000	

**Implied Covariances (Group number 1 - Default model)**

	y17	y16	y15	x36	y12	y23	y22	y21	x32	x33	x22	x24	x16	x21	x12	x14
y17	.975															
y16	.745	.909														
y15	.721	.631	.965													
x36	.575	.550	.532	.870												
y12	.610	.583	.564	.450	.958											
y23	.640	.612	.592	.485	.501	.902										
y22	.635	.608	.588	.481	.497	.726	.845									
y21	.671	.642	.621	.508	.526	.731	.726	.901								
x32	.319	.306	.296	.398	.250	.269	.267	.282	1.034							
x33	.585	.559	.541	.643	.458	.493	.489	.517	.405	.877						
x22	.499	.477	.462	.463	.391	.413	.409	.433	.257	.471	.884					
x24	.481	.460	.445	.446	.376	.397	.394	.417	.248	.453	.640	1.042				
x16	.458	.438	.423	.412	.358	.381	.378	.399	.229	.419	.490	.472	.862			
x21	.554	.530	.512	.513	.433	.458	.454	.480	.285	.522	.738	.603	.543	.933		
x12	.457	.437	.423	.412	.358	.380	.377	.399	.229	.419	.489	.471	.511	.542	1.052	
x14	.494	.473	.457	.445	.387	.411	.408	.431	.247	.453	.529	.509	.686	.586	.685	1.000

**Implied Correlations (Group number 1 - Default model)**

	y17	y16	y15	x36	y12	y23	y22	y21	x32	x33	x22	x24	x16	x21	x12	x14
y17	1.000															
y16	.791	1.000														
y15	.743	.674	1.000													
x36	.624	.619	.581	1.000												
y12	.631	.625	.587	.493	1.000											
y23	.683	.676	.635	.547	.539	1.000										
y22	.700	.694	.651	.561	.553	.831	1.000									
y21	.716	.710	.666	.574	.566	.811	.832	1.000								
x32	.318	.315	.296	.419	.251	.279	.286	.292	1.000							
x33	.633	.627	.588	.736	.500	.554	.568	.582	.425	1.000						
x22	.537	.532	.500	.527	.424	.462	.474	.485	.269	.534	1.000					
x24	.477	.472	.444	.468	.377	.410	.420	.430	.238	.474	.667	1.000				
x16	.499	.495	.464	.476	.394	.432	.443	.453	.243	.483	.561	.498	1.000			
x21	.581	.575	.540	.570	.459	.499	.512	.523	.290	.577	.812	.611	.606	1.000		
x12	.451	.447	.420	.430	.356	.390	.400	.410	.219	.436	.507	.450	.537	.547	1.000	
x14	.500	.496	.465	.477	.395	.433	.444	.454	.243	.484	.562	.499	.739	.607	.667	1.000

**Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	y17	y16	y15	x36	y12	y23	y22	y21	x32	x33	x22	x24	x16	x21	x12	x14
y17	.000															
y16	-.002	.000														
y15	.000	.000	.000													
x36	.035	-.012	-.005	.000												
y12	-.009	.004	.013	.004	.000											
y23	-.002	-.007	.030	.027	-.021	.000										
y22	.012	.018	-.022	-.006	-.013	.000	.000									
y21	.004	-.002	-.013	.037	-.003	-.001	.001	.000								
x32	.025	.004	.083	.017	.051	.043	.031	.021	.000							
x33	-.007	.002	.000	.000	-.050	-.035	-.042	.001	-.015	.000						
x22	-.036	.028	-.017	-.055	.020	.026	-.012	-.012	-.088	.031	.000					
x24	-.066	-.009	-.028	-.058	.059	.003	-.055	-.040	-.035	-.020	-.001	.000				
x16	.017	.028	.038	-.015	.050	.031	.035	.052	-.066	.029	.025	.036	.000			
x21	.014	.013	-.002	-.015	.024	.023	.002	.019	-.053	.052	.001	.000	-.010	.000		
x12	-.017	-.044	-.007	.024	-.017	-.012	-.089	-.044	-.034	-.021	-.044	.049	.000	-.041	.000	
x14	-.027	-.055	.017	-.040	.016	.000	-.025	-.015	-.079	.021	.034	.026	-.009	-.003	.014	.000

**Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)**

	y17	y16	y15	x36	y12	y23	y22	y21	x32	x33	x22	x24	x16	x21	x12	x14
y17	.000															
y16	-.019	.000														
y15	-.005	.000	.000													
x36	.471	-.162	-.072	.000												
y12	-.110	.052	.168	.061	.000											
y23	-.025	-.093	.392	.395	-.293	.000										
y22	.152	.244	-.299	-.091	-.182	.000	.000									
y21	.048	-.032	-.170	.530	-.046	-.016	.012	.000								
x32	.338	.053	1.158	.235	.728	.630	.468	.301	.000							
x33	-.098	.023	.006	.000	-.710	-.507	-.610	.020	-.215	.000						
x22	-.498	.397	-.233	-.800	.290	.389	-.182	-.171	-1.286	.447	.000					
x24	-.856	-.116	-.371	-.803	.799	.039	-.784	-.546	-.482	-.280	-.018	.000				
x16	.239	.407	.548	-.233	.739	.470	.550	.774	-.987	.430	.361	.497	.000			
x21	.179	.176	-.022	-.204	.336	.332	.032	.265	-.750	.726	.007	.000	-.142	.000		
x12	-.223	-.598	-.088	.332	-.232	-.162	-1.269	-.609	-.458	-.289	-.590	.614	.000	-.529	.000	
x14	-.358	-.756	.224	-.565	.216	.003	-.364	-.214	-1.100	.290	.454	.335	-.114	-.035	.166	.000

**Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)**

	y17	y16	y15	x36	y12	y23	y22	y21	x32	x33	x22	x24	x16	x21	x12	x14
SP_X3	.011	.014	.010	.434	.004	.003	.004	-.006	.018	.471	.004	.005	.004	.012	.003	.002
PR_X2	.007	.009	.006	.013	.002	.001	.001	.002	.001	.014	.138	.188	.023	.470	.015	.014
OC_X1	.009	.011	.007	.009	.003	.002	.003	.004	.000	.010	.016	.022	.350	.055	.225	.214
NMBK_Y1	.208	.251	.176	.034	.067	.032	.044	.063	.001	.037	.006	.008	.011	.021	.007	.007
PBK_Y2	.047	.056	.040	.012	.015	.187	.253	.364	.001	.013	.001	.001	.003	.004	.002	.002

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	SP_X3	PR_X2	OC_X1	NMBK_Y1	PBK_Y2
NMBK_Y1	.000	.000	.000	.000	.000
PBK_Y2	.444	.202	.155	.000	.000
y17	.535	.244	.187	.000	.000
y16	.511	.233	.178	.000	.000
y15	.495	.225	.173	.000	.000
x36	.000	.000	.000	.000	.000
y12	.419	.191	.146	.000	.000
y23	.464	.182	.158	.856	.000
y22	.461	.181	.156	.849	.000
y21	.487	.191	.165	.898	.000
x32	.000	.000	.000	.000	.000
x33	.000	.000	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.000	.000	.000
x24	.000	.000	.000	.000	.000
x16	.000	.000	.000	.000	.000
x21	.000	.000	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.000	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	SP_X3	PR_X2	OC_X1	NMBK_Y1	PBK_Y2
NMBK_Y1	.000	.000	.000	.000	.000
PBK_Y2	.436	.181	.141	.000	.000
y17	.466	.194	.151	.000	.000
y16	.462	.192	.149	.000	.000
y15	.434	.180	.140	.000	.000
x36	.000	.000	.000	.000	.000
y12	.368	.153	.119	.000	<a href="#">.000</a>
y23	.421	.151	.132	.736	.000
y22	.432	.155	.136	.755	.000
y21	.442	.158	.139	.772	.000
x32	.000	.000	.000	.000	.000
x33	.000	.000	.000	.000	.000
x22	.000	.000	.000	.000	.000
x24	.000	.000	.000	.000	.000
x16	.000	.000	.000	.000	.000
x21	.000	.000	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.000	.000	.000
x14	.000	.000	.000	.000	.000

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	SP_X3	PR_X2	OC_X1	NMBK_Y1	PBK_Y2
NMBK_Y1	.495	.225	.173	.000	.000
PBK_Y2	.487	.191	.165	.898	.000
y17	.535	.244	.187	1.081	.000
y16	.511	.233	.178	1.034	.000
y15	.495	.225	.173	1.000	.000
x36	.983	.000	.000	.000	.000
y12	.419	.191	.146	.846	.000
y23	.464	.182	.158	.856	.954
y22	.461	.181	.156	.849	.946
y21	.487	.191	.165	.898	1.000
x32	.546	.000	.000	.000	.000
x33	1.000	.000	.000	.000	.000
x22	.000	1.038	.000	.000	.000
x24	.000	1.000	.000	.000	.000
x16	.000	.000	1.000	.000	.000
x21	.000	1.152	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.998	.000	.000
x14	.000	.000	1.080	.000	.000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	SP_X3	PR_X2	OC_X1	NMBK_Y1	PBK_Y2
NMBK_Y1	.522	.217	.168	.000	.000
PBK_Y2	.479	.171	.150	.837	.000
y17	.466	.194	.151	.894	.000
y16	.462	.192	.149	.886	.000
y15	.434	.180	.140	.831	.000
x36	.907	.000	.000	.000	.000
y12	.368	.153	.119	.706	.000
y23	.421	.151	.132	.736	.880
y22	.432	.155	.136	.755	.902
y21	.442	.158	.139	.772	.923
x32	.462	.000	.000	.000	.000
x33	.919	.000	.000	.000	.000
x22	.000	.867	.000	.000	.000
x24	.000	.769	.000	.000	.000

	SP_X3	PR_X2	OC_X1	NMBK_Y1	PBK_Y2
x16	.000	.000	.859	.000	.000
x21	.000	.937	.000	.000	.000
x12	.000	.000	.776	.000	.000
x14	.000	.000	.860	.000	.000







# Curriculum Vitae

M Reza Arfiansyah

Home : (62 21) 8201157  
Mobile: (62) 812 1219 5979  
Email : mra.26red@gmail.com



## KEY QUALIFICATIONS

- Holistic self, career, and management specialist.
- Holistic human resource management expert.
- Over 9 years' experience in the area of human development and change management.
- Lecturer in several universities in Indonesia for several subjects such as strategic management, human resource management, public relations, communication psychology and entrepreneurship.
- International Certified Professional Coach.
- Earned a Bachelor Degree in Communication.
- Earned a Master Degree in Marketing.
- Earned a Doctoral Degree in Human Resource Management.

## WORK EXPERIENCE

### **October 2012 to Presence – 26RED COACHING & CONSULTING / Human REALsource (HRs) / Self Improvement. Career. HR Management. Life**

- Guest Speaker for Politeknik Penerbangan Medan
- Guest Speaker for Univesitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta
- Trainer for Balai Diklat Penerbangan Palembang
- Guest Speaker for 101.4 Trax FM Jakarta
- Guest Speaker for Universitas Sahid Jakarta
- Guest Lecture for Universitas Gunadarma Jakarta
- Guest Lecture for STIKOM ITKP The School of Advertising Jakarta
- Management Consultant for Four Points by Sheraton Hotel Makassar
- Management Consultant for Hutabarat, Halim & Rekan Law Firm
- Management Consultant for Kerinci Sinar Bahagia SDN BHD
- Management Consultant for Hattatex Trading Malaysia

### **December 2010 to 2012 – PT. MARGUSTA BANGUN PERKASA (GENERAL CONTRACTOR & PRECAST) & PT. PURI PUSTAKA (PUBLISHING).**

#### **Corporate Secretary, Business Development, Internal Control, Chief Project Committee.**

- Advising business owner regarding certain company issues.
- Successfully created change management for the organization.
- Management control.
- Project budget control.
- Project implementation control.

**October 2009 to September 2010 – PT. BANK CIMB NIAGA, Tbk.****Internal Communication Dept.**

- To make sure the communication within the internal organization running well.
- Successfully created the new internal communication grand strategy.
- Successfully created new internal communication channels.
- Successfully created a new concept of internal digital magazine.
- Successfully refreshed the internal magazine.

**March 2008 to March 2009 – ICONWORK.COM MANAGEMENT CONSULTANT.****Sales & Marketing Manager**

- Make the promotional system to reach the sales target.
- Analyze and develop a marketing strategy to increase the customer's base on sales target.
- Evaluate customer satisfaction in order to reach the customer satisfaction.
- Optimize the implementation of the corporate culture.
- Managing sub ordinate to reach the company's objective.

**September 2007 to December 2010 – LECTURER AT GUNADARMA UNIVERSITY & STIKOM (Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi).****Teaching Subjects**

- Entrepreneurship.
- Strategic Management.
- Human Resources Management.
- Communication Psychology.
- Public Relation.

**October 2005 to 2007 – IZZATI STRATEGIC MANAGEMENT CONSULTANT.****Lead Consultant**

- Involved in conjunction with a major consulting firm in Malaysia - UOL Forward (Malaysia), in providing consulting services to one of Malaysia's Mobile Telecom Providers – CELCOM. The project called "PRO-TAGIH" involved in serving corporate clients with "Early Information Billing Status" to minimize line disruptions and disconnections.
- Develop a communication program for NOKIA Model 9200 Communicator by inviting prime clients for a special event to build brand loyalty which increased awareness. This event was considered a huge success.
- Delivered successfully a website and corporate profile for Hutabarat, Halim & Rekan Law Firm which includes the photography work for the company.
- Managed successfully an outbound training program for Bank BNI's middle and lower managers consisting mainly of 30 participants with the aim to improve personal effectiveness of the participants.

## EDUCATION & OTHER DETAILS

- 2016 - 2020**     **Doctoral Degree** – University of Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, Indonesia, Majoring in Human Resource Management.
- 2006**            **Master Degree** – University of Pelita Harapan, Jakarta, Indonesia, Majoring in Marketing.
- 2003**            **Bachelor Degree** – University of Prof. DR. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia, Majoring in Communication.

### PUBLICATION

- Journal**        Arfiansyah, M.R., (2019), From human resource to human REALsource: Spiritual management perspective, EAS Journal of Humanities and Cultural Studies, 1(2): 85-94.

### ACTIVITIES

- 2019**            International Meeting with The Russian Muftis Council, Moscow, Russian Federation to discuss about mutual cooperation and future program in Islamic education, cultural, and student exchange.
- 2019**            International Meeting with The Indonesian Ambassador to the Russian Federation and The Republic of Belraus with the local community to discuss about Interfaith Dialogue.
- 2019**            International Meeting with the Cultural and Educational Attache of the Indonesian Embassy in The Hague, The Netherlands regarding subjects on Education and Humanity Development in The Netherlands.
- 2019**            International Meeting with the Indonesian Ambassador to Germany on Social, Cultural, and Educational cooperation between Germany and Indonesia.
- 2019**            International Meeting with the Indonesian Ambassador to the Kingdom of Belgium, The Grand-Duchy of Luxembourg, and the European Union to discuss about Europe's role in promoting higher education, trade, and business opportunities for Indonesia.
- 2019**            International Meeting with the Indonesian Diaspora community in Belgium to discuss the importance of religious tolerance as part of an interfaith dialogue.
- 2019**            International Meeting with the Indonesian Deputy Chief of Mission to France, Monaco, and Andorra to discuss the latest development of science and technology and its impact on human development and growth.

- 2019** International Meeting with Etud Plus and the Turkish Community in Paris, France to discuss the role of Educational Mentorship on social, religious, and human development as a supplementary to the current academic structure of schools and universities.
- 2018** International Meeting with The Indonesian Consulate General in Los Angeles, California on Promoting Human Development.
- 2018** Meeting with Indonesian Islamic Community Masjid At Tohir, Los Angeles, California, USA.
- 2018** International Meeting with The Indonesian Ambassador to New Zealand, Samoa, and The United Kingdom of Tonga on Promoting Bilateral Relations & Community Cooperation.
- 2018** International Meeting with The Indonesian Ambassador to The Kingdom of Belgium and Luxembourg in Brussels on Promoting Human Development & Preparing for future generations.
- 2018** International Meeting with European Organization for Research and Threatment of Cancer (EORTC), Brussels.
- 2018** International Meeting with The Indonesian Ambassador to The Kingdom of The Netherlands in The Haque on Promoting Bilateral Relations & Community Cooperation.
- 2018** Meeting with Indonesian Islamic Community Masjid Al Hikmah, Den Haaq, Netherlands.
- 2018** Meeting with Indonesian Islamic Community PPME Breda Ar Rahman & Masjid An Nur Waalwijk, Den Haaq, Netherlands.
- 2018** International Meeting with The Indonesian Ambassador to Austria in Vienna on Promoting Human Relations & Cultural Understanding.
- 2017** International Meeting with The Indonesian Ministry of Political Function in Tokyo, Japan.
- 2017** International Academic Symposium at Nagoya University, Nagoya, Japan.
- 2017** International Academic Workshops at Kyoto University, Osaka, Japan.
- 2017** International Academic Seminar at Ehime University of Matsuyama, Japan.
- 2017** Successfully completed Professional Coach Certification Program.
- 2017** International Meeting with MAHID Community in Republic of Czech in Prague.
- 2017** International Meeting with The Indonesian Ambassador to The Czech Republic in Prague on Promoting Bilateral Relations & Community Cooperation.

- 2007 - NOW** Vice Secretary General at Religious Social Organization (Ormas Keagamaan).
- 2007** Successfully completed Special Class Darwis Triadi School of Photography.
- 2006** Involved in promoting Indonesian culture by providing pictures about Indonesia in Germany.
- 2006** Successfully completed Advance Level Darwis Triadi School of Photography.
- 2006** Successfully completed Intermediate Level Darwis Triadi School of Photography.
- 2005** Successfully completed Basic Level Darwis Triadi School of Photography.
- 2002** Seminar International Law – Inter – Pacific Bar Association Annual Conference, Tokyo, Japan.

