

**ANTESEDEN KETERIKATAN KARYAWAN DAN
DAMPAKNYA PADA PERILAKU INOVATIF
(STUDI PADA PERBANKAN SYARIAH BUMN JAWA TENGAH)**

Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh:
Noor Arifin
16931005

**PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Maret 2022**

**ANTESEDEN KETERIKATAN KARYAWAN DAN
DAMPAKNYA PADA PERILAKU INOVATIF
(STUDI PADA PERBANKAN SYARIAH BUMN JAWA TENGAH)**

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor
dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh:
Noor Arifin
16931005

**PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Maret 2022**

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Kamis tanggal 24 Maret 2022 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka
disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: **Noor Arifin, SE., M.Si.**

No. Mhs. :16931005

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

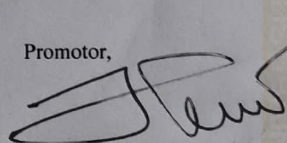
Dengan Judul:

**ANTESEDEN KETERIKATAN KARYAWAN DAN DAMPAKNYA PADA PERILAKU
INOVATIF (STUDI PADA PERBANKAN SYARIAH BUMN JAWA TENGAH)**

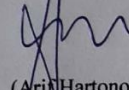
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,

Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

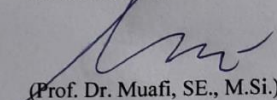
Promotor,


(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

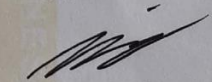
Co Promotor I,


(Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.)


Co Promotor II,


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

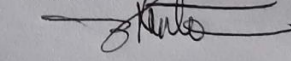
Penguji I,


(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

Penguji II,


(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)


Penguji III,


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

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor,




(Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D.)

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

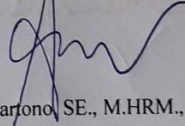
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor



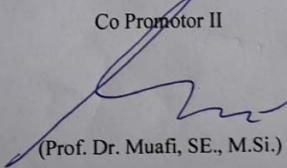
(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I



(Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.)

Co Promotor II



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

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Bismillahirrohmanirrohiim

“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 diacu 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”.

Yogyakarta, 24 Maret 2022


Noor Arifin

Noor Arifin

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat, taufik, hidayah dan barokahNYA, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul: **“Anteseden Keterikatan Karyawan dan Dampaknya Pada Perilaku Inovatif” (Studi Pada Perbankan Syariah Bumn Jawa Tengah).**

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa dukungan, dorongan dan bimbingan para promotor dan berbagai pihak, maka disertasi ini tidak akan selesai berjalan baik. Untuk itu pada kesempatan ini dan dengan segala kerendahan hati perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D. (Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta).
2. Prof. Dr. Jaka Sriyana, SE., M.Si., (Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta).
3. Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, S.E., M.M. (Promotor), yang telah banyak memberikan bimbingan, perhatian, motivasi dan arahan yang sangat bermakna bagi penulis selama menyusun Disertasi.
4. Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D. (Ko-Promotor 1) yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang sangat konstruktif bagi penulis selama menyusun Disertasi.
5. Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si. (Ko-Promotor 2) yang telah sangat perhatian memberikan bimbingan dan arahan bagi penulis selama menyusun Disertasi.
6. Dr. KH. Sa'dullah Assaidi, M.Ag. (Rektor UNISNU Jepara) dan Dekan Fakultas Ekonomi UNISNU yang telah memberikan support dan arahan dalam menyelesaikan studi.
7. Bapak dan Ibu (alm) Jepara dan Bapak (alm) dan Ibu Yogya yang selalu memberikan doa dan semangat serta memotivasi penulis.
8. Istri dan anak-anakku tersayang yang selalu sabar menjadi pengungkit semangat penulis.

Terima kasih untuk semuanya, semoga kebaikannya tercatat menjadi amal shaleh dari Allah SWT, Amin.

Penulisan disertasi ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu kritik yang konstruktif selalu penulis harapkan.

Akhirnya penulis berharap semoga disertasi ini bermanfaat bagi penulis sendiri dan pihak lain, juga bagi peneliti selanjutnya.

Yogyakarta, Maret 2022

Noor Arifin

DAFTAR ISI

JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.1.1. Isu Teoritis.....	1
1.1.2. Isu Empiris.....	15
1.1.3. Originalitas	21
1.2. Perumusan Masalah.....	23
1.3. Tujuan Penelitian.....	25
1.4. Manfaat Penelitian.....	26
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN TEORI	30
2.1. Penelitian Terdahulu	30
2.2. Kerangka Teori.....	66
2.2.1. Teori Religiusitas (Religiosity)	68
2.2.2. Teori Kepemimpinan Spiritual (Spiritual Leadership).....	74
2.2.3. Teori Keseimbangan kehidupan-kerja (Work Life Balance)	81
2.2.4. Teori Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)	86
2.2.5. Teori Inovatif Behavior (Perilaku Inovatif)	98
2.3. Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran Teoritik.....	100
2.3.1. Pengaruh Religiusitas terhadap Keterikatan Karyawan	101
2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Spirituil terhadap Keterikatan Karyawan.	102
2.3.3. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan kerja terhadap Keterikatan karyawan.....	104
2.3.4. Pengaruh Keterikatan karyawan terhadap Perilaku inovatif	106
2.3.5. Pengaruh Religiosity terhadap Innovative Behavior	108

2.3.6.	Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Innovative Behavior....	109
2.3.7.	Pengaruh Work Life Balance terhadap Innovative Behavior.....	111
2.3.8.	Pengaruh Religiosity terhadap Innovative Behavior dimediasi oleh Employee Engagement.....	112
2.3.9.	Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Innovative Behavior dimediasi oleh Employee Engagement	113
2.3.10.	Pengaruh Work Life Balance terhadap Innovative Behavior dimediasi oleh Employee Engagement	115
2.4.	Kerangka Pemikiran Teoritik	117
BAB III METODE PENELITIAN.....		120
3.1.	Paradigma Penelitian, Metodologi, dan Metode	120
3.2.	Populasi dan Sampel	121
3.3.	Teknik Sampling	122
3.4.	Sumber data.....	123
3.5.	Metode Pengumpulan Data	123
3.6.	Variabel penelitian	125
3.6.1.	Jenis Variabel	125
3.6.2.	Definisi Operasional Variabel	125
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		135
4.1.	Hasil Pengumpulan Data.....	135
4.2.	Deskripsi Responden.....	137
4.2.1.	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	137
4.2.2.	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia Responden.....	138
4.2.3.	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Responden	138
4.2.4.	Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	139
4.2.5.	Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	140
4.3.	Analisis Data Deskriptif Jawaban Responden Variabel Penelitian	141
4.4.	Hasil Penelitian	161
4.4.1.	Measurement Model untuk Uji Validitas dan Reliabilitas	161
4.4.2.	Uji Hipotesis Berbasis SEM.....	168
4.4.3.	Analisis Konfirmatori Faktor (Confirmatory Factor Analysis/CFA).....	168

4.5. Pembahasan	179
4.5.1. Religiosity (X1) terhadap Employee Engagement (Y1).....	180
4.5.2. Spiritual Leadership (X2) terhadap Employee Engagement (Y1)....	185
4.5.3. Work Life Balance (X3) terhadap Employee Engagement (Y1)	193
4.5.4. Employee Engagement (Y1) terhadap Innovative behavior (Y2).	196
4.5.5. Religiosity (X1) terhadap Innovative Behavior (Y2).....	199
4.5.6. Spiritual Leadership (X2) terhadap Innovative Behavior (Y2)....	208
4.5.7. Work Life Balance (X3) terhadap Innovative Behavior (Y2) ...	211
4.5.8. Religiosity (X1) terhadap Innovative Behavior (Y2) dimediasi oleh Employee Engagement (Y1)	213
4.5.9. Spiritual Leadership (X2) terhadap Innovative Behavior (Y2) dimediasi oleh Employee Engagement (Y1).....	216
4.5.10. Work Life Balance (X3) terhadap Innovative Behavior (Y2) dimediasi oleh Employee Engagement (Y1).....	219
4.6. Implikasi Temuan Penelitian Perspektif SET dari tinjauan Islam.....	222
BAB V PENUTUP.....	232
5.1. Kesimpulan.....	232
5.1.1. Kontribusi (Kebaruan) Penelitian.....	233
5.1.2. Keterbatasan Penelitian	237
5.2. Saran Penelitian ke Depan.....	238
DAFTAR PUSTAKA	239
LAMP IRAN.....	272
LAMP IRAN 1 A.....	273
LAMP IRAN 2.....	301
LAMP IRAN 3.....	322
LAMP IRAN 4.....	323
LAMP IRAN 5.....	324
LAMP IRAN 6.....	325
LAMP IRAN 7.....	326
LAMP IRAN 8.....	327
LAMP IRAN 9.....	328

LAMPIRAN 10.....	328
LAMPIRAN 11.....	329
LAMPIRAN 12.....	330
LAMPIRAN 13.....	331
LAMPIRAN 14.....	332
LAMPIRAN 15.....	333
LAMPIRAN 16.....	334
LAMPIRAN 17.....	335
LAMPIRAN 18.....	336
LAMPIRAN 19.....	337
LAMPIRAN 20.....	338
LAMPIRAN 21.....	339
LAMPIRAN 22.....	340
LAMPIRAN 23.....	341
LAMPIRAN 24.....	342
LAMPIRAN 25.....	343

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Berbagai Penelitian <i>Employee Engagement</i>	10
Tabel 1.2. Survey praktik Keterikatan Karyawan.....	16
Tabel 1.3. Survey dampak Keterikatan Karyawan.....	17
Tabel 1.4. Perkembangan Tenaga Kerja Perbankan Syariah - SPS 2020.....	19
Tabel.2.1. Hasil Penelitian terdahulu yang relevan.....	31
Tabel 2.2. Komponen makna <i>employee engagement</i>	43
Tabel 3.1. Jumlah sampel Penelitian.....	122
Tabel 3.2. Indikator Variabel <i>Religiosity</i> (X_1).....	126
Tabel 3.3. Indikator Variabel <i>Spiritual Leadership</i> (X_2).....	127
Tabel 3.4. Indikator Variabel <i>Work Life Balance</i> (X_3).....	129
Tabel 3.5. Indikator Variabel <i>Employee Engagement</i> (Y_1).....	132
Tabel 3.6. Indikator variabel <i>Innovative Behavior</i> (Y_2).....	134
Tabel 4.1. Data Pengisian kuesioner responden.....	136
Tabel 4.2. Sebaran keterwakilan responden berdasarkan lokasi penelitian.....	136
Tabel 4.3. Jenis Kelamin Responden.....	137
Tabel 4.4. Usia Responden.....	138
Tabel 4.5. Pendidikan Responden.....	139
Tabel 4.6. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	140
Tabel 4.7. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	140
Tabel 4.8. Skor Penilaian dan Kategorisasi Deskripsi Variabel Penelitian.....	143
Tabel 4.9. Deskripsi Variabel <i>Religiosity</i> Menurut Indikatornya.....	144
Tabel 4.10. Deskripsi Variabel <i>Spiritual Leadership</i> Menurut Indikatornya.....	149
Tabel 4.11. Deskripsi Variabel <i>Work Life Balance</i> Menurut Indikatornya.....	152
Tabel 4.12. Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i> menurut Indikatornya.....	156
Tabel 4.13. Deskripsi Variabel <i>Innovative Behavior</i> menurut Indikatornya.....	159
Tabel 4.14. Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel <i>Religiosity</i> (X_1).....	162
Tabel 4.15. Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel <i>Spiritual Leadership</i> (X_2).....	163
Tabel 4.16. Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel <i>Work Life Balance</i> (X_3).....	164
Tabel 4.17. Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel <i>Employee Engagement</i> (Y_1).....	166

Tabel 4.18. Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel <i>Innovative Behavior</i> (Y2).	167
Tabel 4.19. Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i> untuk Model Penelitian.....	171
Tabel 4.20. Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> untuk Model Konfirmatori.....	172
Tabel 4.21. Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> setelah modifikasi.....	173
Tabel 4.22. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	174
Tabel 4.23. Tabel ringkasan hasil.....	179

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Mapping konsep tentang work engagement.....	42
Gambar 2.2. Hubungan IMI, Itqon, dan Quwwatul Azmi dengan Employee Engagement dalam perspektif Islami.....	59
Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritik.....	119
Gambar 3.1. Model Pengukuran Variabel Religiusitas.....	127
Gambar 3.2. Model Pengukuran Variabel <i>Spiritual Leadership</i>	129
Gambar 3.3. Model Pengukuran Variabel <i>Work Life Balance</i>	131
Gambar 3.4. Model Pengukuran Variabel <i>Employee engagement</i>	133
Gambar 3.5. Model Pengukuran Variabel <i>Innovative Behavior</i>	135
Gambar 4.1. Model Anteseden keterikatan karyawan dan dampaknya terhadap perilaku inovatif.....	169
Gambar 4.2. Hasil Pengukuran model awal.....	171
Gambar 4.3. Model setelah Modifikasi.....	173
Gambar 4.4. Hubungan <i>Employee Engagement</i> dalam perspektif SET.....	225
Gambar 4.5. Model penelitian setelah memasukkan unsur Religiusitas.....	228

ABSTRAK

Studi keterikatan karyawan masih sangat menarik untuk dikaji dan diuji secara akademik dengan menggunakan metode kuantitatif melalui variabel-variabel baru pada konteks organisasi yang berbasis syariah. Tujuan dari penelitian ini untuk menguji dan menganalisis faktor anteseden yaitu religiusitas, kepemimpinan spiritual, dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap keterikatan karyawan, dampaknya pada perilaku inovatif pada Bank Syariah BUMN.

Pengambilan sampel sebanyak 231 karyawan Bank Syariah BUMN di 6 Kabupaten/Kota wilayah eks Karisidenan Jawa Tengah (Pati, Kedu, Semarang, Pekalongan, Surakarta, dan Banyumas), namun yang bisa dianalisa sebanyak 226 responden. Uji analisa instrumen dinyatakan valid dan reliabel. Pengambilan sampel melalui pendekatan *cross sectional*. Teknik sampling menggunakan *cluster and convenience sampling*, karena wilayah geografis populasi sangat luas, dilakukan pembagian wilayah berdasar kota atau *cluster*. Teknik penentuan responden menggunakan metode *purposive sampling*.

Hasil penelitian ini dari 10 (sepuluh) hipotesis, ada 5 (lima) hipotesis secara langsung yang dinyatakan signifikan dan 2 (dua) tidak signifikan, yaitu hubungan langsung antara *spiritual leadership* terhadap *employee engagement*, dan *religiosity* terhadap perilaku inovatif. Ditambahkan dengan wawancara ke beberapa responden untuk mensupport temuan tersebut. Setelah dilakukan uji sobel, 3 (tiga) pengaruh tidak langsung 2 (dua) dinyatakan memediasi dan 1 (satu) dinyatakan tidak memediasi, yaitu *employee engagement* tidak memediasi hubungan antara *spiritual leadership* terhadap perilaku inovatif.

Kata Kunci: religiusitas, kepemimpinan spiritual, dan keseimbangan kehidupan kerja, keterikatan karyawan, perilaku inovatif.

ABSTRACT

Employee engagement studies are still very interesting to be studied and tested academically using quantitative methods through new variables in the context of sharia-based organizations. The purpose of this study was to examine and analyze the antecedent factors, namely religiosity, spiritual leadership, and work-life balance toward employee engagement, their impact on innovative behavior in BUMN Syariah Banks. Sampling was 231 employees of BUMN Syariah Banks in 6 Regencies/Cities in the Eks. Karisedenan of Central Java (Pati, Kedu, Semarang, Pekalongan, Surakarta, and Banyumas), but the sampling which could be analyzed were 226 respondents. The instrument analysis test was declared valid and reliable. Sampling through a cross sectional approach. The sampling technique uses cluster and convenience sampling, because the geographic area of the population is very large, the area is divided by city or cluster. The technique of determining respondents used purposive sampling method. The result of the 10 (ten) hypotheses, there are 5 (five) hypotheses that are directly related to be significant and 2 (two) are not significant, namely the direct relationship between spiritual leadership and employee engagement, and religiosity on innovative behavior. Added interviews with several respondents to support these findings. After the Sobel test was conducted, 3 (three) indirect effects, 2 (two) were related to be mediating and 1 (one) was related not to mediate, namely employee engagement does not mediate the relationship between spiritual leadership and innovative behavior.

Keywords: *religiosity, spiritual_leadership, and work-life_balance, employee_engagement, innovative_behavior.*

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

1.1.1. Isu Teoritis

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan topik menarik untuk dikaji dalam kancah bisnis dan akademik beberapa tahun terakhir. Konsep ini masih relatif baru di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada dua dekade (Rafferty et al., 2005; Dharmasiri.,2010).

Keterikatan karyawan sangat penting bagi organisasi, khususnya dalam membangun SDM organisasi agar memiliki semangat, dedikasi serta bersedia terikat dengan pekerjaannya (Bakker, 2011), karyawan memiliki sikap proaktif dan memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaannya (Sonnentag, 2003).

Keterikatan karyawan berhubungan dengan kinerja karyawan secara individu karena dapat meningkatkan komitmen organisasi (May et al., 2004), dan inovasi pada unit kerja (Hakanen *et al.*, 2008), bisa meningkatkan kreativitas individu karyawan (Demerouti et al., 2001), dan mampu meningkatkan perilaku proaktif (Salanova & Schaufeli, 2011). Keterikatan kerja juga bisa berdampak terhadap intensi *turnover* karyawan lebih rendah (Alfes *et al.*, 2016), dapat mengurangi kecenderungan pindah kerja, (Schaufeli et.al., 2006). Karyawan yang terikat (*engaged*) dengan organisasi mampu memiliki retensi yang tinggi dan bisa menurunkan *turnover*, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Markos & Sridevi, 2010). Karyawan yang memiliki keterikatan organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Robinson & Griffiths, 2005; Lockwood, 2007). Studi Nadhir & Puteh (2017);

dan Agarwal (2014) menemukan hubungan positif antara keterikatan karyawan dengan kinerja individu dan organisasi. Karyawan yang *engaged* dan berkinerja baik menjadi elemen kunci dalam mempertahankan keunggulan layanan (Book *et al.*, 2019). Karyawan yang sangat terikat cenderung lebih puas (Karatepe & Karadas, 2015; Ghosh, Rai & Sinha, (2014), dan berkinerja lebih baik di tempat kerja (Halbesleben & Wheeler, 2008; Salanova *et al.*, 2005). Karyawan dengan level *engaged* yang tinggi mampu meningkatkan perilaku inovasi (*innovative behavior*) di tempat kerja (Dreu, 2002; Guest, D. (2014). Perilaku Inovasi adalah perilaku karyawan yang menghasilkan, meningkatkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru di tempat kerja untuk meningkatkan kinerja pribadi atau organisasi (Scott & Bruce, 1994). Huhtala *et al.* (2007) mencatat bahwa *Work Engagement* (WE) adalah "anteseden dari perilaku inovatif di tempat kerja mereka".

Bakker & Demerouti, (2008) menyatakan bahwa pada dua dekade ini topik penelitian ilmiah yang sangat penting adalah mengenai keterikatan karyawan, karena keterikatan karyawan dalam kerja dapat membantu karyawan terikat (*engaged*) dalam tugas pekerjaan mereka. Beberapa studi keterikatan karyawan dalam konteks industri jasa menemukan bahwa keterikatan kerja terasa sangat penting untuk mengelola karyawan, mereka bekerja berorientasi mengutamakan layanan, mereka harus meningkatkan pekerjaan dengan lebih baik (Ilkhanizadeh & Karatepe, 2017; Karatepe, 2013; Salanova *et al.*, 2005). Keterikatan karyawan dalam organisasi berperan sebagai sumber pengembangan kreativitas dan inovasi (Slåtten & Mehmetoglu, 2011). Karyawan yang sulit terikat di tempat kerja, cenderung akan berhenti atau banyak tidak hadir di tempat kerja (Halbesleben & Wheeler, 2008; Saks, 2006; Yalabik *et al.*, 2013). Motyka (2018), & Banirestu,

(2016), bahwa tingkat keterikatan karyawan yang rendah di tempat kerja merupakan salah satu masalah ekonomi global yang paling mengkhawatirkan dan konsekuensinya pada performa kerja akan turun. Sebagai sebuah variabel keterikatan karyawan menurut Sun & Bunchapattanasakda, (2019), menyatakan masih kurangnya penelitian tentang peran mediasi variabel keterikatan karyawan.

Isu teoritis pertama dalam penelitian ini mengacu dari jurnal riset Sak's (2006), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan sangat kompleks, diantaranya adalah *job characteristics, rewards & recognition, perceived organizational support, perceived supervisor support, distributive justice*, dan *procedural justice*, dan konsekuensinya meliputi *Job satisfaction, Organizational commitment, organizational citizenship behavior (OCB)*, dan *Low Intention to quit.*(*Journal of managerial Psychology, 21, p. 604*, dalam riset yang bertema *the Antecedents and Consequences Sak's Model*, 2006). Namun di sisi lain Adeyemo & Adeleye (2008); Opatha & Iddagoda, (2017) menambahkan bahwa faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan perlu memasukkan unsur *religiosity* (faktor agama) baik pada level individual karyawan maupun pada level organisasi, karena ketika karyawan bekerja di dalam organisasi, tidak akan lepas dengan nilai agama yang diyakini. Riset Bakker, et.al.,(2016), menyatakan bahwa keterikatan karyawan bisa dipengaruhi oleh faktor nilai religiusitas (*religiosity*), sehingga faktor *antesedent* yang **pertama** dalam riset ini adalah variabel religiusitas (*religiosity*). Tennakoon & Lasanthika, (2018) dalam risetnya menunjukkan hubungan yang kuat dan positif antara religiusitas dan keterikatan karyawan. Zahrah & Ansari (2018) & Olowookere, et.al., (2016) menyatakan *Religiosity* dapat meningkatkan keterikatan karyawan agar tetap *stay* di

perusahaan. Walaupun bisa terjadi diskriminasi agama dalam organisasi, membuat komitmen dan keterikatan mereka dapat terpengaruh, maka pimpinan perlu melakukan tindakan untuk pencegahan (Messarra, et.al., (2014), & Zahrah, et.al, (2015). Riset Lewis & Cruise, (2006) mengarahkan pada variabel religiusitas Islam, dan religiusitas islam dengan keterikatan kerja berpengaruh signifikan. Faktor nilai religiusitas (keberagamaan) memiliki pengaruh pada karyawan, baik terhadap sikap dan perilakunya, karena dalam *religi* (agama) mengajarkan sumber nilai dan tatanan hidup (Nwachukwu, Chlladkova, & Zufan, 2016). Sikap religius membuat manusia selalu memikirkan nilai dan norma-norma kebaikan dalam bertindak baik di rumah, di kantor atau di jalan dan di manapun berada (Banirestu, 2016). Orang dengan sikap intrinsik religius yang tinggi hidupnya akan menyesuaikan dengan keyakinan agama mereka dan cenderung berperilaku etis (Vitell & Paolillo, 2003). Trevino et.,al. (1999) berpendapat bahwa agama dalam konteks sosial mempengaruhi etika, juga Rindfleisch *et al.* (2009) berpendapat bahwa religiusitas mempengaruhi perilaku dan sikap secara positif dan etis di tempat kerja sehingga bisa meningkatkan keterikatan karyawan. Karyawan akan bertahan bekerja, dapat melakukan tugas dengan penuh dedikasi dan tanggungjawab serta ikhlas, karena agama mengajarkannya. Para pegawai yang memegang keyakinan agama di tempat kerja didorong untuk membawa diri bekerja dengan baik (Olowookere, et.al., 2016).

Isu teoritis kedua dalam penelitian ini, yaitu pentingnya untuk mengkaji berbagai teori yang berhubungan dengan faktor kepemimpinan (*leadership*), karena hadirnya seorang pemimpin (*leader*) dan manajer yang berkeahlian baik dalam organisasi, dapat mempengaruhi keterikatan karyawan, karena pemimpin

sebagai motor penggerak dalam menginternalisasi nilai, dan sikap karyawan bagi terbentuknya keterikatan kerja karyawan (Gotsis & Grimani, 2017). Maka faktor anteseden *kedua*; adalah faktor kepemimpinan (*leadership*) Iddagoda & Opatha, (2017). Book, et.al, (2019), menemukan bahwa keterikatan karyawan dapat memediasi hubungan antara pemimpin (*leader*) dan loyalitas serta niat untuk tetap bertahan.

Secara historis Islam, dikenal dengan model kepemimpinan yang islami, yaitu kepemimpinan spiritual, model kepemimpinan ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang mampu mengembangkan kepemimpinan paling ideal dan sukses dengan sifat-sifatnya yang utama yaitu siddiq (*integrity*), amanah (*trust*), tabligh (*openly, human relation*) dan fathanah (*working smart*). Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah etika relijius, mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan. Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya. Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Tobroni (2015) menyebutkan kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjernihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual.

Studi kepemimpinan telah berkembang sampai saat ini, terutama dalam memperbaiki krisis kepemimpinan atas semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis* (Tobroni, 2015). Diperlukan konsep kepemimpinan berdasarkan nilai moral dan spiritual masyarakat (muslim di Indonesia) dengan membekali pemimpinnya

dengan nilai-nilai moral kenabian/*profetic leadership* (Budiharto, 2015). Saripudin & Rosari, (2019), mengenalkan kepemimpinan spiritual dengan cirinya yaitu membawa nilai-nilai, sikap, dan perilaku spiritual. Kepemimpinan yang tidak hanya bersifat horisontal formal kepada sesama manusia, tetapi juga bersifat vertikal-moral, kepada Tuhan Yang Maha Esa. Seorang pemimpin dalam bersikap, mengambil keputusan, dan melakukan tindakan yang bermoral dalam organisasi, karena menyadari bahwa jabatan yang diemban adalah titipan/*amanah* yang akan dimintakan pertanggungjawabannya oleh Tuhan dan organisasi, baik di dunia maupun di akhirat (Kumolohadi & Budiharto, 2012). Bahwa dalam kajian kepemimpinan profetik setiap diri manusia adalah pemimpin bagi dirinya sendiri, yaitu memimpin kerja hatinya (*qalbu*) sendiri, jiwanya (*nafs*), akal pikiran, pancaindera, dan jasmaninya. Maka setiap pemimpin organisasi berarti memimpin kerja hati nurani anggotanya, kerja jiwa, akal pikiran, panca indera, serta kerja jasmani anggota organisasi yang dipimpinya. (Adz-Dzakiey, 2013).

Pio et.al, (2015) berpendapat bahwa salah satu model kepemimpinan yang menjadi perhatian dekade pertama abad 21 khusus di bidang organisasi, adalah manajemen dan kepemimpinan spiritual. Dikemukakan oleh Hunsaker (2016), bahwa kepemimpinan spiritual tidak hanya menjadi topik yang populer di kalangan masyarakat umum, tetapi juga menjadi topik yang sangat penting pada disiplin ilmu pendidikan, kesehatan, psikologi dan manajemen. Kepemimpinan spiritual merupakan salah satu gaya kepemimpinan baru yang menjadi alternatif dari pola kepemimpinan klasik (Thayib et.al, 2013). Kepemimpinan spiritual mempunyai inti pokok yaitu perasaan keterikatan melalui pekerjaan seseorang dan hubungan sosial selama di tempat kerja (Fry, 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Fry et.al., (2005) menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial perusahaan tanpa mengorbankan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan dan indikator lain dari kinerja keuangan. Belum banyak ditemukan penelitian terkait pentingnya kepemimpinan spiritual, padahal, faktor yang satu ini sangat bermanfaat bagi kemajuan organisasi. Dalam sejumlah segi manajemen, terdapat banyak poin positif yang dapat diperoleh dari praktik *spiritual leadership* dalam bekerja dan berkarya. Menurut Fry & Slocum, (2008) hal yang penting untuk praktik kepemimpinan spiritual adalah melalui cinta altruistik, artinya dalam kepemimpinan spiritual mendorong “rasa keutuhan harmoni dan kesejahteraan yang dihasilkan melalui pemeliharaan, perhatian, dan penghargaan baik diri dan orang lain”, untuk membantu individu menjadi lebih memahami diri dan memperoleh kewaspadaan mampu menarik kekuatan dari yang lebih tinggi (sumber kekuatan *spiritual*) mampu memahami posisi diri sebagai hamba Tuhan. Praktik spiritual mampu memahami ajaran filosofis dalam agama, mampu memahami konteks *ilahiyah* dalam kehidupan, dan mampu berperilaku secara tertib dalam sistem sosial humanistik (misalnya di dalam keluarga, suku, negara dan bangsa) (Fry & Kriger 2009; Fry & Nisiewicz 2013, dalam Fry, 2003). Keterikatan karyawan akan baik bila dibimbing oleh kepemimpinan spiritual dalam menjalankan pekerjaan sesuai aturan agama yang telah menjadi ajaran hidupnya. Pemimpin spiritual memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan keterikatan kerja (Jihye Oh, & Cho, (2017). Temuan Sheikh, (2019), menunjukkan kelelahan memediasi hubungan antara permintaan kerja,

kepemimpinan spiritual, dan keterikatan kerja, KA, & Aboobaker, (2020), menyatakan perilaku suara karyawan memediasi hubungan antara dua dimensi kepemimpinan spiritual (harapan dan cinta altruistik) dan niat untuk tetap bertahan (mengikatkan diri dengan perusahaan).

Isu teoritis ketiga dalam penelitian ini, yaitu keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*), keseimbangan kehidupan kerja menjadi prediktor untuk keterikatan karyawan dan kepuasan hidupnya. (Cain., Busser, & Kang, 2018). Kehidupan kerja karyawan yang tidak seimbang membuat karyawan bekerja penuh tekanan dan berakibat kinerja menurun (Iddagoda & Opatha, (2017), oleh karenanya *work life balance* menjadi faktor anteseden **ketiga**. *Work life balance* digambarkan sebagai proses di mana karyawan berusaha menyeimbangkan pekerjaan mereka dengan tanggung jawab keluarga dengan penuh perhatian (Crompton & Lyonette, 2006). Menurut Ali, Sabir, & Mehreen, (2019), penghargaan dan pengakuan kepada keluarga secara signifikan berhubungan erat dengan *employee engagement*. Sheehan, Tham, Holland, & Cooper, (2019), menyatakan pemenuhan janji pemimpin dalam kehidupan kerja karyawan mempengaruhi pada pengembangan perjalanan karir. Cahill, et.al., (2015), menjelaskan bahwa keterikatan karyawan, dan kepuasan kerja dengan *work-life balance* saling berhubungan dan menunjukkan sikap karyawan terkait pekerjaan. De-Kort, (2016), menyatakan hubungan *work-life balance* dan *work engagement* sangat signifikan. Jaharuddin, & Zainol, (2019), meneliti bahwa terdapat hubungan langsung antara konflik kehidupan kerja dan keterikatan kerja. Easmin, et.al., (2019), menyimpulkan bahwa *job engagement* ditemukan **berhubungan negatif** dengan *work life balance* pada study karyawan bank swasta di Bangladesh. Ali, Sabir, & Mehreen, (2019), menggali bahwa komunikasi internal

dan penghargaan dan pengakuan secara signifikan (komponen *work life balance*) terkait dengan *employee engagement*.

Alvi, et.al., (2014), menyimpulkan keseimbangan kehidupan kerja menjadi anteseden yang baik untuk keterikatan kerja karyawan. Ketika karyawan bekerja untuk mencapai keseimbangan ini, mereka berjuang dengan berbagai tekanan dan ketegangan seperti harapan peran, persyaratan pekerjaan, dan norma-norma kelompok dan organisasi dengan kehidupan keluarga (Crompton & Lyonette, 2006). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mensyaratkan perilaku, sikap, kesejahteraan karyawan, dan efektivitas organisasi (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005). Hasil penelitian Civian et.al. (2008) telah mengungkapkan bahwa kebijakan kehidupan kerja yang mendukung fleksibilitas kerja berhubungan positif dengan keterikatan karyawan. Sonnentag (2003) dalam studinya telah menyimpulkan bahwa perbaikan kondisi kerja, perbaikan kesejahteraan merupakan bagian dari keseimbangan kehidupan-kerja, dapat berkontribusi pada keterikatan kerja karyawan.

Variabel keterikatan karyawan memiliki *konsekuensi* terhadap perilaku inovatif karyawan di perusahaan, berdampak pada kemampuan mereka untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide yang berguna (*innovative work*) (Miller & Miller, 2020). Bhatnagar, (2012) mengatakan bahwa keterikatan kerja sebagai mediator kuat antara pemberdayaan psikologis dan inovasi. Keterikatan kerja memberi efek langsung (positif) pada *Innovative Work Behavior* (De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootegem, 2014). Riset Caniels, & Veld, (2016), mengatakan terdapat hubungan antara *ambidexterity* (terikat dalam aktivitas eksploratif dan eksploitatif) perusahaan dengan perilaku kerja inovatif, begitu pula Vithayaporn & Ashton, (2019), menemukan bahwa keterikatan dan

inovasi memperkuat satu sama lain, terutama perilaku inovatif, riset menemukan keterikatan kerja, *intrapreneurship* berdampak pada perilaku inovasi layanan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan (Ozsungur, 2019).

Variabel keterikatan karyawan menjadi *mediator* dari variabel religiosity, spiritual leadership dan keseimbangan kehidupan kerja (Opatha & Iddagoda, 2017; Sak's, 2006; Barik & Kochar, 2017, Tobroni, 2015; Saripudin, 2018) konsekuensi terhadap perilaku inovatif. (De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootehem, 2014; Park, et.al.2016; Miller & Miller, 2020). Menurut Iddagoda & Opatha, (2017) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan disebut sebagai "*new emerging area*" (area kemunculan baru) pada abad ke-21 (Alvi et.al., 2014). Saks & Gruman (2014) juga memiliki pandangan serupa bahwa meskipun ada sejumlah besar studi penelitian dan publikasi tentang keterikatan karyawan, mereka berpendapat keterikatan karyawan merupakan bidang yang masih memiliki ambiguitas. Beberapa studi utama tentang keterikatan karyawan dari awal kemunculan teori *employee engagement*, disajikan pada tabel 1.1:

Tabel 1.1. Berbagai Penelitian *Employee Engagement*

Peneliti	Tahun	Hasil
Kahn	1990	<ul style="list-style-type: none"> • Studi ini menggambarkan tentang keterikatan dan ketidakterikatan pribadi. • Studi ini membahas tiga kondisi psikologis yang memengaruhi perilaku. • Tiga kondisi psikologis itu adalah: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebermaknaan 2. Keamanan 3. Ketersediaan
Rothbard	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Membahas dan menggambarkan tiga kondisi psikologis untuk menemukan dan memengaruhi perilaku mereka. • Studi ini meneliti bagaimana cara menepis dan memperkaya keterikatan karyawan
Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma and Bakker	2002	Mendefinisikan keterikatan adalah sebagai kondisi pikiran positif dan memuaskan, yang terkait pekerjaan.

Peneliti	Tahun	Hasil
May, Gilson and Harter	2004	Mengeksplorasi faktor penentu dan dampak mediasi dari tiga kondisi psikologis yaitu, kebermaknaan, keamanan, dan ketersediaan pada keterikatan karyawan.
Salanova, Agut and Peiro´	2005	Ketika karyawan terikat, mereka lebih cenderung menggunakan energi untuk berinteraksi dengan klien.
Saks	2006	Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara anteseden keterikatan karyawan dan sikap terkait pekerjaan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku warga organisasi.
Joo and Mclean	2006	Menyarankan model konseptual hubungan antara strategi bisnis, karyawan yang terikat, praktik SDM dan kinerja keuangan organisasi.
Mauno, Kinnunen and Ruokolainen	2007	<ul style="list-style-type: none"> • Studi ini meneliti keterikatan karyawan dan antesedennya terhadap perawat kesehatan Finlandia. • Keterikatan karyawan, terutama pada semangat dan dedikasi, relatif sering dialami di antara para perawat tidak berubah selama periode tindak lanjut.
Bakker and Demerouti	2008	<ul style="list-style-type: none"> • Keterikatan karyawan adalah kondisi termasuk kekuatan, dedikasi, dan penyerapan. • Karyawan yang terikat akan cenderung kreatif, produktif, dan bersedia bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.
Macey and Schneider	2008	<ul style="list-style-type: none"> • Menemukan proposisi tentang keterikatan keadaan psikologis, keterikatan perilaku dan keterikatan sifat. • Menawarkan proposisi mengenai efek atribut pekerjaan dan kepemimpinan sebagai efek utama pada keterikatan negara dan perilaku sebagai variabel moderator hubungan antara ketiga aspek dari keterikatan. • Keterikatan adalah kombinasi komponen psikologis dan perilaku.
Xanthopoulou, Bakker, Demerouti and Schaufeli	2009	Ada hubungan antara sumber daya pekerjaan, keterikatan karyawan dan kinerja keuangan organisasi.
Dharmasiri	2010	Membandingkan antara keterikatan karyawan yang tinggi dengan keterikatan karyawan yang rendah di perusahaan selama periode tiga tahun, di mana dampak pada perbedaan finansial sangat besar
Rich, LePine and Crawford	2010	Keterikatan karyawan merupakan esensi harmoni dari keterikatan kepala, tangan, dan hati karyawan pada pekerjaan.
Shankar and Bhatnagar	2010	Keterikatan karyawan memediasi hubungan dua dimensi kinerja yaitu kinerja tugas dan perilaku warga organisasi
Gruman and Saks	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Menyajikan model manajemen keterikatan dan kinerja pekerjaan. • Model manajemen keterikatan lebih fokus pada keterikatan karyawan daripada model manajemen kinerja tradisional.
Shuck, Rocco and Albornoz	2011	<ul style="list-style-type: none"> • Tiga tema yang muncul adalah, <ul style="list-style-type: none"> i. pengembangan hubungan ii. kerjasama dengan antar karyawan iii. iklim tempat kerja dan peluang untuk belajar • Kepemimpinan menentukan peran penting dalam keterikatan karyawan.

Peneliti	Tahun	Hasil
Bakker, Albrecht and Leiter	2011	Tema utama dari penelitian ini adalah: (1) teori dan pengukuran keterikatan (2) keterikatan negara dan tugas (3) iklim untuk keterikatan versus keterikatan kolektif (4) sisi gelap dari keterikatan (5) di mana kerajinan kerja mungkin salah (6) moderasi keterikatan karyawan berhubungan dengan kinerja. Keterikatan karyawan mengarah pada kinerja pekerjaan.
Christian, Garza and Slaughter	2011	<i>Employee engagement</i> meningkatkan kinerja karyawan.
Cole, Walter, Bedeian and O'Boyle	2012	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan teknik meta-analisis untuk menguji kelelahan kerja dan keterikatan karyawan. Temuan menunjukkan bahwa perbedaan dimensi yang mendasari keterikatan karyawan dan kelelahan tidak boleh diabaikan begitu saja.
Shuck and Herd	2012	Hubungan konseptual telah dilakukan antara perilaku kepemimpinan dan pengembangan keterikatan karyawan
Alfes, Shantz, Truss and Soane	2013	Menghasilkan hubungan perilaku positif, sebagai konsekuensi dari keterikatan karyawan, terutama pada hubungan karyawan dengan atasan langsung mereka.
Truss, Shantz, Soane, Alfes and Delbridge	2013	Keterikatan karyawan dapat terdiri dari mekanisme dimana praktik HRM berdampak pada kinerja pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.
Anitha	2014	Keterikatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan.
Guest	2014	Menyoroti perbedaan antara keterikatan karyawan dengan kepeduliannya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi.
Zhang , Avery Bergsteiner and More	2014	<ul style="list-style-type: none"> Sebagian besar peneliti memfokuskan pada pemimpin dan mengabaikan pengaruh karakteristik pengikut saat melakukan penelitian tentang kepemimpinan atau keterikatan karyawan. Karakteristik karyawan tentang kebutuhan akan prestasi, kesetaraan, sensitivitas, dan kebutuhan akan kejelasan memoderasi hubungan antara empat paradigma kepemimpinan dan keterikatan karyawan.
Wickramasinghe and Perera	2014	Perilaku kewarganegaraan organisasi memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja, serta keterikatan karyawan dan kualitas kinerja
Saks and Gruman	2014	<ul style="list-style-type: none"> Validitas pengukuran keterikatan karyawan sampai saat ini belum memiliki kesepakatan. Membuat kesimpulan dasar tentang anteseden dan konsekuensi dari keterikatan karyawan adalah sulit karena sejumlah keterbatasan penelitian dan pertanyaan yang tidak terjawab.
Piyali Ghosh, Alka Rai and Apsha Sinha	2014	<ul style="list-style-type: none"> Untuk mennggali apakah terdapat persepsi keadilan distributif, prosedural dan interaksional terkait dengan keterikatan karyawan, sebagai kelanjutan dari model anteseden-konsekuensi dari Saks (2006), Untuk menguji hubungan timbal balik antara ketiga dimensi keadilan ini.
Karanges, Beatson, Johnston, and Lings	2015	<ul style="list-style-type: none"> Komunikasi internal memiliki peran penting dalam mengembangkan dan mempertahankan keterikatan karyawan secara optimal
Keating and Heslin	2015	Pola pikir berpotensi memengaruhi keterikatan karyawan dalam beberapa cara; khususnya, melalui antusiasme

Peneliti	Tahun	Hasil
		untuk pengembangan, usaha, fokus perhatian, memahami alasan kemunduran dan interaksi antarpribadi
Rana	2015	<ul style="list-style-type: none"> Menyajikan model konseptual untuk melihat hubungan antara keterikatan karyawan dan praktik kerja dengan keterikatan tinggi (HIWP). HIWP terdiri dari empat atribut utama: (1) kekuasaan - melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan (2) informasi - berbagi informasi di antara karyawan (3) hadiah - karyawan dihargai dan memberikan pengakuan atas kinerja yang kuat dan (4) pengetahuan - pelatihan dan pengembangan. Sebuah studi landasan teori untuk menguji secara empiris untuk penelitian ke depan.
Neha Gupta Vandana Sharma	2015	<ul style="list-style-type: none"> Menghasilkan perilaku individu seperti <i>self-efficacy</i>, kontrol diri, kesehatan dan kesejahteraan, turnover rendah, absensi rendah, sikap positif. Hasil secara organisasi produktivitas, profitabilitas, turnover tenaga kerja, pemanfaatan sumber daya maksimum, reputasi pemberi kerja, loyalitas pelanggan.
Raida Abu Bakar, Fang Lee Cooke, and Nuttawuth Muenjohn	2016	<p>Untuk mengembangkan instrumen yang dapat mengukur skor keterikatan karyawan, yang didasarkan pada kerangka teoritis dari Schaufeli:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tes validitas isi dilakukan dengan menilai beberapa ahli dan menggunakan Aiken's V, sementara validitas konstruk dibuktikan dengan korelasi total item dan analisis faktor. 2) Uji validitas isi dilakukan dengan mendapatkan masukan dari lima belas pakar Psikologi untuk mengevaluasi isi 32 item. 3) Analisis faktor konfirmatori menghasilkan faktor pemuatan silang antara tiga aspek keterikatan karyawan yang setelah mengkonfirmasi kembali ke cetak biru hanya tersisa 8 item, yang didistribusikan ke dalam 4 item untuk kekuatan, 2 item masing-masing untuk dedikasi dan penyerapan
Smita Barik and Aastha Kochar	2017	<ul style="list-style-type: none"> Hasilnya bahwa sistem penghargaan, pengayaan pekerjaan, kepemimpinan yang efektif, sikap untuk maju & pengembangan diri, keamanan kerja, Tim manajemen-diri & otoritas pengambilan keputusan adalah faktor utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Konsekuensinya dapat meningkatkan produktivitas, profitabilitas, dan sistem perbaikan pergantian karyawan. Karyawan akan terikat dan merasa puas terhadap perusahaan. Studi ini mengisi bagian dari kesenjangan penelitian ini dengan berfokus pada faktor-faktor yang relevan yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja dalam konteks muslim di Malaysia
Iddagoda and Opatha	2017	<ul style="list-style-type: none"> <i>Gap research</i> yang diidentifikasi dalam penelitian keterikatan karyawan ini adalah ditemukan tujuh kesenjangan dalam keterikatan karyawan: <ol style="list-style-type: none"> 1) Kesenjangan pertama yaitu tentang kebingungan konseptual, dapat diminimalkan dengan merumuskan definisi keterikatan karyawan; 2) Kesenjangan kedua tidak ada argumen teoretis dan juga penelitian empiris tentang dampak

Peneliti	Tahun	Hasil
		<p>religiusitas pada keterikatan karyawan, baik di Sri Lanka maupun dalam konteks internasional;</p> <p>3) Kesenjangan ketiga telah diidentifikasi sebagai fakta bahwa hubungan antara karakter pribadi dan keterikatan karyawan belum banyak diuji baik secara teoritis maupun secara empiris;</p> <p>4) Kesenjangan keempat adalah tidak tersedianya studi dalam konteks Sri Lanka tentang bagaimana praktik kerja kinerja tinggi (HPWP) berdampak pada keterikatan karyawan.</p> <p>5) Kesenjangan kelima yang diidentifikasi adalah kurangnya bukti empiris mengenai hubungan antara keterikatan karyawan dan kinerja keuangan organisasi dalam konteks Sri Lanka.</p> <p>6) Kesenjangan keenam, Tidak adanya bukti empiris pada kinerja pekerjaan karyawan menjadi variabel intervening untuk keterikatan karyawan dan kinerja keuangan organisasi.</p> <p>7) Kesenjangan ketujuh belum banyak ditemukan bukti empiris tentang religiusitas, HPWP, karakter pribadi, kepemimpinan, dan keseimbangan kehidupan kerja yang secara signifikan mempengaruhi keterikatan karyawan dalam jaringan nomologis dalam konteks Sri Lanka serta dalam konteks internasional</p>
Alan M. Saks	2019	<ul style="list-style-type: none"> • Menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi yang dirasakan adalah prediktor signifikan dari keterikatan kerja, • Keterikatan memprediksi kepuasan, komitmen organisasi, perilaku warga organisasi • Keterikatan kerja memediasi hubungan antara anteseden dan konsekuensinya.
Saripudin & Rosari	2019	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan spiritual dengan nilai-nilai, sikap, dan perilaku pemimpin berpengaruh positif makna/panggilan, dan keanggotaan karyawan. • Makna/panggilan memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan tingkat keterikatan kerja. • Keanggotaan tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan tingkat keterikatan kerja
Rameshkumar	2019	<ul style="list-style-type: none"> • Menegaskan employee engagement berhubungan positif dengan komitmen afektif dan normatif • Engagement tidak berpengaruh signifikan dengan komponen kontinuitas komitmen organisasional • Hasilnya mengungkapkan fakta bahwa ada tingkat keterikatan dan komitmen petugas yang bekerja
Mayuran & Kailasapathy	2020	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employer brand</i> (merek pengusaha), politik organisasi yg dirasakan, dan Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan • Konflik keluarga-pekerjaan berhubungan negatif dengan keterikatan karyawan • Terdapat efek moderasi gender pada hubungan antara konflik pekerjaan-keluarga dan keterikatan. • Pertukaran ideologi memoderasi hubungan antara <i>Employer brand</i> dan keterikatan karyawan

Sumber: Jurnal Iddagoda & Opatha, (2017), Barik & Kochar,(2017), Saks, (2019)

1.1.2. Isu Empiris

“Kita tidak akan bisa mencapai hasil menakjubkan yang kita inginkan tanpa memenangkan hati dan pikiran karyawan kita”.

(Henry Givray, pimpinan dan CEO, *SmithBucklin Corporation*)

Kutipan kalimat di atas menginspirasi bagi pimpinan organisasi dalam upaya untuk mengelola karyawan (SDM), terutama dalam memperhatikan psikologis jiwa dan raganya. Perusahaan tidak tahu apakah karyawan akan bekerja secara terus menerus atau tidak, belum bisa dipastikan selamanya, sehingga dibutuhkan karyawan yang memiliki rasa *engaged*, karena mereka menjadi aset yang sangat berharga bagi organisasi (Lockwood, 2007). Karyawan menjadi kekuatan pendorong dan potensial untuk mempengaruhi hasil kinerja individu dan organisasi, karyawan dapat berkinerja baik dalam mempertahankan keunggulan layanan organisasi (Li *et. al.*, 2012), dan keberadaan karyawan dapat memperkuat loyalitas dan meningkatkan *performance* organisasi (Halbesleben & Wheeler, 2008; Salanova *et. al.*, 2005). Beberapa penelitian dan penemuan terkait praktik keterikatan karyawan dari beberapa perusahaan dipaparkan berikut:

Tabel 1.2. Survey praktik Keterikatan Karyawan

No	Perusahaan / Lembaga Konsultan	Lokasi Studi/Praktek	Hasil
1	Gallup (2013) lembaga konsultan di Amerika Serikat	Studinya di antara 142 negara	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ada 13% karyawan engaged (terikat) dalam pekerjaan dan organisasi mereka, ➤ Ada 63% not engaged (tidak terikat) dan ➤ Ada 24% actively disengaged (secara aktif dilepaskan)
2	Gallup (2013) lembaga konsultan di Amerika Serikat	Di negara Sri Lanka	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ada 14% karyawan engaged, ➤ Ada 62% tidak engaged dan ➤ Ada 24% aktif dilepaskan
3	Studi Gallup (dalam Monesson, 2013)	Di negara Amerika Serikat (AS)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dengan karyawan engaged pencapaian <i>performa</i> bisnis hingga mencapai sebesar 240%

4	Caterpillar, survey Keterikatan, (2014)	Eropa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ada 9 juta dolar penghematan setiap tahun ➤ Turunnya <i>turnover</i> karyawan, ketidakhadiran, dan kerja lembur
		Asia Pasifik	Dampak Skor tinggi dalam keterikatan: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Terdapat 70% peningkatan output dalam waktu 4 bulan. ➤ Terdapat 80% mengurangi keluhan serikat pekerja. ➤ Terjadi kepuasan pelanggan

Sumber: Shciemann, 2011

Isu empiris pertama dalam penelitian ini, adalah pentingnya untuk mengeksplorasi perkembangan *employee engagement* dalam praktek revolusi industri, di temukan hasil survey dari studi Gallup (2013) lembaga konsultan di Amerika Serikat di 142 negara disimpulkan bahwa terdapat 13% karyawan *engaged* (terikat) dalam pekerjaan dan organisasi mereka, lalu terdapat 63% not *engaged* (karyawan tidak terikat) dan ada 24% *actively disengaged* (secara aktif akan lepas dari perusahaan). Diikuti hasil survey negara Sri Lanka, ditemukan Ada 14% karyawan *engaged*, ada 62% tidak *engaged* dan ada 24% aktif lepas (akan keluar kerja). Dengan karyawan *engaged* pencapaian *performa* bisnis rata-rata perusahaan di AS hingga mencapai sebesar 240% (Studi Gallup, 2013). Survey 65 perusahaan dalam industri yang berbeda mendapatkan hasil bahwa perusahaan yang memiliki indeks *employee engagement* pada 25% peringkat atas, memiliki *return on assets* (ROA) tinggi, pendapatan per saham naik 28% per tahun, menghasilkan *shareholder value* lebih dari dua kalinya jika dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki indeks *employee engagement* pada 25% peringkat bawah. (Macey et al., 2008). Hasil survey keterikatan kerja karyawan di Eropa menemukan ada 9 juta dolar penghematan setiap tahun, terjadi penurunan *turnover* karyawan, ketidakhadiran, dan kerja lembur, pada perusahaan Asia Pasifik ditemukan terdapat 70% peningkatan output dalam waktu 4 bulan, terdapat

80% mengurangi keluhan serikat pekerja, dan dampaknya terjadi kepuasan pelanggan (Anitha, 2014).

Berikut survey dampak dari sikap keterikatan karyawan pada perusahaan di Amerika Serikat dan Canada secara umum:

Tabel 1.3. Survey dampak Keterikatan Karyawan

No	Perusahaan / Lembaga Konsultan	Lokasi Studi/Praktek	Hasil
1	Survey Yahoo (corporate Excecutive Noard, 2004)	Negara Amerika Serikat (AS)	➤ Terdapat 47 % siap meninggalkan posisinya bila ada kesempatan/meninggalkan pekerjaan dalam 12 bulan
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ada 52% akan meninggalkan pekerjaan ➤ Ada 75% berencana berganti pekerjaan dalam waktu 12 bulan ➤ Ada 34 % pekerja tidak merekomendasikan perusahaan mereka kpd orang lian
2	US Job Retention Poll, Oleh Society for HRM and Wall Street Journal, 2008	Negara Amerika Serikat (AS)	➤ Terdapat 75% mencari karyawan baru (karyawan yang ada tidak <i>engaged</i>)
3	Tower Perrins, 2007 (Richard Wellins, Paul Bernatha, & Mark Phelps	Pittsburgh, Canada; 40 perusahaan global	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Para karyawan yg tidak puas akan berhenti atau keluar- namun tetap tinggal di perusahaan ➤ Terdapat 32 % dari 35.000 aktif terikat ➤ Keterikatan tinggi akan memiliki retensi tinggi ➤ Pendapatan operasional meningkat 20% ➤ Pendapatan per saham naik 28% per tahun
4	Jack Welch (Mantan CEO General Electric (1990)	New York (AS)	<p>Ada 3 (tiga) ukuran kesehatan suatu perusahaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterikatan Karyawan; 2. Kepuasan Pelanggan 3. Arus kas positif <p>Dampak positif keterikatan yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi karyawan 2. Kinerja 3. Kepuasan 4. Loyalitas pelanggan 5. Kinerja finansial

Sumber: Shciemann, 2011

Isu empiris ke dua dalam penelitian ini yaitu keterikatan karyawan berdampak pada posisi pekerjaan karyawan, sebagaimana Survey Yahoo (corporate Excecutive Noard, 2004) menemukan hasil survey di negara bagian AS terdapat 47 % siap meninggalkan posisinya bila ada kesempatan/meninggalkan pekerjaan dalam 12 bulan, ada 52% akan meninggalkan pekerjaan, ada 75% berencana berganti pekerjaan dalam waktu 12 bulan, ada 34 % pekerja tidak merekomendasikan perusahaan mereka kepada orang lain, ada 45 % menyatakan tidak adanya kesempatan untuk pengembangan karir, terdapat 75% mencari karyawan baru, karena karyawan yang ada dinilai tidak *engaged* (Frank.et.al. 2004). Para karyawan yang tidak puas akan berhenti atau keluar, namun tetap tinggal di perusahaan, sehingga menyulitkan pimpinan perusahaan untuk pengembangan, karena retensi mereka sangat rendah berdampak pada kinerja menurun, dan pimpinan berharap keterikatan karyawan yang tinggi akan memiliki retensi tinggi, survey Pittsburgh, Canada; 40 perusahaan global (Rock, 2016). Karyawan yang *Engaged* tinggi memiliki Kinerja 1,3 % lebih tinggi, Kemungkinan 5 kali lebih tinggi untuk tetap tinggal di organisasi (Schiemann, 2011).

Tabel 1.4. Perkembangan Tenaga Kerja Perbankan Syariah - SPS 2020
(*Sharia Banking Network*)

Tahun	Jumlah	Naik/(Turun)	Perkembangan (%)
2016	51.110	-	-
2017	51.068	(42)	0,8 %
2018	49.516	(1552)	3 %
2019	Okt 52.654	138	+ 2,8 %
	Nop 49.864	(2790)	5 %
2020	Apr 50.345		7,8 %
	Mei 49.950	(395)	

Sumber: Statistik Perbankan Syariah, (OJK, Sept 2020)

Isu empiris ketiga penelitian ini dengan melakukan pengamatan pada Industri perbankan syariah, yang mengalami perubahan dalam lima (5) tahun terakhir. SDM industri perbankan syariah, tahun 2016 s/d 2020 belakangan, pasokan dan permintaannya luar biasa, ini masalah serius, pertumbuhan yang cepat, buka cabang banyak dan cepat sementara SDM tidak mengimbangi (Witjaksono, Ketua Asosiasi Perbankan Syariah Indonesia, 2016). Tabel 1.4 menunjukkan terjadinya *turn over* dari tahun 2017 dan 2018 lalu pada akhir tahun 2019 dan kuartal pertama tahun 2020, ini menunjukkan tingkat retensinya sangat rendah. Karenanya industri perbankan syariah menghadapi persoalan eksternal dan internal, persoalan internal tercermin dari bisnis yang belum efisien, kualitas layanan, kuantitas dan kualitas SDM yang belum mencukupi (OJK, 2015). Rata-rata kebutuhan SDM industri perbankan syariah per tahun kurang lebih 5.900 orang. Sementara sumber SDM mengandalkan lulusan perguruan tinggi atau universitas dengan program studi perbankan syariah hanya 1.500 orang (Sudiarto, Direktur Utama Bank Syariah Mandiri, 2017). Sumber daya manusia menjadi instrumen penting dalam pengembangan ekonomi dan keuangan syariah tanah air. Perlunya peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang memadai di sektor keuangan dan riil, bisa memaksimalkan dalam pengembangan ekonomi syariah yang sekarang sumbangsuhnya baru 8,7 persen (Solikin, Kepala BI Institute, 2017). Kurangnya SDM di perbankan syariah sangat luar biasa besar, maka mempertahankan (*retention*) SDM yang ada sangat penting. Pada jangka pendek, kebutuhan ini bisa diatasi melalui beragam program rekrutmen dan training-training perbankan syariah. Tapi pada jangka panjang, solusi SDM ini mau tidak mau harus diselesaikan melalui pembangunan sistem pendidikan ekonomi syariah

yang terencana dengan baik. Bahkan kalau bisa ekonomi syariah diperkenalkan sejak dini, atau dengan memasukkannya ke dalam kurikulum sekolahan (OJK, 2015).

Lembaga keuangan syariah beberapa tahun terakhir berkembang besar. Ada asuransi syariah, pasar modal syariah hingga reksadana syariah. Tapi masih perlu lebih gencar lagi mempromosikan diri dan mengedukasi masyarakat tentang IJK (Industri Jasa Keuangan) Syariah ini, (Sri Puryono, Sekda Jawa Tengah, 2017). Perkembangan lembaga keuangan syariah di Jawa Tengah masih banyak kendala, terutama kurangnya pemahaman masyarakat mengenai hakikat lembaga keuangan ini dan produk-produknya. Dia pun berharap perbankan syariah memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, fokus pada penyediaan sumber daya, literasi, edukasi, program pendidikan, dan lain-lain. Dalam mengembangkan kapasitas sumber daya, BI Institute banyak menyelenggarakan pelatihan, seminar, lokakarya. Melihat temuan dari para peneliti dan profesionalisme SDM di atas, bahwa keterikatan karyawan menjadi sangat penting, karena berdampak positif dan nyata pada hasil kinerja yang diinginkan organisasinya (retensi karyawan, kinerja, kualitas, kepuasan, dan loyalitas pelanggan). Allen mengatakan: “80% perusahaan sukses menjadi tampak jelas dengan retensi karyawan”, ini menjadi bekal bagus untuk masuk lebih jauh ke dalam dunia yang kompetitif dan bergejolak dewasa ini (Schiemann, 2011).

Kesimpulan dari penelitian di perusahaan industri perbankan dari divisi HRD, terdapat sebanyak 70% responden mengatakan bahwa pemimpin memikul tanggung jawab yang sangat tinggi untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Hasil ini menunjukkan perlunya budaya yang menekankan tanggung jawab pemimpin untuk mewujudkan anak buah yang berketerikatan. Petunjuk penting

dari analisis disini adalah pemimpin yang menginspirasi dari para manajer. (*HR.com/featuredresearch*, 2011).

1.1.3. Originalitas

Berdasarkan latar belakang dan riset terdahulu, terdapat kesenjangan teori dan bukti empiris terkait variabel keterikatan karyawan (*employee engagement*). Peneliti menjelaskan kesenjangan penelitian (*research gap*) berasal dari peneliti Iddagoda & Opatha, (2017), telah menyimpulkan;

..”there are no theoretical arguments which indicate linkage or relationship between employee engagement and personal character. It reveals that the impact of the personal character on employee engagement has neither been theoretically argued nor empirically teste”. (International Business Research; Vol. 10, No. 2; 2017)

Belum banyak ditemukan argumen teoretis yang menunjukkan hubungan antara keterikatan karyawan dan karakter pribadi. Ini mengungkapkan bahwa dampak karakter pribadi pada keterikatan karyawan, belum secara teoritis diperdebatkan maupun diuji secara empiris. Pada penjelasan berikutnya Iddagoda & Opatha, (2017) juga dinyatakan bahwa:

”there is no empirical evidence about religiosity, high performance work practices (HPWPs), personal character, leadership and work life balance that significantly affect employee engagement in a nomological network in the Sri Lankan context as well as in the international context. (International Business Research; Vol. 10, No. 2; 2017)

Belum banyak bukti empiris tentang religiusitas, kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja yang secara signifikan mempengaruhi keterikatan karyawan dalam jaringan nomologis dalam konteks Sri Lanka atau dalam konteks internasional.

Gap riset yang diusulkan oleh peneliti Sri Lanka, Iddagoda & Opatha, (2017), dimana memasukkan unsur *Religiosity*, *Leadership*, dan *Work-life balance*, maka penelitian ini akan mengambil sebagian variabel *antedesent* yang

diusulkan dari penelitian empiris lain yaitu peneliti Saripudin, (2019), dan Tobroni, (2015), yang memasukkan variabel *Spiritual Leadersip* sebagai *antedesent* menjadi salah satu prediktor variabel *employee engagement*, maka penelitian ini memasukkan variabel *Spiritual Leadersip* sebagai pengganti variabel *leadership*. Kemudian pada penelitian ini memasukkan variabel *Innovative behavior* sebagai variabel *concequence*. (Park, Lee & Kim,(2018).

Berdasarkan *gap research* yang telah dijelaskan maka originalitas dan keterbaruan penelitian ini bertujuan untuk mengisi dan melengkapi dari gap riset tersebut (*riset gap* peneliti Srilanka; Iddagoda & Opatha, 2017) yang dapat di rekomendasikan peneliti adalah:

- i). Menjadikan variabel *religiosity*, *leadership*, dan *work life balance* terhadap *employee engagement*, sebagaimana rekomendasi dari *riset gap* peneliti Srilanka; Iddagoda & Opatha (2017). Ketiga variabel tersebut akan menjadi variabel prediktor *employee engagement* pada riset ini.
- ii). Riset ini memasukkan variabel *spiritual leadersip* menjadi prediktor *employee engagement*, dengan memasukkan indikator parameter *phropic leadership* (Adz-Dzakiyaey & Bakran, 2005; dalam Saripudin, 2018; & Tobroni, 2015).
- iii). Memasukkan variabel *innovative behavior* (Slåtten & Mehmetoglu, 2011, & Park, et.al, 2018), sebagai variabel konsekuensi/dampak dari *employee engagement*.
- iv) Menjadikan variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi (*intervening*) dari variabel *antedesents* (*religiosity*, *spiritual leadersip*, dan *work life balance*) terhadap *concequence* variabel *innovative*

behavior. (Saks & Gruman, 2014; Rich, LePine & Crawford; 2010; Saks, 2019).

- v). Penelitian ini akan menambahkan analisis pada pembahasan dengan melihat pendekatan dari *perspektif islami*, menganalisis dengan mengambil referensi berasal dari Al Quran dan Al Hadits serta pendapat beberapa Ulama’.

Dari uraian di atas secara parsial *religiosity*, *leadership*, dan *work life balance* (faktor *antedesent*) mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement* dan dampaknya terhadap perilaku inovasi. Berdasarkan uraian tersebut penelitian ini diberi judul **“Anteseden Keterikatan Karyawan dan Dampaknya pada Perilaku Inovatif” (Studi Pada Perbankan Syariah Bumn Jawa Tengah)**.

1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan utama penelitian ini sebagaimana *gap research* dan *teortical gap* yang telah dipaparkan, masih langkanya riset variabel *religiosity*, *leadership*, dan *work life balance* terhadap *employee engagement*, sebagaimana rekomendasi peneliti Srilanka; Iddagoda & Opatha (2017), memasukkan variabel *spiritual leadership* menjadi prediktor *employee engagement*, dengan memasukkan indikator parameter *phropetic leadership*. (Adz-Dzakiyaey & Bakran, 2005; dalam Saripudin, 2018; & Tobroni, 2015) serta konsekuensinya terhadap *innovative behavior* (Slåtten & Mehmetoglu, 2011, & Park, et.al, 2018). Maka untuk melihat pengaruh persepsi karyawan pada sikap religiusitas, kepemimpinan spiritual, dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap keterikatan karyawan dalam organisasi, dampaknya pada sikap perilaku inovatif kerja pada 3 perbankan syariah BUMN di 6 kabupaten/kota eks. Karesidenan Jawa Tengah, maka rumusan masalah penelitian ini dapat disusun dalam pertanyaan penelitian berikut:

1. Apakah religiusitas berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah?
2. Apakah kepemimpinan sipritual berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah?
3. Apakah kesiimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah?
4. Apakah keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah?
5. Apakah religiusitas berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah?
6. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah?
7. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah?
8. Apakah religiusitas berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif melalui mediasi keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah?
9. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif melalui mediasi keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah?
10. Apakah keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif melalui mediasi keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh religiusitas terhadap keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah.
2. Pengaruh kepemimpinan sipritual terhadap keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah.
3. Pengaruh keseimbangan kehidupan dan pekerjaan terhadap keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah.
4. Pengaruh keterikatan karyawan terhadap perilaku inovatif karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah.
5. Pengaruh religiusitas terhadap perilaku inovatif di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah.
6. Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku inovatif di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah.
7. Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap perilaku inovatif di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah.
8. Pengaruh religiusitas terhadap perilaku inovatif melalui mediasi keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah.
9. Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku inovatif melalui mediasi keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah.
10. Pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap perilaku inovatif melalui mediasi keterikatan karyawan di 3 Bank Syariah BUMN eks Karesidenan Jawa Tengah.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas dan riset terdahulu, terdapat kesenjangan teori dan bukti empiris terkait variabel keterikatan karyawan (*employee engagement*), maka kontribusi manfaat hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat secara teoritis keterikatan karyawan dapat diartikan sebagai suatu motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), fokus (*absorption*), dan dedikasi (*dedication*) (Schaufeli et al, 2002). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan menunjukkan *performa* terbaik dalam bekerja dan memiliki kemampuan optimal dengan pemenuhan kerja. Markos & Sridevi (2010) menjelaskan bahwa ketika seorang karyawan merasa terikat pada perusahaan tempatnya bekerja, ia tidak hanya menjadi loyal, namun seberapa berat apapun pekerjaan harus dijalaninya, karyawan itu akan merasa peduli dan memiliki, serta merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan. Mereka akan aktif dalam perusahaannya dan bersedia memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran perusahaan. Macey & Schneider (2008) menjelaskan bahwa *employee engagement* bermanfaat pada 2 dimensi penting, yaitu:

1. *Employee Engagement* sebagai energi psikis, karyawan merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Employee Engagement* merupakan keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).

2. *Employee Engagement* sebagai energi tingkah laku: Bagaimana *employee engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:
- a. Karyawan akan berfikir untuk bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.
 - b. Karyawan yang *engaged* tidak hanya terikat pada “*job description*” saja, mereka akan bekerja dengan mengerahkan kreativitas yang maksimal untuk meningkatkan hasil kerja dan kesuksesan organisasi..
 - c. Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dan pantang menyerah walau dihadapkan rintangan atau situasi yang sulit (berpedoman nilai religius), dengan selalu ikhlas dan mengharap ridho Tuhan.

2. Manfaat Metodologi

Manfaat secara metodologi penelitian ini adalah untuk meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada perusahaan dapat dilakukan melalui pengembangan sikap religiusitas (*religiosity*) karyawan, mendorong dengan menerapkan model kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*), dan menciptakan sikap keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*). Ketiga variabel tersebut dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan di perusahaan, yang bisa meningkatkan kinerja dan produktivitasnya ke depan serta dapat meningkatkan perilaku *inovatif* di perusahaan mengembangkan ide-ide baru untuk kemajuan perusahaan (Slatten & Mehmetoglu, 2011 & Park, et.al, 2018). Dari pemahaman di atas oleh peneliti akan mengusulkan model yang dikembangkan dengan nama model *Spiritual Engagement* (keterikatan yang dijiwai dengan nilai spiritual).

Secara metodologi *employee engagement* menjadi variabel mediasi dari variabel *antecedents* (*religiosity*, *spiritual leadership*, dan *work life balance*) terhadap variabel *consequences* yaitu *perilaku inovatif* (Park, et.al, 2018) sebagai variabel konsekuensi/dampak dari *employee engagement*.

3. Manfaat pada perusahaan

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan menjadi sumber daya yang dinamis dan harus dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, maka pimpinan perusahaan (perbankan syariah) perlu mengarahkan karyawan-karyawan mereka harus memiliki *engagement* (semangat, dedikasi, dan penghayatan kerja) yang tinggi akan masa depan perbankan syariah tempat mereka bekerja. Beberapa cara untuk meningkatkan keterikatan karyawan di perusahaan (perbankan syariah), manfaatnya antara lain:

- a. Memperbaiki sistem rekrutmen karyawan dengan kebijakan wajib mengikuti pengenalan atau orientasi kepada karyawan baru di setiap departemen mengenai visi, misi dan tujuan perusahaan, agar muncul rasa keterikatan sejak awal pada perusahaan.
- b. Kebijakan memberikan dukungan organisasi dengan memperhatikan kepentingan karyawan, mendukung keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dengan adanya bentuk kepedulian akan masa depan, kebutuhan karier karyawan, dan peningkatan sistem sumber daya manusia, dukungan ini dapat diyakini meningkatkan keterikatan (*engagement*) karyawan.
- c. Sistem kompensasi finansial melalui pemberian insentif yang adil dan layak bagi karyawan, terutama bagi yang kreatif dalam menghasilkan

kinerja, karyawan yang paling inovatif diberikan hadiah dalam bentuk finansial maupun non-finansial, agar semangat dan dedikasi meningkat.

- d. Membentuk satuan tugas penjaga budaya keterikatan organisasi, yang bertujuan untuk mendorong dan memelihara nilai-nilai budaya organisasi yang religius pada masing-masing bagian, menerapkan pola kepemimpinan spiritual untuk menjadi pedoman dalam menjalankan kegiatan kerjanya.

4. Manfaat Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi karyawan dalam meningkatkan semangat dedikasi dan penghayatan bekerja, sehingga rasa *engagement* terhadap perusahaan semakin kuat, dengan demikian kontribusi terbaik karyawan pada organisasi/perusahaan lebih tinggi, yang akhirnya bisa mendorong perilaku inovasi karyawan ke depan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TEORI

2.1. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mengemukakan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Tujuannya adalah untuk mempelajari dan mengkaji hasil-hasil penelitian yang pernah ada pada bidang (*research area*) yang sama. Dari kajian ini peneliti dapat menemukan kelemahan atau kekurangan pada penelitian yang lalu. Kajian ini penting untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang sudah ada dan sekaligus dapat menghindari duplikasi. Review terhadap hasil penelitian terdahulu untuk menunjukkan bahwa penelitian yang akan dilakukan tersebut mempunyai arti penting dan dapat diketahui kontribusinya terhadap perkembangan ilmu. yang akan dilakukan peneliti saat ini dan kedepan.

2.1.1. Hasil Penelitian terdahulu yang relevan dengan Penelitian

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang relevan terkait dengan faktor *antecedent* (sebab) dan *konsekuensi* (akibat) dari *variabel employee engagement* dari beberapa peneliti; Lewis, et.al., 2013; Hassan,et.al., 2015; Osman-Gani, Hashim, & Ismail, 2013; Messarra, et.al., 2014; Zahrah, et.al, 2015; Bakar.,et.al., 2016; Nwachukwu, Chlladkova, & Zufan, 2016; Olowookere, et.al., 2016; Iddagoda & Opatha, 2017; Tennakoon & Lasanthika, 2018; Zafar, et.al., 2018; Gotsis & Grimani, 2017; Book, et.al, 2019; Saripudin & Rosari, 2019; Saripudin, 2018; Jihye Oh, & Cho, 2017; Chahardeh & Chegini, 2015; Batista-Taran, Shuck, Gutierrez, & Baralt, 2009; De Hoogh & Den Hartog. 2008; Wang, et.al., 2019; Markow & Klenke, 2005; Sheikh, 2019; Tengfei et.al, 2018; KA, & Aboobaker,

2020; Ali, Sabir, & Mehreen, 2019; Sheehan, Tham, Holland, & Cooper, 2019; Larasati, et.al., 2019; Cahill, et.al.,2018; De-Kort, 2016; Caniëls, & Veld, 2016; De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegem, 2016; Cain, Busser, Jung, & Kang, 2017; Ghouri, Khan, Kareem, & Shahbaz, 2018; Jaharuddin, & Zainol, (2019; Easmin, et.al., 2019; Zulqurnain Ali, Sadia Sabir, & Aqsa Mehreen, 2019; Vithayaporn & Ashton, 2019; Ozsungur, 2019; Miller & Miller, 2020; Assouad & Parboteeah, 2018; Abdullah, et.al., 2019; Larasati, Hasanati & Istiqomah, 2019; Mahipalan & Sheena, 2019; Zhang & Yang, 2020; Özsungur, 2020; Zhou & Yang, 2020; Jeon & Choi, 2020; Wan & Liu, 2020; Gi-Dong & Do-Geun, 2020; Al Darmaki & Omar, 2020; Utomo, 2020; Wolor, Kurnianti, Zahra, & Martono, 2020; Mayuran & Kailasapathy,2020; Usman, Ali, Ogbonnaya & Babalola, 2021; Azar, Ali & Sedigheh, 2021).

Pada tabel 2.1. berikut merupakan gambaran penelitian terdahulu dari para ahli dalam beberapa jurnal yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1. Hasil Penelitian terdahulu yang relevan

NO	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
Hubungan <i>Religiosity</i> terhadap Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)		
1	Bakar., et.al., (2016), Religiosity as a source of influence on work engagement: a study of the Malaysian Finance industry.	Religiosity berpengaruh terhadap Employee engagement di Malaysia pada industri keuangan
2	Nwachukwu, Chlladkova, & Zufan, (2016), <i>Religiosity, HPWPs, and employee engangement</i> : Conference Paper November 2016.	Religiosity berpengaruh positif terhadap keberadaan Employee Engagement
3	Tennakoon & Lasanthika, (2018), Religiosity and engagement: Clarifying the relationship. <i>International Journal of Commerce and Management Research</i> Volume 4; Issue 1; January 2018; Page No. 52-57.	Hasil riset menunjukkan hubungan yang kuat dan positif antara religiusitas dan keterikatan karyawan.
4	Zafar, et.al., (2018), Religiosity, As Determinant Of Turnover Intention: An Exploratory Study The Journal Of Commerce, Vol. 4, No. 4, Issn: 2018-8118, 2220-6043	Religiosity meskipun bukan merupakan prediktor dari niat berpindah, tetap patut diperhatikan.
5	Olowookere, et.al., (2016) Influence of Religiosity on	Religiusitas berhubungan positif

	Turnover Intention: Empirical Evidence from Selected Employees in Lagos and Ogun States, <i>Ife PsychologIA</i> 2016, 24(2), 132 -131.	dengan niat untuk tinggal karyawan. Sehubungan dengan hal tersebut, para pegawai yang memegang keyakinan agama di tempat kerja didorong untuk membawa diri bekerja dengan baik
6	Messarra, et.al., (2014), Religious Diversity at Work: The Perceptual Effects of Religious Discrimination on Employee Engagement and Commitment, <i>Contemporary Management Research</i> Pages 59-80, Vol. 10, No. 1, March 2014, doi:10.7903/cmr.12018	Penemuan ini menunjukkan ketika pekerja merasakan diskriminasi agama dalam organisasi mereka, komitmen dan keterikatan mereka akan terpengaruh, maka pimpinan perlu memperhatikan untuk mencegah
7	Zahrah, et.al, (2015), The Influence Of Islamic Religiosity Awareness In Enhancing Work Engagement At Workplace: A Case Of Islamic Institutions In The Northern Malaysia, <i>Conference on Business Management Research II (CBMR II 2015)</i>	Terhadap hubungan yang signifikan antara religiusitas Islam dan keterikatan kerja
8	Osman-Gani, Hashim, & Ismail, (2013). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 35 (4), 360-376.	Religiusitas dan spiritualitas memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja karyawan. Kondisi spiritual yang lebih baik meningkatkan kinerja. Agama berfungsi sebagai variabel pemoderasi dalam prestasi kerja.
9	Lewis, et.al., (2013), Religion, networks, and neighborliness: The impact of religious social networks on civic engagement, <i>Social Science Research</i> 42 (2013) 331–346	Jejaring sosial berbasis agama menjelaskan hubungan yang mapan antara agama dan keterikatan (masyarakat)
10	Hassan, et.al., (2015), Religiosity Perceptions and Employee Turnover Intention in Malaysia, <i>International Journal of Social Science and Humanity</i> , Vol. 5, No. 1, DOI: 10.7763/IJSSH.2015.V5.436.	Studi ini menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara panggilan religius dan intensi turnover.
Hubungan Kepemimpinan Spirituil (<i>Spiritual Leadership</i>) terhadap Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)		
11	Gotsis & Grimani, (2017), "The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces", <i>Personnel Review</i> , Vol. 46 No. 5, pp. 908-935. https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0286	Nilai-nilai spiritual memediasi hubungan positif antara kepemimpinan spiritual dengan iklim inklusi dan meningkatkan merasa memiliki organisasi (keterikatan).
12	Book, et.al, (2019), The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry	Keterikatan karyawan ditemukan untuk memediasi hubungan antara kepuasan pemimpin dan loyalitas dan niat untuk tetap bertahan.
13	Saripudin & Rosari, (2019), Does Spiritual Leadership Model Enhance Work Engagement? Empirical Evidence	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual

	From An Islamic Hospital In Yogyakarta, <i>Journal of Leadership in Organizations</i> Vol.1, No. 2 (2019) 112-133	dengan nilai-nilai, sikap, dan perilaku pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap makna / panggilan, dan keterikatan karyawan.
14	Saripudin, (2018), <i>Spiritual Leadership Model In Enhancing Work Engagement</i> . Conference: The 6th Gadjah Mada International Conference on Economics and Business (GAMAICEB) At: Yogyakarta, Indonesia	Spiritual pemimpin memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan keterikatan kerja. Namun keanggotaan tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keterikatan kerja.
15	Jihye Oh, & Cho, (2017) Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh langsung dan signifikan dari kepemimpinan otentik (bagian dari spiritual) pada praktek nilai inti dan keterikatan kerja.
16	Chahardeh & Chegini, (2015), The Impact Of Spiritual Leadership Dimensions On Turnover Intention Through Employee Empowerment, <i>Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences</i> , ISSN: 2231-6345 (Online), Vol.5 (S1), pp. 4975-4984	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara semua dimensi kepemimpinan spiritual kecuali harapan / keyakinan (visi, cinta altruistik, makna / panggilan, keanggotaan, komitmen organisasi dan umpan balik kinerja)
17	Batista-Taran, Shuck, Gutierrez, & Baralt, S. (2009), The role of leadership style in employee engagement. In M. S. Plakhotnik, S. M. Nielsen, & D. M. Pane (Eds.), <i>Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference</i> (pp. 15-20).	Terdapat hubungan antara <i>leadership styles</i> and <i>engagement</i> di tempat kerja sangat kuat
18	De Hoogh & Den Hartog. (2008), Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study, <i>The Leadership Quarterly</i> 19 (2008) 297-311	Gaya kepemimpinan etik lebih kondusif dapat meningkatkan tingkat keterikatan karyawan
19	Wang, et.al., (2019), The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective, <i>Published online 2019 Jan 4</i> . doi: 10.3389/fpsyg.2018.02627	<i>Spiritual Leadership</i> mempengaruhi <i>Employee Effectiveness</i> dan memotivasi secara intrinsik
20	Markow & Klenke, (2005),"The Effects Of Personal Meaning And Calling On Organizational Commitment: An Empirical Investigation Of Spiritual Leadership", <i>International Journal Of Organizational Analysis</i> , Vol. 13 Iss 1 Pp. 8 - 27	Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara makna <i>spiritual leadership</i> dan panggilan pada komitmen organisasi.
21	Sheikh, et.al.,(2019), The Spiritual Role of a Leader in Sustaining Work Engagement: A Teacher-Perceived Paradigm, <i>SAGE Open</i> , July-September 2019: 1 -15 DOI: 10.1177/2158244019863567	Temuannya menunjukkan hubungan tidak signifikan antara permintaan pekerjaan dan keterikatan kerja. kelelahan memediasi hubungan antara permintaan kerja, kepemimpinan spiritual, dan keterikatan kerja.

22	Tengfei et.al., (2018) The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. <i>Front. Psychology</i> . 9:2627. doi:10.3389/fpsyg. 2018.02627	Kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap spiritualitas tempat kerja, kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku Ihsan,
23	KA, Z. & Aboobaker, N. (2020), "Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour", <i>Journal of Management Development</i> , Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0182	Perilaku suara karyawan memediasi hubungan antara dua dimensi kepemimpinan spiritual (harapan dan cinta altruistik) dan niat untuk tetap, tetapi bukan hubungan antara visi dan niat untuk tetap
Hubungan Keseimbangan Kehidupan kerja (<i>Work Life Balance</i>) terhadap Keterikatan karyawan (<i>Employee Engagement</i>)		
24	Ali, Sabir, & Mehreen, (2019) "Predicting engagement and performance through firm's internal factors: Evidence from textile sector", <i>Journal of Advances in Management Research</i> , https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2018-0098 .	Hasilnya komunikasi internal dan penghargaan dan pengakuan secara signifikan berhubungan dengan EE, untuk keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (WLB). Selanjutnya EE berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
25	Cain., Busser, & Kang, (2018), "Executive chefs' calling: effect on engagement, work-life balance and life satisfaction", <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , Vol. 30 No. 5, pp. 2287-2307. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0105	Keseimbangan kehidupan kerja yang penting adalah mediator yang signifikan antara panggilan dan kepuasan hidup serta untuk keterikatan karyawan dan kepuasan hidup.
26	Sheehan, Tham, Holland, & Cooper, B. (2019), "Psychological contract fulfilment, engagement and nurse professional turnover intention", <i>International Journal of Manpower</i> , Vol. 40 No. 1, pp. 2-16. https://doi.org/10.1108/IJM-08-2017-0211	Pemenuhan janji terkait dengan pengembangan karir, penghargaan finansial dan work-life balance tidak terkait dengan niat untuk meninggalkan profesi perawat.
27	Larasati, et.al., (2019), "The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation. 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPOCH 2018), <i>Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)</i> , volume 304	Hasilnya persentase work-life balance terhadap employee engagement sebesar 14,3%. Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan mempengaruhi dengan tingkat keterikatan karyawan di perusahaan.
28	Cahill, et.al., (2018), Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work-life balance, <i>Journal of Behavioral and Experimental Economics</i> 56 (2015) 40–54.	Makroekonomi berdampak pada kepuasan kerja, keterikatan karyawan, dan kepuasan dengan WLB menunjukkan bahwa sikap karyawan terkait pekerjaan dan

		keluarga dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar domain pekerjaan
29	Cain, Busser, Jung, (Annette) & Kang, (2017), "Executive chefs' calling: effect on engagement, work-life balance and life satisfaction", <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0105	<i>Calling effect</i> sebagai pendorong psikologis dari keterikatan kerja, WLB yang menjelaskan sekitar 30% varian dan itu berharga dalam mempengaruhi kepuasan karyawan
30	De-Kort, (2016), The relationship between work-life balance, work engagement and participation in employee development activities: A moderated mediation model; <i>Master Thesis</i>	Hubungan antara work-life balance dan work engagement adalah signifikan. Analisis tambahan karyawan bahwa tingkat konflik kehidupan kerja yang tinggi tidak signifikan terhadap keterikatan kerja dalam kegiatan pengembangan kerja
31	Jaharuddin, & Zainol, (2019), The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention, <i>The South East Asian Journal of Management</i> Vol.13 No. 1, 2019 pp106-118.	Terdapat hubungan langsung antara konflik kehidupan kerja dan keterikatan kerja. Ada korelasi yang signifikan antara keterikatan kerja dengan niat keluar masuk karyawan. Namun, tidak ada efek mediasi dari keterikatan kerja antara keseimbangan kehidupan kerja (WLB) dan intensi turnover
32	Easmin, et.al., (2019), Improving Work Life Balance: A Study on Employees in Private Commercial Banks of Bangladesh, <i>IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)</i> e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 21, Issue 5. Ser. VIII (May. 2019), PP 01-12	Job Engagement dan Technological Advancement berhubungan negatif dengan work life balance. Selain itu temuan menunjukkan bahwa Kecerdasan Spiritual tidak terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja.
33	Zulqurnain Ali, Sadia Sabir, & Aqsa Mehreen, (2019), Predicting engagement and performance through firm's internal factors Evidence from textile sector, <i>Journal of Advances in Management Research</i> , Vol. 16 No. 5, 2019, pp. 763-780	Hasil menyoroiti bahwa komunikasi internal dan penghargaan dan pengakuan secara signifikan terkait dengan EE, kecuali untuk keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Selanjutnya EE berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tekstil.
34	Alvi, et.al., (2014), Does The Relationship of Work Life Balance and Employee Job Engagement Exist In Banking Sector Of Pakistan? <i>Sci.Int. (Lahore)</i> , 26(4),1761-1763,2014	Keseimbangan kehidupan kerja menjadi anteseden yang baik dari keterikatan kerja karyawan
Hubungan Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) terhadap Perilaku inovatif (<i>Innovative behavior</i>)		
35	Caniëls, M. C. J., & Veld, M. (2016), <i>Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we</i>	Terdapat hubungan antara <i>ambidexterity</i> (terikat dalam aktivitas eksploratif dan

	<i>need? The International Journal of Human Resource Management, 1–21. doi:10.1080/09585192.2016.12168</i>	eksploitatif) perusahaan dengan perilaku kerja inovatif.
36	De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). <i>On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement. Creativity and Innovation Management, 23(3), 318–330. doi:10.1111/caim.12079</i>	Hasilnya ketidakamanan pekerjaan berhubungan langsung dengan Innovative Work Behavior dan secara tidak langsung melalui pengaruh negatif pada keterikatan kerja terdapat efek langsung (positif) pada Innovative Work Behavior dan efek tidak langsung melalui keterikatan kerja.
37	Bhatnagar, J. (2012), <i>Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. The International Journal of Human Resource Management, 23(5), 928–951. doi:10.1080/09585192.2012.651313</i>	Menemukan hubungan empiris yang kuat antara psikologis, keterikatan kerja, inovasi dan niat berpindah. keterikatan kerja sebagai mediator kuat antara pemberdayaan psikologis dan inovasi.
38	De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016), <i>Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 26(4), 515–527. doi: 10.1002/hfm.20666</i>	Terdapat hubungan antara otonomi work engagement (WE) dan perilaku kerja inovatif (IWB). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua dimensi otonomi yang dipelajari secara bivariat terkait dengan tingkat WE dan IWB yang lebih tinggi
39	Vithayaporn & Ashton, (2019), Employee Engagement And Innovative Work Behavior: A Case Study Of Thai Airways International, <i>ABAC Odi Journal Vision. Action. Outcome, Vol. 6 No. 2 (2019)</i>	Temuan mengungkapkan bahwa keterikatan dan inovasi memperkuat satu sama lain, terutama perilaku kerja inovatif yang dipengaruhi oleh karyawan yang terlibat, dan karyawan yang terlibat lebih cenderung bertindak inovatif. Setiap karyawan berinteraksi dengan pelanggan yang memiliki lebih banyak kesempatan untuk menciptakan perilaku kerja yang inovatif.
40	Ozsunur, F., (2019), The effects of ethical leadership on work engagement, intrapreneurship, and service innovation behavior: sample of chambers of commerce and industry, <i>International Journal of Public Leadership, Vol. 16 No. 2, 2020, pp. 199-216.</i>	Berdasarkan hasil analisis, temuan menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan etis, keterikatan kerja, intrapreneurship dan perilaku inovasi layanan
41	Miller & Miller, (2020), Innovative work behavior through high-quality leadership, <i>International Journal of Innovation Science, Vol. 12 No. 2, 2020, pp. 219-236.</i>	Temuan riset menunjukkan hubungan pemimpin secara positif mempengaruhi keterikatan kerja mereka memiliki dan kemampuan untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide yang berguna. IWB adalah ketika ke empat

		kekuatan penting sejalan termasuk hubungan berkualitas tinggi antara pekerja pengetahuan dan kepemimpinan mereka, karyawan teikat penuh untuk menciptakan ide-ide baru dengan komitmennya terhadap inovasi melalui sumber daya dan prioritas.
Hubungan Religiusitas (<i>Religiosity</i>) terhadap Perilaku inovatif (<i>Innovative behavior</i>)		
42	Nwachukwu, C. E., Chlladkova, H., & Zufan, P. (2016). <i>Religiosity, HPWPs, and employee engangement: Conference Paper November 2016.</i> https://www.researchgate.net/publication/311068842 .	Religiusitas membantu dalam meningkatkan perilaku kerja di perusahaan dan meningkatkan perilaku inovatif
43	Osiri, et.al., (2019) A Cross-Country Study of Innovation and Religiosity, SSRN 3451.502. DOI: 10.13140/RG.2.2.28002.07368	Religiusitas berhubungan negatif dengan inovasi, dengan efek terkuat yang diamati pada intoleransi agama. Ditentukan riset hubungan negatif kuat untuk semua agama pada perilaku inovasi.
44	Bénabou, R., Ticchi, D., & Vindigni, A. (2015). Religion and Innovation. <i>The American Economic Review</i> , 105(5), 346-351. Retrieved April 17, 2021, from http://www.jstor.org/stable/43821906 .	Telah banyak teori dari nilai-nilai Islam (religiusitas) untuk menjelaskan motivasi karyawan yang bisa meningkatkan inovasi mereka.
45	Assouad, A., & Parboteeah, K.P., (2018) Religion and innovation. Acountry institutional approach, <i>Journal of Management, Spirituality & Religion</i> , 15:1, 20-37, DOI:10.1080/14766086.2017.1378589	Agama mempengaruhi perilaku tingkat perusahaan terkait inovasi, yang memberikan wawasan menarik tentang hubungan antara konstruksi tingkat perusahaan dan agama
46	Abdullah, H., et.al., (2019), Connecting the dots between the Big Five and innovative work behaviour: Maslow and Maqasid Al-Shari'a Perspectives, Vol. 40 (Number 27) Year 2019. Page 20, ISSN 0798 1015.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi openness to experience (salah satu nilai religiosity) merupakan satu-satunya prediktor yang signifikan terhadap inovasi perilaku kerja
Hubungan Spiritual Leadership terhadap Innovative Behavior		
46	Zhang, Y. & Yang, F. (2020), "How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior", <i>Personnel Review</i> , Vol. 50 No. 2, pp. 596-609. https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346 .	Menemukan kesimpulan riset bahwa kepemimpinan spiritual (<i>Spiritual Leadership</i>) ditemukan berhubungan positif dengan perilaku inovatif karyawan melalui motivasi otonom
47	Özsungur, F. (2020), "The effects of ethical leadership on work engagement, intrapreneurship, and service innovation behavior: sample of chambers of commerce and industry", <i>International Journal of Public Leadership</i> , Vol. 16 No. 2, pp. 199-216. https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0073 .	Berdasarkan hasil analisis kualitatif, temuan menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan etis (spiritual leadership), keterikatan kerja, dan perilaku inovasi layanan.

		Tema umum kepemimpinan yang beretika dan sumber daya manusia.
48	Zhou.,S & Yang, S.,C, (2020), "Relationship between Spiritual Leadership and Innovative Behavior in Chinese Drone Companies: the Mediating Effect of Employee Engagement, <i>RSU International Research Conference 2020</i> https://rsucon.rsu.ac.th/proceedings	Hasil penelitian Zhou & Yang, (2020), menunjukkan beberapa kesimpulan bahwa: 1. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovasi dan keterikatan karyawan; 2. Keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovasi; 3. <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh mediasi parsial antara kepemimpinan spiritual dan perilaku inovasi.
49	Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T., (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. <i>Tourism Management</i> , 83, 104227. doi:10.1016/j.tourman.2020.104227	Menunjukkan kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan pemberdayaan psikologis karyawan, akhirnya dapat meningkatkan perilaku intrapreneurial (inovatif)
50	Jeon, K.S. and Choi, B.K. (2020), "A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea", <i>Leadership & Organization Development Journal</i> , Vol. 41 No. 8, pp. 1035-1052. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352 .	Menemukan bahwa visi, harapan / keyakinan, dan cinta altruistik berhubungan positif dengan kreativitas karyawan, sedangkan komitmen afektif mereka memediasi hubungan tersebut. Periset lain juga memverifikasi bahwa kepemimpinan spiritual valid berhubungan positif dengan kreativitas konteks Korea Selatan.
51	Azar Ghaedi, Ali Ozturen & Sedigheh Safshekan, (2021), Workplace mistreatment and spiritual leadership: new cure for ancient curse, <i>Current Issues in Tourism</i> , 24:3, 340-353, DOI: 10.1080/13683500.2020.1719988 .	Hasil risetnya menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual secara signifikan memprediksi inovasi kelompok.
Hubungan Work Life Balance terhadap Innovative Behavior		
52	Wan. L & Liu J., (2020), "The Impact of Work-life Balance on Post-90s Young Employees on Innovative Behavior: Empirical Research Based on Three Cities in Shandong Province", Proceedings of the 3rd International Conference on Economy, Management and Entrepreneurship (ICOEME 2020), Series: <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> .	<i>Work-family balance</i> , dan <i>inovatif behaviour</i> secara signifikan berkorelasi positif; Pada ketiga faktor pendukung organisasi, dukungan kerja berperan positif dalam mengatur keseimbangan kerja-keluarga, dan perilaku inovatif
53	Gi-Dong, C & Do-Geun K, (2020), The Effect of Work-Life Balance on Innovative Behavior: Mediating effect of Hedonic Well-being and Eudaimonic Well-Being, Volume 21(1) Pages.649-661, <i>The Journal of the Korea Contents Association</i>	Menemukan studi bahwa konflik kehidupan kerja dan fasilitas kehidupan kerja secara signifikan mempengaruhi perilaku inovatif. Namun, konflik kehidupan-

		pekerjaan bukanlah faktor yang signifikan pada perilaku inovatif. Selain itu, kesejahteraan eudaimonik menunjukkan efek mediasi terhadap hubungan antara WLB dan perilaku inovatif.
54	Al Darmaki, S.J., & Omar R, (2020), The Role of High-Performance Working System in Moderating the Relationship Between Work Life Balance and Employee Innovative Work Behaviour in the Context of EPC Companies in the Sultanate of Oman, <i>London Journal of Research in Management and Business</i> 177U Volume 20 Issue 4 Compilation 1.0.	Menyimpulkan dua faktor: pencampuran dan fleksibilitas WLB merupakan pengaruh utama WLB terhadap perilaku inovatif karyawan. Studi ini juga mengamati efek moderasi HPWS pada hubungan antara work-life balance dan perilaku inovatif di antara karyawan
55	Cegarra-navarro J, Sánchez-vidal, M & Cegarra-leiva, D., (2016) Linking Unlearning with Work–Life Balance: An Initial Empirical Investigation into SMEs, <i>Journal of Small Business Management</i> , 54:1, 373-391, DOI: 10.1111/jsbm.12151	Menemukan hasil di perusahaan industri logam Spanyol menunjukkan bahwa budaya WLB (<i>work life balance</i>) berhubungan positif terhadap inovasi karyawan
Hubungan Religiosity terhadap Innovative Behavior dimediasi oleh Employee Engagement		
56	Nwachukwu, Chlladkova, & Zufan, (2016). <i>Religiosity, HPWPs, and employee engagement</i> : Conference Paper November 2016. https://www.researchgate.net/publication/311068842 .	Religiusitas bisa mempengaruhi praktik kerja. Keyakinan bisa berdampak pada sifat individu yang terkait dengan kegiatan yang menghasilkan ide, lebih unggul jika keterikatannya kokoh terhadap perusahaan
57	Roof, (2015), The association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. <i>Business Ethics Journal</i> , 130, 585-599.	Menyimpulkan bukti empiris bahwa terdapat hubungan antara religiusitas dengan perilaku inovatif di tempat kerja dengan baik, apalagi diikuti dengan perasaan keterikatan kerja, bahwa dengan agama-agama juga menekankan kualitas kritis yang harus menjadi pengungkit inovasi dalam tempat kerja.
58	Ghouri, Khan, Kareem, & Shahbaz, (2018). Religiosity Effects on Employees in SMEs: An Islamic Country Perspective. <i>Journal of Enterprising Culture</i> Vol. 26, No. 1 (March, 2018), 85–111 http://DOI:10.1142/S0218495818500048	Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh jiwa keagamaannya, dan pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik. Didasari dengan semangat, dedikasi dan keasyikan dalam bekerja
59	Utomo, (2020), The Effect of Muslim Religiosity and Innovation Capability on Firm Survival: A Study on	Hasil penelitian menunjukkan religiusitas muslim dan

	Small Enterprises During the Covid-19 Pandemic, <i>Journal of Islamic Economics and Business</i> , Vol 13, No 2 (2020)	kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan hidup perusahaan di masa pandemi, karena keterikatannya.
Hubungan <i>Spiritual Leadership</i> terhadap <i>Innovative Behavior</i> dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i>		
60	Afsar, & Kiani (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. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011	Spiritualitas dari pimpinan di tempat kerja karyawan secara positif terkait dengan diri sendiri dan peringkat pengawas perilaku inovatif, dan persepsi rasa keberterikatannya yang diterima bertindak sebagai mediator
61	Wang, Guo, Ni, Shang, & Tang, (2019). The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: An Intrinsic Motivation Perspective. <i>Frontiers in Psychology</i> , 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.02627.	Kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan kinerja tugas karyawan, perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku inovasi, dari kepemimpinan moral dan kepemimpinan yang baik hati, dan pengawasan meningkat, dan bila karyawan terlibat, bisa meningkatkan kinerja pada organisasi.
62	Mahipalan & Sheena (2019), workplace spirituality, psychological well-being and mediating role of subjective stress A case of secondary school teachers in India, <i>International Journal of Ethics and Systems</i> , Vol. 35 No. 4, 2019, pp. 725-739, Doi:10.1108/IJOES-10-2018-0144	Hubungan yang signifikan antara spiritualitas dan keterikatan organisasi. Bentuk keterikatan ini secara parsial memediasi hubungan antara perilaku <i>spirituality</i> dan keterikatan kerja
Hubungan <i>Work Life Behavior</i> terhadap <i>Innovative Behavior</i> dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i>		
63	Ong & Jeyaraj, (2014). <i>Work–Life Interventions</i> . <i>SAGE Open</i> , 4(3), 215824401454428. doi:10.1177/2158244014544289	Temuannya menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja akan memiliki dampak yang lebih positif pada kreativitas individu di tempat kerja, bila karyawan memiliki sikap terikat dengan organisasi
64	Wilkinson, Tomlinson, & Gardiner, (2018). <i>The perceived fairness of work-life balance policies: A UK case study of solo-living managers and professionals without children</i> . <i>Human Resource Management Journal</i> , 28(2), 325–339. doi:10.1111/1748-8583.12181.	Hasilnya bahwa keseimbangan kerja-hidup dan pengaturan kerja yang fleksibel dalam kaitannya dengan aspek hubungan keterikatan kerja, berpeluang dapat mengem-bangkan dan kemajuan karir. Karyawan dapat menjalankan ide besarnya

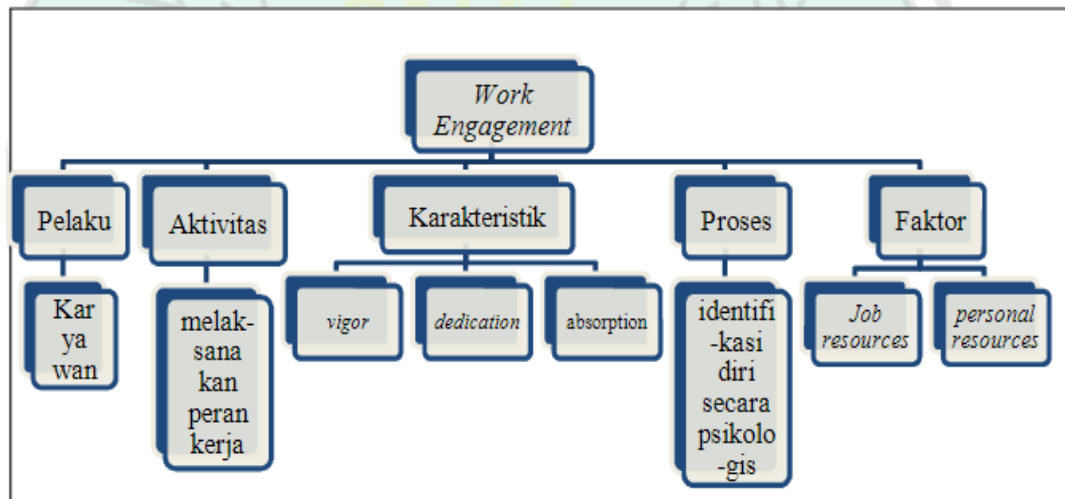
		mengalami keseimbangan kehidupan kerja yang mapan dan harmonis antara kerja dan keluarga.
65	Wolor, Kurnianti, Zahra, & Martono, (2020), The Importance Of Work-Life Balance On Employee Performance Millennial Generation In Indonesia, <i>Journal of Critical Reviews</i> ISSN-2394-5125 Vol 7 , Issue 9, 2020.	Kebijakan work-life balance bagi karyawan agar karyawan dapat termotivasi dan bekerja secara optimal serta kreatif di perusahaan dengan dukungan berkomitmen (terikat) yang sangat kuat.
66	Sun, L & Bunchapattanasakda, C. (2019), Employee Engagement: A Literature Review. <i>International Journal of Human Resource Studies</i> . 9(1),63-80. 10.5296/ijhrs.v9i1.14167	Kurangnya penelitian tentang variabel demografis, perbedaan kepribadian dan perbedaan lintas budaya dalam keterikatan karyawan, kurangnya penelitian tentang peran mediasi atau moderasi variabel keterikatan karyawan, dan kurangnya mekanisme intervensi untuk keterikatan karyawan.

Sumber : hasil pencarian riset terkait, 2020

Demikian, beberapa penelitian terdahulu (*previous research*) yang berkenaan dengan *antecedent* (faktor penyebab) dan konsekuensi (akibat) dari *employee engagement* dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2021.

2.1.2. Perspektif Qur'an, Hadits, dan Pendapat Ulama' memandang tentang *Employee Engagement*

Employee Engagement dalam perspektif Islam, dasarnya dapat dilihat dalam firman Allah SWT dan beberapa Hadits Nabi SAW. Juga dari pendapat beberapa ulama. Sebelum dibahas lebih jauh perlu ditunjukkan gambar *mapping* konsep tentang *work engagement* sebagai berikut:



Gambar 2.1: Mapping konsep tentang *work engagement*

Work Engagement merupakan suatu sikap positif dari seorang pekerja terhadap organisasi tempat dirinya bekerja, yang melaksanakan peran kerjanya dan dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Seorang pekerja dikatakan memiliki *work engagement* dalam pekerjaannya apabila pekerja tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya dan juga untuk organisasi. *Work engagement* seorang pekerja dipengaruhi oleh faktor *job resources* dan *personal resources*. *Job resources* meliputi lingkungan kerja, sosial, organisasi, gaji, dll. Kemudian *personal resources* mengacu pada sebuah evaluasi positif yang berhubungan dengan resiliensi seseorang mengenai kemampuannya mengontrol serta memberikan dampak pada lingkungan.

2.1.2.1. Perspektif Qur'an

Work engagement sebagaimana pendapat Schaufelli, et.al.,(2002), memiliki 3 (tiga) faktor yaitu dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Maka

ketika variabel ini dapat ditelusuri sumber surat-surat di ayat Al quran, dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 2.2. Komponen makna *employee engagement*

Teks	Makna	Substansi Psikologi	Sumber surat Al Qur'an
فانتشروا	Bertebaran	<i>Absorption</i>	Al Jumuah: 10 AL Jatsiyah: 4
أَيَسْتَخِفُّهُمْ	Sungguh-sungguh	<i>Vigor</i>	An Nuur: 55
سَعَيْكُمْ	Dari apa yang telah mereka usahakan	<i>Dedication</i>	Al -Lail: 4 Al Qashas: 77

1. Allah berfirman dalam surat Al-Jumu'ah ayat 10:

Terjemahannya: “apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak (semakin dekat dengan Allah) supaya kamu beruntung” (Al Qur'an terjemahan Depag RI, 1985, hal. 933).

Ayat di atas, Allah SWT menerangkan bahwa setelah selesai melakukan salat (Jumat) boleh bertebaran di muka bumi melaksanakan urusan duniawi (*absorption*), berusaha mencari rezeki yang halal, sesudah menunaikan yang bermanfaat untuk akhirat. Hendaklah mengingat Allah sebanyak-banyaknya di dalam mengerjakan usahanya dengan menghindarkan diri dari kecurangan, penyelewengan dan lain-lainnya, karena Allah Maha mengetahui segala sesuatu, yang tersembunyi apalagi yang nampak nyata. Pekerja yang mencari rezeki dengan cara halal akan selalu berusaha bertindak adil terhadap tugas dan kewajibannya maka ia akan memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaannya

sehingga akan menimbulkan rasa antusiasme yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun penuh dengan tantangan.

2. Firman Allah surat at-Taubah ayat 105

Surat At-Taubah ayat 105, menganjurkan umatnya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, Sebagaimana Firman Allah yang artinya: “dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (Al Qur’an terjemahan Depag RI, 1985, hal. 298).

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah memerintahkan umatnya untuk bekerja keras (selama di dunia), karena pada hari kiamat nanti semua amalan (pekerjaan) yang telah dilakukan oleh setiap manusia akan dihadapkan kepada Allah swt, Rasul-Nya dan kaum mukminin, oleh karena itu bersungguh-sungguhlah dalam melakukan sesuatu termasuk dalam bekerja. Orang yang memiliki semangat (*vigor*) dan kemauan (dedikasi) yang tinggi akan dapat bekerja secara sungguh-sungguh (penghayatan) sehingga akan merasa terikat dengan pekerjaannya. Dalam al-Qur’an dikenal dengan istilah *itqon* yang berarti proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat dan sempurna (profesional).

3. Firman Allah, Al-Quran surat Az-Zumar ayat 39:

Surat Az Zumar ayat 39 yang artinya: “Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku pun akan berbuat (demikian), Maka kelak kamu akan mengetahui” (Terjemahan Depag RI, 1985, hal. 751). Pada ayat ini bentuknya perintah dan karenanya mempunyai nilai hukum wajib untuk dilaksanakan, artinya siapapun mereka (muslimin) tidak boleh pasif atau

berdiam diri tidak bekerja, karena jika demikian maka ia dianggap telah mengingkari perintah Allah tersebut.

2.1.2.2. Perspektif dari Al-Hadits

Employee Engagement dalam perspektif hadits (*af'al*, *qoul*, dan *taqrir* dari Raulullah SAW) dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. Hadits Rasulullah SAW bersabda, “Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang di antara kamu yang melakukan pekerjaan dengan *itqon* (tekun, rapi dan teliti).” (HR. Al-Baihaqi). Islam adalah agama yang sangat memperhatikan aspek bekerja bagi pemeluknya. Bahkan di beberapa nash quran/hadits banyak ditemukan anjuran bahkan perintah bagi setiap muslim tidak boleh menganggur atau melupakan aspek ekonomi melalui usaha, sehingga diharapkan bisa menjadi muslim yang sukses didunia maupun di akhirat.
2. Hadits Rasulullah memberikan contoh bagaimana memperlakukan karyawan ketika menjadi atasan, nabi mengajarkan:

...agar memperhatikan hak karyawannya, membantunya agar kinerja dalam bekerja meningkat, bersikap kekeluargaan dan memaafkan jika ada kesalahan yang tidak disengaja, tentunya ini akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja dan juga akan loyal, pemberi kerja sebaiknya dalam memberikan hak yang layak sesuai kebutuhan hidup tanpa harus diminta, dan pekerja akan sendirinya sadar akan tanggung jawabnya.

Rasul bersabda: “Saudara kalian adalah pekerja kalian. Allah jadikan mereka dibawah kekuasaan kalian. Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam menyebut pekerja sebagaimana saudara pengusaha agar derajat mereka setara dengan pekerja”. (HR. Bukhari no. 30).

“Sesungguhnya Allah senang jika salah seorang di antara kamu mengerjakan suatu pekerjaan yang dilakukan secara tekun dan bersungguhsungguh. (H.R. Muslim).

Kedua Hadits di atas menjelaskan kewajiban para pengusaha untuk memperlakukan karyawan sebagaimana memperlakukan keluarga sendiri, agar karyawan bekerja merasa nyaman dan memiliki tanggung jawab tinggi

di tempat kerja, dan kewajiban karyawan untuk bekerja dengan tekun dan bersungguh-sungguh (terikat dengan tempat kerja) dengan memberi kontribusi tinggi, sehingga dapat meningkatkan keterikatan karyawan.

3. Nabi Muhammad S.A.W bersabda:

“Konsistenlah dalam kebenaran, mendekatlah padanya, bersegeralah untuk beramal di pagi hari, siang, maupun malam, dan pertengahanlah (membuat sedang-sedang pada suatu perkara) dalam segala hal niscaya engkau akan sampai ke tempat tujuan (berhasil).” (HR. Bukhori).

Rasulullah juga bersabda: “bahwa sesungguhnya Allah mencintai jika salah seorang diantaramu bekerja, dan (kalian) bekerja dengan ahli” (HR Al Baihaqi dari Aisyah ra) Rasulullah pernah memberikan labeling kepada para sahabat sesuai dengan prestasinya (keahliannya), misalnya julukan Saifullah (pedang Allah) untuk Khalid bin Walid, kemudian julukan Asadullah (singa Allah) untuk sahabat Hamzah, lalu Babul ilmi (pintu ilmu) kepada Ali bin Abi Thalib, kepada sahabat Bilal dengan julukan Muadzdzin (ahli adzan), kepada Zaid bin Tsabit sebagai Ahli ilmu warits, dan juga Ahli Tafsir kepada Abdullah bin Abbas, dan masih banyak julukan lain dari keahlian sahabat Nabi. Ini menunjukkan bahwa Rasulullah peduli terhadap sahabat yang memiliki keahlian di bidang ilmu dan pengetahuan.

4. Hadits Rasulullah saw dari sahabat Abdullah bin Amr bin al-Ash.ra dikatakan:

“Beramallah (bekerjalah) untuk kepentingan duniamu, seakan-akan engkau akan hidup selama-lamanya dan beramallah (bekerjalah) untuk kepentingan akhiratmu seakan-akan engkau akan mati besok pagi”.

Penggalan pertama dari hadits di atas, dipahami secara berbeda oleh berbagai orang. Ada sebagian orang yang memahaminya sebagai perintah supaya dalam bekerja untuk mencari dunia kita hendaknya melakukannya sebaik dan sekeras mungkin supaya mendapatkan hasil sebanyak-banyaknya sehingga mencukupi seluruh kebutuhannya karena akan hidup selamanya. Jika dipahami secara teks hadits benar namun makna substansi rielya perlu dipahami secara mendalam dan harus dikaitkan dengan Hadits yang lain dan ayat qur'an, sehingga tidak salah kaprah memahaminya, karena islam mengajarkan walaupun kita diberi hidup dan sehat oleh Allah tidak hanya digunakan untuk bekerja mencari rizki saja, karena bisa melupakan akhirat bahkan lupa kematian, seolah merasa hidup selamanya. pemaknaan seperti itu sesungguhnya tidak tepat, maka makna yang benar, adalah manusia perlu usaha mencari rezeki dan serius dan penuh dengan ghiroh (semangat) dan profesional dalam mengais rezeki di muka bumi, namun dengan tetap seuai aturan syariat dengan senantiasa mengharap ridha Allah.

Ulama besar Kerajaan Saudi Arabia Syaikh Muhammad bin Shalih Al-Utsaimin mengungkapkan; Ungkapan “bekerjalah untuk duniamu seakan-akan engkau hidup selamanya”, maksudnya adalah apa yang tidak selesai hari ini dari urusan dunia, selesaikanlah besok. Yang tidak bisa selesai besok, selesaikanlah besoknya lagi. Jika luput hari ini, masih ada harapan untuk besok. Atau bisa juga makna yang benar adalah kita diperintahkan untuk tidak cepat-cepat (tergesa-gesa) mencari dunia, beda dengan amalan untuk akhirat. Hendaklah bersabar dalam mencari dunia. Dunia yang tidak didapat hari ini, carilah besok. Makna seperti ini beda dengan yang dipahami kebanyakan orang yang menyangka bahwa dunia hendaklah semangat untuk

dicari, hingga lupa akhirat. Sehingga makna yang keliru dari ungkapan di atas adalah jika mengajak mati-matian dalam mencari dunia.

Dalih berikutnya sebagai perimbangan terhadap penggalan kedua dari hadits tersebut, bekerjalah untuk akhiratmu seolah besok kamu akan mati, di antara kaum Muslimin tidak ada perbedaan pendapat tentang makna penggalan kedua ini. Mereka sepakat bahwa bekerja untuk kepentingan akhirat harus dilakukan sesegera mungkin dan sebaik-baiknya karena kita dianjurkan berpikir sehingga seolah-olah besok kita akan mati. (Ishom: <https://islam.nu.or.id/>,2020). Dan adapun untuk urusan akhirat, maka beramallah untuk urusan akhiratmu seakan-akan engkau akan mati besok. Maksudnya kita diperintahkan untuk segera melakukan amalan shalih, jangan menunda-nundanya. Anggap kita tak bisa lagi berjumpa lagi dengan esok hari. Bahkan bisa dikatakan, bisa jadi kita mati sebelum esok tiba. Karena siapa pun kita tak mengetahui kapan maut menghampiri. (*Ishom, 2020*). Dari ungkapan tersebut dapat dipahami bahwa pada saat bekerja untuk urusan duniawi harus dilaksanakan dengan fokus dan ditekuni istilahnya dengan terjun total dalam menyelesaikan setiap pekerjaan seakan-akan hidup selama-lamanya begitu pula sebaliknya saat beribadah untuk urusan akhirat juga harus bersungguh-sungguh seakan-akan mati esok hari. Jadi segala sesuatu harus dilaksanakan dengan baik dan adil sesuai dengan kewajiban. Oleh sebab itu maka umat Islam dalam melakukan setiap pekerjaan harus bersungguh-sungguh dengan ketekunan totalitas dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan perintah Allah SWT sehingga akan terwujud *work engagement* antara pekerja dengan organisasi kerjanya.

2.1.2.3. Perspektif *Employee Engagement* dalam Pandangan Ulama'

Keterikatan kerja (*work engagement*) dalam konsep islam, tidak lepas dari makna kerja menurut kajian Islam dari beberapa Ulama'. Menurut Yousef,(2000) Islam menempatkan kerja sebagai kewajiban setiap muslim. Kerja bukan sekedar upaya mendapatkan rezeki yang halal guna memenuhi kebutuhan hidup, tetapi mengandung makna ibadah seorang hamba kepada Allah, menuju sukses di akhirat kelak. Oleh sebab itu, seorang muslim menjadikan kerja sebagai kesadaran spiritualnya yang *transenden* (agama Allah). Dengan semangat ini, setiap muslim akan berupaya maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Ia berusaha menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dan berusaha pula agar setiap hasil kerjanya menghasilkan kualitas yang baik dan memuaskan. Dengan kata lain, ia akan menjadi orang yang terbaik dalam setiap bidang yang ditekuninya.

Penjelasan dalam kitab Sirah Nabawiyah karya Ulama' Al-Mubarakfuri S., Shafiurahman, (2011), dapat diuraikan sebagai berikut:

Dedication dalam Al-Qur'an diartikan dengan persamaan kata *itqon* yang berarti proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat dan sempurna. Makna *Work engagement* dalam Islam dapat dimaknai kerja yang dilakukan dengan bersungguh-sungguh sehingga ia mampu melaksanakan tugas dengan total. Seorang muslim dituntut untuk menunjukkan etos kerja yang tidak hanya rajin, gigih, setia, akan tetapi senantiasa menyeimbangkan dengan nilai-nilai Islami yang tentunya tidak boleh melampaui rel-rel yang telah ditetapkan al-Qur'an dan as-Sunnah. Beda halnya dengan etos kerja Barat yang semuanya bermuara pada filosofis dan orientasi keduniawian. Umat muslim memiliki konsep etos kerja yang berbeda dengan Barat, dalam Islam kita mengenal dengan konsep *itqon*

yang bisa kita maknai dengan istilah *Tauhidi*, professional, *perfect* dan berdedikasi tinggi. Jika kita gali lebih dalam, paling tidak ada empat dimensi utama dalam kerja *itqon* dalam perspektif Islam, yaitu:

1. Kerja Ikhlas

Etos kerja *Itqon* lahir dan didasari dari pondasi ikhlas. Orang yang ikhlas akan bekerja didasari untuk beribadah kepada Allah dan bukan sekedar dorongan kemanusiaan serta keduniawian. Orang yang ikhlas menyadari betul bahwa pekerjaannya adalah manifestasi amal sholih yang kelak ia akan menuainya di akhirat. Dalam setiap amalan hamba yang ikhlas, pasti akan selalu tergerak untuk memberikan yang terbaik. Meski pun ia tidak mendapat pujian orang lain ia tetap konsisten. Hal itu ia lakukan karena ia sadar bahwa Allah senantiasa mengawasinya setiap saat, bahkan kelak ia akan dimintai pertanggungjawabannya di sisi Allah.

2. Kerja Cerdas

Kerja cerdas adalah kerja yang di dasari ilmu dan perhitungan matang, bukan asal-asalan. Kerja cerdas akan melahirkan kreativitas, terobosan-terobosan jitu, peta manajemen yang jelas, serta konsep yang matang dan terukur dalam setiap pekerjaan. Allah telah mengajarkan kepada Nabi Dawud untuk berkarya dengan cerdas dan penuh profesionalitas dalam firman-Nya QS Saba' ayat 11:

Artinya: “Buatlah baju besi yang besar-besar dan ukurlah anyamannya dan kerjakanlah amal sholih. Sesungguhnya Aku (Allah) melihat apa yang kalian kerjakan.” (QS. Saba' [34]: 11).

Pada ayat tersebut Allah mengajarkan *itqon* kepada Nabi Dawud dalam membuat baju besi untuk berjihad. Di sinilah kecerdasan otak harus bermain.

Tidak akan menjadi sebuah baju besi yang *perfect* (sempurna) ketika mendesainnya asal-asalan. Inilah *itqon*, di mana di dalamnya ada kecermatan dalam mengukur, memotong, meletakkan, dan memutuskan. Pekerjaan *itqon* tidak bisa dikerjakan sempurna tanpa kecerdasan dan kehati-hatian.

3. Kerja Keras

Kerja keras adalah kerja yang penuh vitalitas (semangat) atau trengginas (jawa). Kerja keras juga bisa dimaknai sebagai kerja yang tidak mudah loyo dan putus asa, serta bersabar menahan kelelahan hingga tujuan tercapai. Tidak ada pekerjaan *perfect* melainkan ditempuh dengan kerja keras, susah payah, bahkan seringkali melalui berkali-kali kegagalan. Namun, berkali-kali kita gagal tetap mencoba dan cari akal. Berulangkali kita jatuh terus bangkit dan jangan mengeluh.

4. Kerja Tuntas

Kerja *itqon* adalah kerja yang menuntaskan. Kerja tuntas inilah yang menjadi salah satu tolok ukur pekerjaan yang *perfect*. Ketika Nabi Nuh diperintahkan membuat kapal, maka ia mulai bekerja dari mendesain hingga mendatangkan bahan baku, bahkan ikut terjun langsung dalam mega proyek tersebut. Di saat peralatan serba tradisional, tentu membuat kapal besar yang mampu berlayar di tengah badai bukan pekerjaan yang mudah dan cepat. Namun, karena ke-*itqon*-an beliau akhirnya Nabi Nuh mampu menuntaskan kapal yang perkasa bahtera yang lebih hebat dari kapal Titanic yang hancur diterjang badai karena kesombongan para pembuatnya. Allohu al-Musta'an (Allah yang memberikan pertolongan). Ke empat dimensi *itqon* tersebut terpadu di dalam seseorang, maka ia akan bisa melejitkan karya-karya terbaik untuk umat manusia. Inilah etos kerja *itqon* yang luar biasa di dalam Islam. Sehingga

perlu dibudayakan dan dibiasakan dengan memaksimalkan dan mengoptimalkan di dunia kerja. Bagi Allah, *itqon* adalah sempurna dan paripurna tanpa cacat dalam segala hal. Adapun dalam ukuran manusia, kesempurnaan *itqon* adalah upaya maksimal dan optimal yang menjadi prinsip dan target setiap amal yang dikerjakan. Berkaitan dengan ayat tersebut, Imam Ibnu Jarir Ath Thobbari menukil pendapat Ibnu Abbas ketika menafsirkan ayat di atas, yaitu bahwa Allah membaguskan segala ciptaan-Nya serta mengokohkannya. Jadi, jelas sekali dalam *Itqon* terdapat proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat, dan sempurna. Inilah pekerjaan yang professional, *perfect*, dan berdedikasi tinggi. Adapun dalam ukuran manusia, kesempurnaan *itqan* adalah upaya maksimal dan optimal yang menjadi prinsip dan target setiap amal yang dikerjakan. Ikhtiar maksimal itu meliputi; a). Fokusnya maksimal; b) Ilmunya maksimal; c) Keterampilan maksimal; d) Waktunya maksimal; dan e) Konsistennya maksimal. Tentu saja rintangan pasti ada. Kendala pun pasti juga muncul. Namun semua itu bukan berarti dalam bekerja boleh dilakukan dengan malas dan culas. Justru di saat rintangan dan kendala itu muncul maka harus terus memacu untuk *itqon*.

Absorption dimaknai dengan persamaan kalimat *quwwatul azmi* (integritas yang kuat) artinya orang berintegritas berarti memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter kuat. Integritas itu sendiri berasal dari kata Latin “*integer*”, yang berarti: Sikap yang teguh mempertahankan prinsip, tidak mau melnggar (korupsi), dan menjadi dasar yang melekat pada diri sendiri sebagai nilai-nilai moral. Integritas adalah suatu konsep berkaitan dengan konsistensi dalam tindakan-tindakan, nilai-nilai, metode-metode, ukuran-ukuran, prinsip-prinsip, ekspektasi-ekspektasi dan berbagai hal yang

dihasilkan. Integritas lebih menyangkut “*heart*” (hati) yaitu kemampuan olah nurani yang mencakup antara lain kejujuran, ketulusan, komitmen dan sebagainya, integritas dibangun melalui tiga unsur penting yaitu nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin (*values*), konsistensi, dan komitmen (<https://ot.id/tips-profesional/integritas-dan-komitmen-dalam-bekerja>). Dalam bekerja modal utama dan kunci yang harus dipegang oleh karyawan adalah nilai integritas, menunjukkan pribadi yang jujur, konsisten dan tidak goyah pendirian dalam kebenaran. Karyawan yang mengembangkan sikap demikian akan memiliki keterikatan yang tinggi dalam bekerja. Mereka akan tunduk pada aturan perusahaan dan mengikuti arahan pimpinan, serta akan mengikuti budaya organisasi dengan baik sebagai nilai-nilai moral. Jack Welch, dalam bukunya yang berjudul “*Winning*” mengatakan: Orang-orang yang memiliki integritas mengatakan kebenaran, dan orang-orang itu memegang kata-kata mereka. Mereka bertanggung-jawab atas tindakan-tindakan mereka di masa lalu, mengakui kesalahan mereka dan mengoreksinya. Mereka mengetahui hukum yang berlaku dalam negara mereka, industri mereka dan perusahaan mereka baik yang tersurat maupun yang tersirat dan mentaatinya. Mereka bermain untuk menang secara benar (bersih), seturut peraturan yang berlaku.

Suatu saat paman Nabi saw. (Abu Thalib) didatangi oleh kaum quraisy yang memprotes karena di lingkungannya mulai diperdengarkan adzan dan mulai ada dakwah islam oleh nabi Muhammad, mereka mulai terganggu, lalu mengatakan agar Muhammad menghentikan dakwahnya mempengaruhi orang quraisy untuk masuk islam. Kemudian Abu Thalib memanggil nabi dan menyampaikan protes tersebut kepada Muhammad, lalu Nabi Muhammad sebagai utusan Allah

(Rasulullah) bersabda: "Wahai Paman, Demi Allah, kalau pun matahari diletakkan di tangan kananku dan rembulan di tangan kiriku, agar aku meninggalkan perkara ini (penyampaian risalah), sehingga Allah memenangkannya atau aku binasa, pastilah tidak akan aku meninggalkannya." (Hadits ini dikeluarkan oleh Ibnu Ishaq dalam al-Maghazi (Sirah Ibnu Hisyam) dengan sanad dari Ya'qub bin Utbah bin al-Mughirah bin al-Akhnas). *Matan* (isi) hadits ini menunjukkan tentang keteguhan Nabi shallallahu 'alaihi wa sallam dalam memegang teguh dalam urusan risalah Islam (dakwah). Dia tidak gentar terhadap larangan bahkan ancaman nyawa dari kaum yang memusuhinya, karena keteguhan dan prinsip kebenaran yang menjadi amanah dari Allah swt. Sehingga demi kebenaran dan tanggungjawab menyampaikan risalah islam walau dengan resiko ancaman pembunuhan tetap dikerjakan.

Hadits tersebut juga merupakan *targhib* (motivasi) *wa tarhib* (ancaman), dalam memegang teguh dakwah. Selain itu, karena masih terkait dalil pokok tentang keteguhan (dakwah). Sikap keteguhan jiwa dalam memegang amanah dapat dilakukan dengan menunjukkan; totalitas kerja hanya karena Allah (*ikhlas*), tindakan dan keputusan yang diambil hanya karena Allah, dan tidak ada kata menyerah untuk menjalankan perintah Allah (Abu al Husein, 1918).

Vigor dapat dimaknai dengan kalimat **IMI** (*Ikhlas, Mujahadah an-Nafs, dan Istimrariyah*). **Ikhlas** adalah niat beramal (bekerja) hanya karena Allah SWT. karena dalam kacamata syariat, bekerja hanyalah untuk menegakkan ibadah kepada Allah SWT agar terhindar dari hal-hal yang diharamkan dan dalam rangka memelihara diri dari sifat-sifat yang tidak baik, seperti meminta-minta atau menjadi beban orang lain. atau tergantung kepada orang lain. (*ta'affufan an al-*

mas'alah). Kaum beriman dilarang menjadi benalu bagi orang lain. Rasulullah pernah menegur seorang sahabat yang muda dan kuat tetapi pekerjaannya mengemis. Beliau kemudian bersabda, “Sungguh orang yang mau membawa tali atau kapak kemudian mengambil kayu bakar dan memikulnya di atas punggung lebih baik dari orang yang mengemis kepada orang kaya, diberi atau ditolak” (HR Bukhari dan Muslim). ***Mujahadah an-Nafs***, mujahadah artinya kesungguhan dalam mengendalikan sesuatu dan an-Nafs artinya diri pribadi. Jadi, mujahadah an-Nafs adalah kesungguhan dalam mengendalikan diri pribadi atau sikap kontrol diri. Sikap kontrol diri (mujahadah an-Nafs) adalah satu sikap yang diajarkan Islam agar manusia mampu menjadi pribadi yang tidak selalu mengedepankan hawa nafsu dan emosinya dalam menjalani kehidupan termasuk dalam bekerja mencari ma'isyah (kebutuhan). dia mampu mengendalikan emosi dan hawa nafsunya dengan selalu mengedepankan kejernihan hati dan pikiran serta perilaku mulia yang dapat meninggikan derajatnya di hadapan Allah swt. Rasulullah saw. Bersabda yang artinya: “*Orang yang cerdas adalah orang yang mampu mengendalikan dirinya dan beramal untuk kehidupan setelah mati*” (H.R. Tarmidzi: 2383). Manusia bekerja demi mencukupi kebutuhan keluarga (*sa'yan ala iyalihi*). Mencukupi kebutuhan keluarga hukumnya fardlu ain. Tidak dapat diwakilkan, dan menunaikannya termasuk kategori jihad. Hadis Rasulullah yang cukup populer, “Tidaklah seseorang memperoleh hasil terbaik melebihi yang dihasilkan tangannya. Dan tidaklah sesuatu yang dinafkahkan seseorang kepada diri, keluarga, anak, dan pembantunya kecuali dihitung sebagai sedekah” (HR Ibnu Majah, dalam Abu Dawud, 1918). Perilaku yang mencerminkan sikap Mujahadah an-Nafs adalah selalu *berpikir positif* dalam segala hal, tidak pernah

mempunyai prasangka buruk terhadap apa pun dan siapa pun, tidak memiliki perasaan untuk merendahkan, atau bahkan menghina siapa pun yang ditemuinya. Ketika seseorang memiliki perilaku berpikir positif, dia akan selalu mempertimbangkan setiap ucapan dan perilakunya untuk memberikan manfaat kepada orang lain. Optimis dalam segala hal, sikap optimis artinya keyakinan yang kuat bahwa kesungguhan dan kerja keras yang kita lakukan akan mendapatkan petunjuk dan pertolongan dari Allah swt. dengan berbagai macam kemudahan. Allah swt. berfirman: artinya; *Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, Kami akan tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sungguh, Allah beserta orang-orang yang berbuat baik” (Q.S. Al-Ankabut (29): 69)*. Sikap untuk bersyukur ketika mendapat keberhasilan, karena keberhasilan usaha pada dasarnya adalah karena karunia dan pertolongan Allah, manusia hanya bisa merencanakan dan Allah swt yang menentukan, sehingga semua usaha manusia tidak lepas dari pertolongan (*mau'nah*) Allah swt. Kemudian bersabar ketika mendapat kegagalan, seseorang yang memiliki sikap kontrol diri akan bersabar dan menganggap bahwa setiap kegagalan dalam usahanya adalah ujian baginya untuk meningkatkan usaha dan doanya lebih maksimal lagi di kemudian hari. Allah berfirman yang artinya; *...jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya yang berputus asa dari rahmat Allah, hanyalah orang-orang yang kafir.” (Q.S. Yusuf (12): 87)*. Imam Ibn al-Qayyim berkata: “Allah menggantungkan hidayah dengan laku jihad. Maka orang yang paling sempurna hidayah (yang diperoleh)-nya adalah dia yang paling besar laku jihadnya. Jihad yang paling fardlu adalah jihad melawan nafsu, melawan syahwat, melawan syetan, melawan rayuan duniawi. Siapa yang bersungguh-

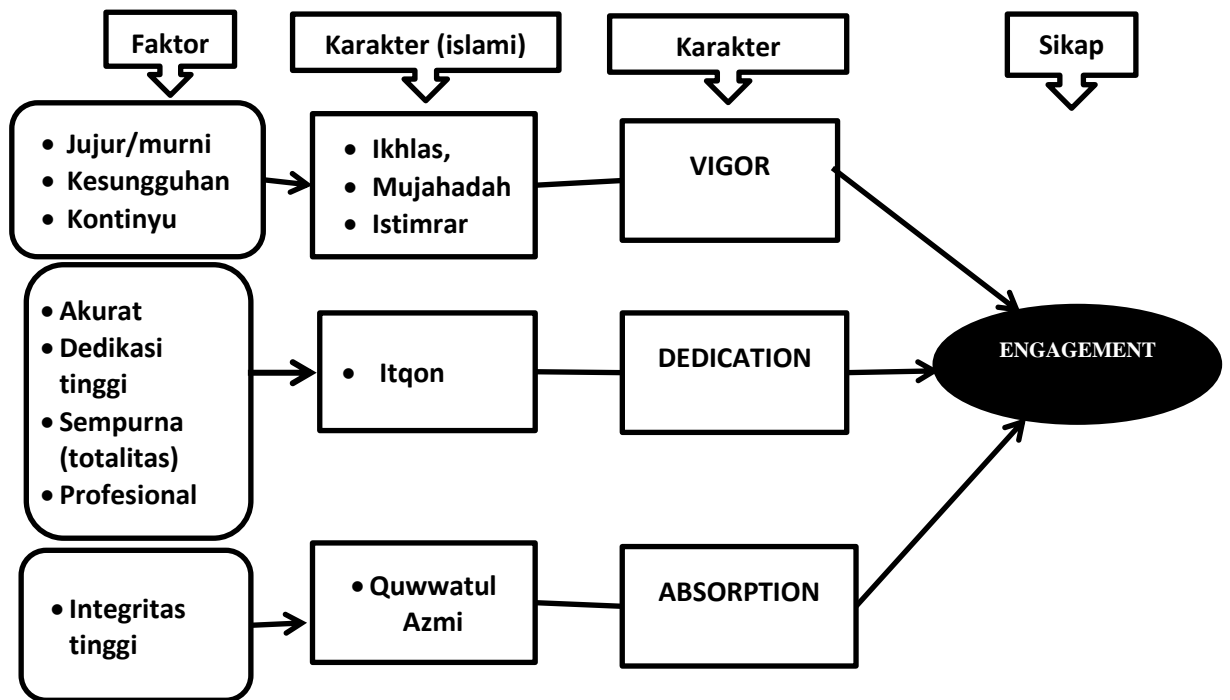
sungguh dalam jihad melawan keempat hal tersebut, Allah akan menunjukkan padanya jalan ridha-Nya, yang akan mengantarkannya ke pintu surga-Nya. Sebaliknya, siapa yang meninggalkan jihad, maka ia akan sepi dari hidayah'. ***Istimrariyah*** (kontinuitas), berbicara tentang konsistensi, daya tahan dan kesiapan menghadapi cobaan. Istimrariyah, dalam bahasa syariat disebut dengan istiqamah. Konsistensi disini kita berbicara tentang kesungguhannya berprinsip. Istimrariyah terkait erat dengan konsep *khusnul khatimah* (akhir yang baik). Sabda Nabi mengatakan; penilaian amal ada di akhir (Shahih Ibnu Hibban). Maka agar berhasil suatu amal (perbuatan) harus dilakukan dengan istiqomah dan dilakukan secara istimror (terus-menerus) tidak berhenti di tengah jalan, karena menjaga istimrariyah memiliki tantangan tersendiri, karena manusia memiliki sifat bosan. Karenanya Allah sangat mencintai perbuatan yang istimror (kontinyu) walau sedikit (*Muttafaq alaih*). Dalam banyak hal, keberhasilan dan kegagalan kita lebih ditentukan oleh istimrariyah atau tidak tidaknya dibanding faktor lainnya (Masyhur, 1993).

2.1.3. Keterkaitan antara *Itqon, Quwwatul Azmi, dan IMI* dengan *Employee Engagement* Pada Bank Syariah BUMN

Kondisi persaingan dalam pasar industri perbankan syariah sekarang ini, menuntut kebutuhan sumber daya manusia yang profesional karena banyak berdirinya bank-bank syariah lainnya sebagai pesaing. Maka dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang handal, sehingga mampu bekerja lebih giat dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan oleh perbankan tersebut. Karyawan perbankan syariah dituntut lebih hati-hati dalam melayani pelanggan karena di perbankan syariah memiliki prinsip-prinsip syariah dari nilai dasar

ekonomi Islam, sebagaimana Umar Chapra mengatakan ada tiga hal prinsip yaitu; (1) Prinsip tauhid, sebagai prinsip utama dalam ekonomi Islam, yaitu menekankan kepada aspek akidah dan keimanan, (2) Prinsip khilafah bermakna bahwa setiap manusia mempunyai kewajiban untuk mengelola dan memajemen semua ciptaan Allah yang dia amanahkan kepada setiap orang, dan 3) Prinsip keadilan, yaitu keadilan sebagai prinsip dalam mengembangkan ekonomi Islam adalah suatu keniscayaan. Oleh karena itu dibutuhkan pengelolaan sumberdaya manusia dengan jiwa semangat dan dedikasi tinggi dalam peran kerjanya, yang mampu memberi kontribusi tinggi untuk mewujudkan misi dan tujuan organisasi, agar tujuan individu karyawan dan organisasi dapat tercapai (Hayat, 2014).

Keterikatan kerja oleh Vazirani, (2007) dikatakan sebagai tingkat komitmen dan keterikatan yang karyawan miliki terhadap organisasinya dan nilai-nilai yang ada di dalamnya yang terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang ada di dalamnya. Dalam keterikatan kerja terdapat hubungan emosional dan intelektual yang tinggi antara karyawan dengan pekerjaannya, organisasi, manajer dan rekan kerjanya, sehingga mempengaruhi karyawan untuk melakukan upaya lebih pada pekerjaannya. Bertambahnya energi, melakukan pekerjaan yang melebihi harapan, bentuk-bentuk perilaku adaptif atau inovatif untuk kesuksesan perusahaan merupakan indikasi perilaku keterikatan kerja (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009). Faktor yang bisa diprediksi menjadi pengaruh sikap keterikatan yang tinggi menurut konsep islami menurut peneliti bisa digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2.

Hubungan IMI, Itqon, dan Quwwatul Azmi dengan Employee Engagement dalam perspektif Islami

Sikap keterikatan kerja yang dicirikan dengan karakter *Vigor* (semangat), di dalam islam ditunjukkan dengan karakter akronim **IMI** (ikhlas, mujahadah an Nafs, dan istimrariyah). *Ikhlas* adalah niat beramal (bekerja) hanya karena Allah SWT. karena dalam kacamata syariat, bekerja hanyalah untuk menegakkan ibadah kepada Allah SWT agar terhindar dari hal-hal yang diharamkan dan dalam rangka memelihara diri dari sifat-sifat yang tidak baik, seperti meminta-minta atau menjadi beban orang lain atau tergantung kepada orang lain. (*ta'affufan an al-mas'alah*). *Mujahadah* artinya kesungguhan dalam mengendalikan sesuatu dan *an-Nafs* artinya diri pribadi, maka *mujahadah an-Nafs* adalah kesungguhan dalam mengendalikan diri pribadi atau sikap kontrol diri. Sikap mujahadah an-Nafs adalah satu sikap yang diajarkan Islam agar manusia mampu menjadi pribadi yang *tidak* selalu mengedepankan hawa nafsu dan emosinya dalam menjalani

kehidupan termasuk dalam bekerja mencari *ma'isyah* (kebutuhan), dia mampu mengendalikan emosi dan hawa nafsunya dengan selalu mengedepankan kejernihan hati dan pikiran serta perilaku mulia yang dapat meninggikan derajatnya di hadapan Allah swt. Rasulullah saw. bersabda yang artinya : “*Orang yang cerdas adalah orang yang mampu mengendalikan dirinya dan beramal untuk kehidupan setelah mati*” (H.R. Tarmidzi: 2383). Manusia bekerja demi mencukupi kebutuhan keluarga (*sa'yan ala iyalihi*). Mencukupi kebutuhan keluarga hukumnya fardlu ain, tidak dapat diwakilkan, dan menunaikannya termasuk kategori jihad. Hadits Rasulullah yang cukup populer, “Tidaklah seseorang memperoleh hasil terbaik melebihi yang dihasilkan tangannya, dan tidaklah sesuatu yang dinafkahkan seseorang kepada diri, keluarga, anak, dan pembantunya kecuali dihitung sebagai sedekah” (HR Ibnu Majah). Dalam perspektif ini karyawan bank syariah BUMN dapat menunjukkan sikap kerja dengan ikhlas dengan penuh kesungguhan (*mujahadah*), bekerja dengan niat karena Allah swt dan niat beribadah melaksanakan kewajiban syariat yaitu mencari nafkah untuk memenuhi ma'isyah keluarga, dengan sadar mengendalikan emosi, berlaku jujur menjauhi perbuatan yang melanggar dan taat memenuhi peraturan yang ditetapkan perbankan. Jika dilakukan dengan baik, maka akan dinaikkan derajatnya oleh Allah swt.

Istimrariyah (kontinuitas), berbicara tentang konsistensi, daya tahan dan kesiapan menghadapi cobaan. *Istimrariyah*, dalam bahasa syariat disebut dengan *istiqamah*. Konsistensi adalah berbicara tentang kesungguhannya dalam berprinsip. *Istimrariyah* terkait erat dengan konsep *khusnul khatimah* (akhir yang baik). Sabda Nabi mengatakan; penilaian suatu amal ada di akhir waktunya

(Shahih Ibnu Hibban). Maka agar berhasil suatu amal (perbuatan) harus dilakukan dengan *istiqomah* dan dilakukan secara *istimror* (terus-menerus) tidak berhenti di tengah jalan, karena menjaga *istimrariyah* memiliki tantangan tersendiri, karena manusia memiliki sifat bosan. Karenanya Allah sangat mencintai perbuatan yang *istimror* (kontinyu) walau sedikit (Muttafaq alaih). Dalam banyak hal, keberhasilan dan kegagalan seseorang lebih ditentukan bagaimana menjaga *istimroriyahnya*. Karyawan bank syariah BUMN dituntut untuk melakukan pekerjaan secara kontinyu dan terus-menerus, walaupun terkadang muncul sifat bosan dan rasa putus asa, namun dengan dijiwai rasa kesungguhan bekerja dengan niat beribadah, maka pada akhirnya bisa mendapatkan hasil yang diharapkan berupa karir pekerjaan yang baik. Dan barangsiapa yang bekerja dengan terus-menerus (*istimrar*) akan dicintai oleh Allah swt.

Sikap keterikatan kerja yang dicirikan dengan karakter ***Dedication*** (pengorbanan dan pengabdian), di dalam islam ditunjukkan dengan karakter sikap ***itqon***, yakni sikap kerja dengan mengedepankan proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat dan sempurna melaksanakan tugas dengan total melalui filosofi islami, *Tauhidi*, professional, *perfect* dan berdedikasi tinggi. Dari Aisyah r.a. (*radliyallohu anha*), sesungguhnya Rasulullah saw (*shallallohu alihi wasallam*). bersabda: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional (sangat ahli)”. (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334). Setiap muslim seyogyanya tidak asal bekerja, mendapat gaji, atau sekedar menjaga gengsi agar tidak dianggap sebagai pengangguran. Karena, kesadaran bekerja secara produktif serta dilandasi semangat tauhid dan tanggung jawab merupakan salah satu ciri yang khas dari karakter atau

kepribadian seorang muslim. Dia mau mendayagunakan seluruh potensi diri untuk menyatakan keimanan dalam bentuk amal kreatif, bekerja secara sungguh-sungguh serta memiliki semangat inovatif, karena itulah fitrah pada setiap manusia mukmin, maka seorang muslim tidak boleh menganggur (tidak bekerja) bila menganggur, maka artinya mereka menurunkan derajat martabat dirinya sebagai manusia. Terdapat empat dimensi utama dalam kerja *itqon* menurut perspektif Islam, mereka akan melakukan kerja ikhlas, kerja cerdas, kerja keras, dan kerja tuntas. Ke empat dimensi *itqon* tersebut terpadu di dalam seseorang, maka ia akan bisa melejitkan karya-karya terbaik untuk umat manusia. Inilah etos kerja *itqon* yang luar biasa di dalam Islam.

Menjalankan sikap profesional (*itqon*) sebagaimana tuntutan lembaga perbankan syariah BUMN, perlu dibudayakan dan dibiasakan dengan cara memaksimalkan potensi di tempat kerja. Kesempurnaan *itqon* adalah upaya (ikhtiyar) maksimal dan optimal yang menjadi prinsip dan target setiap amal yang dikerjakan secara konsisten oleh karyawan. Namun bagi Allah, *itqon* adalah sempurna dan paripurna tanpa cacat dalam segala hal. Adapun dalam ukuran manusia, karyawan bank syariah BUMN seyogyanya meningkatkan ikhtiar maksimal, meliputi; a). Fokusnya maksimal, siap melayani nasabah dengan hati; b) Ilmunya maksimal, siap mengaplikasikan ilmunya untuk bekerja lebih baik/kreatif; c) Keterampilan maksimal, siap melakukan sesuai prosedur dengan baik; d) Waktunya maksimal, mendarmabaktikan waktunya untuk pekerjaan; dan e) Konsistennya maksimal, siap menentukan pilihan dan resiko yang akan terjadi. Karena sabda Nabi Muhammad mengajarkan “Konsistenlah dalam kebenaran, mendekatlah padanya (konsisten), bersegeralah untuk beramal di pagi hari, siang,

maupun malam, dan pertengahanlah (membuat sedang-sedang pada suatu perkara) dalam segala hal niscaya engkau akan sampai ke tempat tujuan (kesuksesan).” (HR. Bukhori).

Sikap keterikatan kerja yang dicirikan dengan karakter *Absorption* (penghayatan), di dalam islam ditunjukkan dengan karakter Sikap *quwwatul azmi* adalah karyawan berintegritas tinggi artinya memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter kuat. Sikap yang teguh mempertahankan prinsip, tidak mau melanggar hukum (korupsi), dan menjadi dasar yang melekat pada diri sendiri sebagai nilai-nilai moral. Integritas adalah suatu konsep berkaitan dengan konsistensi dalam tindakan-tindakan, nilai-nilai, metode-metode, ukuran-ukuran, prinsip-prinsip, ekspektasi-ekspektasi dan berbagai hal yang dihasilkan. Integritas lebih menyangkut “*heart*” (hati) yaitu kemampuan olah nurani yang mencakup antara lain kejujuran, ketulusan, komitmen dan sebagainya, integritas dibangun melalui tiga unsur penting yaitu nilai-nilai yang dianut oleh si Pemimpin (*values*), konsistensi, dan komitmen.

Bank syariah BUMN mengelola SDM nya selalu berpegang teguh terhadap aturan syara’dan aturan hukum negara. SDM yang dipekerjakan wajib memegang teguh integritas lembaga. Karyawan bekerja menerapkan nilai-nilai moral dalam mengelola lembaga keuangan syariah dan dituntut untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap perbankan syariah. Oleh karenanya karyawan wajib berkomitmen dengan janji bahwa bersedia melaksanakan tugas dengan tanggungjawab secara konsisten serta konsekuen. Karyawan wajib menanamkan sikap *quwwatul azmi* (integritas kuat) terhadap lembaga yang dinaungi untuk memberi kontribusi konkrit bagi terwujudnya

tujuan lembaga organisasinya dan individunya. Sikap berpegang teguh terhadap tugas dan lembaga ini sebagaimana ajaran Nabi dalam sebuah haditsnya: ... *kalau pun matahari diletakkan di tangan kananku dan rembulan di tangan kiriku, agar aku mau meninggalkan perkara ini (penyampaian risalah), sehingga Allah memenangkannya atau aku bisa binasa, pastilah tidak akan aku meninggalkannya.*" (Hadits ini dikeluarkan oleh Ibnu Ishaq dalam al-Maghazi (Sirah Ibnu Hisyam) dengan sanad dari Ya'qub bin Utbah bin al-Mughirah bin al-Akhnas).

2.1.4. Praktik *Employee Engagement* di Perbankan Syariah BUMN

Praktik *employee engagement*, meski masih asing bagi industri keuangan Indonesia, namun bagi beberapa institusi sudah menjadi program strategi yang lazim. Berikut empat lembaga keuangan terbaik yang telah mempraktikkan strategi itu. Bank Mandiri berhasil meraih posisi terbaik dalam ajang Indonesia *Employee Engagement Award* 2016 yang diadakan oleh Majalah Stabilitas dan Blessing White Indonesia. Sebagai peraih best *employee engagement* pada ajang yang pertama kali di adakan di Indonesia. *Employee Engagement Award 2016*, dalam ajang Indonesia, Bank Mandiri berhasil meraih juara umum dengan tingkat indeks tertinggi di antara lembaga keuangan yang masuk 10 besar. Pencapaian itu tidak diraih dalam waktu yang singkat dan upaya yang sederhana. Bank Mandiri mengawali pembangunan hubungan dengan karyawan maupun *stakeholders* lain dengan budaya kerja yang disebut TIPCE: *Trust, Integrity, Professionalism, Customer Focus, dan Excellence*. *Trust*, yaitu membangun keyakinan dan sangka baik di antara *stakeholders* dalam hubungan yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan. *Integrity*, yaitu setiap saat berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi. *Professionalism*,

yaitu berkomitmen untuk bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab. *Customer Focus*, yaitu senantiasa menjadikan pelanggan sebagai mitra utama yang saling menguntungkan untuk tumbuh secara berkesinambungan. Dan yang terakhir, *Excellence*, yaitu mengembangkan dan melakukan perbaikan di segala bidang untuk mendapatkan nilai tambah optimal dan hasil yang terbaik secara terus-menerus. Selain itu, manajemen terutama divisi pengembangan SDM Bank Mandiri juga memiliki beberapa strategi khusus untuk membangun *employee engagement*. **Pertama, Talent Panels**. Melalui strategi ini, setiap tahun pada April dan November Mandiri mengadakan “*Talent Panels*”, di mana Divisi Human Capital Officer melihat berdasarkan komposisi pegawai lama yang telah bekerja sekitar dua tahun yang artinya mereka sudah harus naik level. “Sebagai tahap seleksi, *Human Capital* mengerahkan seorang suksesor untuk masing-masing talent. Nantinya suksesor melihat ada berapa orang yang potensial untuk dipromosikan. Sementara itu, bagi talent yang tidak potensial akan dipindahkan dari divisi semula kepada divisi baru.

Sedangkan bagi pegawai senior, akan dipindahkan ke dalam unit lain seperti pengelolaan dana pensiun. Inilah salah satu mitigasi kita. **Kedua, Strategic Initiative**. Bank terbesar dalam aset itu kini banyak diisi oleh anak-anak muda. Alaminya, mereka sangat kreatif, dan bisa mendapat informasi dari manapun. Manajemen Mandiri menyadari hal tersebut, untuk itu ada *strategic initiative*. Pada setiap unit di Bank Mandiri ada beberapa karyawan senior yang berperan sebagai ‘penilai’ beberapa karyawan muda yang potensial. Mereka diberi *special assignment* untuk memimpin project-project, memimpin group head, atau departement head, dengan rekomendasi dari ‘senior’. Pegawai muda berpotensi akan langsung ditandai sebagai talent dalam program Talent Panels.

Bagi yang kepemimpinannya baik, kinerjanya bagus, mereka diberi assignment selanjutnya para talents langsung diberikan waktu untuk menampilkan kebolehannya di depan *board of directors* (BOD). **Ketiga**, mentoring atau *coaching*. Khusus calon-calon pimpinan, Bank Mandiri menyeleksi pegawainya tidak hanya lewat *Talent Panels* dan *Strategic Initiative* tapi juga ada assignment khusus. “Mereka belajar di kelas 20 persen dan sisanya *learning by doing*. Mereka juga harus mengerjakan project di dalam project,” untuk melahirkan *coaching culture* pada institusi.

2.2. Kerangka Teori

Kerangka teori yang dapat digunakan sebagai payung teori pembahasan dalam penelitian ini adalah; **Pertama**, Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), dari Peter Blau tahun 1964, teori ini membawa pesan bahwa setiap kehidupan sosial membutuhkan interaksi antar sesama. Orang saling bergantung untuk mendapatkan sumber-sumber daya berharga yang dibutuhkan, dan mereka saling melengkapi melalui proses pertukaran (Shaw, 2005). Pada tahap pembahasan riset ini akan dianalisis teori SET dalam perspektif Islam. Melihat dari sisi muamalat yaitu menjelaskan hubungan antar manusia. Salah satu aspek penting yang terkait dengan hubungan antar manusia adalah ekonomi. Ajaran Islam tentang ekonomi memiliki prinsip-prinsip yang bersumber al-Quran dan Hadits. Prinsip-prinsip umum tersebut bersifat abadi, seperti prinsip tauhid, adil, mashlahat, kebebasan dan tanggung jawab, persaudaraan, dan sebagainya. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan kegiatan bermu’amalat (ekonomi) di dalam Islam. **Kedua**, Teori RBV (*Resource-based View*) dari tokoh Barney et.al., (2011), teori RBV ditulis dalam artikelnya yang berjudul, ‘Sumber daya perusahaan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan, dalam *Journal of Management* pada tahun

1991. *Resource based view* menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan adalah sumberdaya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak ada substitusinya (*non substitution*). Sumberdaya yang dimaksud meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya, yang mana sumberdaya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi. **Ketiga**, *Agency Theory* (*teori agensi*) adalah hubungan *agency* (keagenan) terjadi saat satu orang atau lebih (*principal*) memperkerjakan orang lain (*agent*) untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan (Jensen & Meckling, 1976). Untuk itu manajemen diberikan sebagian kekuasaan untuk membuat keputusan bagi kepentingan terbaik pemegang saham. Oleh karena itu, manajemen wajib mempertanggungjawabkan semua upayanya kepada pemegang saham (Jensen & Meckling, 1976). **Keempat**, *Theory of Reasoned Action* (TRA), TRA adalah suatu model yang dikembangkan oleh Ajzen & Fishbein, (1975). TRA adalah suatu teori bahwa tindakan yang dipengaruhi oleh reaksi dan persepsi seseorang terhadap suatu hal akan menentukan sikap dan perilaku orang tersebut. *Theory of Reasoned Action* hanya berlaku bagi tingkah laku yang berada di bawah kontrol penuh individu karena ada faktor yang dapat menghambat atau memfasilitasi realisasi niat ke dalam tingkah laku. Dalam model TRA, perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh minat seseorang atau *behavioral intention* (BI), sedangkan *behavioral intention* sendiri dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu *attitude toward behavior* (A) dan *subjective norm* (SN). *Behavioral intention* merupakan tingkat minat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. *Attitude toward behavior* diartikan sebagai suatu perasaan

positif atau negatif seseorang ketika melakukan perilaku tertentu. TRA disempurnakan dengan *Theory of Planned Behavior* (TPB) yang merupakan pengembangan dari TRA. Dalam TPB ditambahkan variabel persepsi kontrol berperilaku (*perceived behavioral control*) adalah determinan dari niat yang tidak dimediasi oleh sikap dan norma subyektif. Persepsi kontrol berperilaku menunjukkan persepsi seseorang tentang kemudahan atau kesulitan melakukan sesuatu perilaku yang mempengaruhi perilaku secara tidak langsung dan juga dapat memprediksi perilaku secara langsung melalui niat. (Ajzen,1991). **Kelima:** melihat dari perspektif islam, mengambil dari Al qur'an dan AL Hadits serta pendapat beberapa ulama' yang pendapatnya bersumber dari hukum syariat.

Kerangka teoritis pada penelitian ini menjelaskan bagaimana variabel keterikatan karyawan (*employee engagement*) dipengaruhi oleh perilaku religiusitas (*Religiosity*), kepemimpinan spiritual (*Spiritual Leadership*), dan keseimbangan kehidupan-kerja (*Work Life Balance*) sebagai variabel prediktor atau *antedesent*-nya sehingga akan berdampak pada peningkatan perilaku inovasi (*innovative behavior*) karyawan di perusahaan, dari kerangka konsep teoritis ini akan dijadikan pedoman untuk menyusun hipotesis dan menguji hubungan antar variabel.

2.2.1. Teori Religiusitas (*Religiosity*)

Religiusitas dapat didefinisikan sebagai kekuatan hubungan atau keyakinan seseorang terhadap agamanya, (King & Williamson, 2005). Secara sederhana dapat dikatakan bahwa religiusitas adalah tingginya keyakinan seseorang. Religiusitas menurut Roundy, (2009) adalah hubungan pribadi dengan ilahi Yang Maha Kuasa, Maha Pengasih dan Maha Penyayang (Tuhan) yang berkonsekuensi hasrat untuk berkenan kepada pribadi yang ilahi itu dengan

melaksanakan kehendak-Nya dan menjauhi yang tidak dikehendakinya (larangannya). Pengertian lain, religiusitas adalah intensitas keberagamaan, dimana dalam hal ini pengertian intensitas adalah ukuran atau tingkat (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1996).

Perbedaan pengertian religiusitas dan spiritualitas, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah 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 dan 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.

Religiusitas dapat digambarkan sebagai adanya konsistensi antara kepercayaan terhadap agama sebagai unsur kognitif, perasaan agama sebagai unsur afektif dan perilaku terhadap agama sebagai unsur psikomotorik. (Roundy, 2009). Religiusitas adalah suatu kesatuan unsur-unsur yang komprehensif, yang menjadikan seseorang disebut sebagai orang beragama (*being religious*), dan bukan sekadar mengaku mempunyai agama (*having religion*). Religiusitas meliputi pengetahuan agama, keyakinan agama, pengamalan ritual agama, pengalaman agama, perilaku (moralitas) agama, dan sikap sosial keagamaan. Dalam Islam, religiusitas pada garis besarnya tercermin dalam pengamalan *akidah*, *syariah*, dan *akhlak*, atau dengan ungkapan lain: *iman*, *Islam*, dan *ihsan*. Bila semua unsur itu telah dimiliki oleh seseorang, maka dia itulah insan beragama yang sesungguhnya (Jalaludin, 2008). Jadi, sikap religiusitas merupakan integrasi secara kompleks antara pengetahuan agama, perasaan serta tindakan

keagamaan dalam diri seseorang. Glock & Stark, (1970) mendefinisikan religiusitas adalah sistem simbol, sistem keyakinan, sistem nilai, dan sistem perilaku yang terlambangkan, yang semuanya itu berpusat pada persoalan-persoalan yang dihayati sebagai makna (*ultimate meaning*). Seseorang yang memiliki religiusitas yang baik akan selalu memandang positif setiap kesulitannya dia merasa sangat dekat dengan Tuhannya.

Agama adalah pedoman hidup dalam diri seseorang, keterikatan individu terhadap agamanya menciptakan penghayatan yang mendalam kepada ajaran-ajarannya, sehingga berpengaruh terhadap segala tindakan dan pandangan hidupnya. Agama yang dianggap sebagai suatu jalan hidup bagi manusia (*way of life*) menuntun manusia agar hidupnya tidak kacau. Agama berfungsi untuk memelihara dan mengatur integritas manusia dalam membina hubungan dengan Tuhan (*hablum minallah*) hubungan dengan sesama manusia (*hablum minannas*) dan dengan alam yang mengitarinya/masyarakat (Palupi & Tjahjono, 2016). Karakteristik agama adalah hubungan makhluk dengan pencipta, yang terwujud dalam sikap batinnya, tampak dalam ibadah yang dilakukannya (Fuad, 2002). Penghayatan setiap individu terhadap ajaran agama memunculkan sikap keagamaan yaitu suatu keadaan yang ada dalam diri seseorang mendorong untuk bertingkah laku sesuai dengan kadar ketaatan agamanya terutama berkaitan dengan aturan-aturan dan kewajiban-kewajiban (Hassan, et., al., 2015). Keberagaman dapat diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupan manusia, tidak saja ketika melakukan ibadah (menghubungkan diri dengan Tuhannya), namun juga pada saat bermuamalah (berinteraksi dengan sesama manusia). Religiusitas memiliki pengaruh pada seseorang, baik pada sikap dan perilaku manusia, religiusitas menjadi pedoman langkah laku manusia dalam kehidupannya, karena

ia sarat dengan sumber nilai dan ajaran hidup (dunia dan akhirat), kepercayaan dan pola-pola tingkah laku yang akan memberikan tuntunan terhadap tujuan dan cita-cita seseorang dengan cara yang baik dan benar (Nikmanesh & Ansari, 2018). Sikap religius membuat sikap manusia selalu memikirkan norma-norma kebaikan dalam bertindak baik di rumah, di kantor atau di jalan atau di manapun dia berada (*Al Hadits*). Manusia yang agamis akan cenderung percaya bahwa dalam melakukan tindakan hendaknya didasari nilai agama, sehingga akan mengarahkan untuk selalu berbuat baik dan benar. (Jalaluddin, 2008).

Hill & Smith (2002) menemukan bukti bahwa selama dekade antara tahun 1994 sampai dengan tahun 2004, persentase karyawan yang mulai merasakan bahwa mereka membutuhkan pengalaman spiritual dalam pekerjaannya semakin meningkat dari 30% menjadi 78%. Karena perubahan yang dramatis ini, peneliti organisasional telah memulai melakukan riset yang meneliti tentang pengaruh religiusitas dan spiritualitas terhadap hasil kerja atau kinerja individu. Beberapa studi terbaru telah menguji hubungan antara keyakinan religious (dan spiritual) dengan Variabel-variabel seperti: *job performance* (Pfeffer & Fong, 2002); *organization-based self-esteem* (Milliman, et.al., 2003) dan *organizational frustration* (Kolodinsky, Giacalone, & Jurkiewicz., 2008) serta *job commitment* (Roundy, 2009). Beberapa penelitian juga menguji hubungan antara *religiosity*, *religious involvement*, menguji pengaruh religiusitas pegawai terhadap perilaku sukarela (*altruism*)

. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa seorang yang religius akan selalu berusaha melakukan perbuatan baik secara sukarela seperti menolong orang lain atau menyayangi orang lain. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Benson (dalam Myers 1996) yang menemukan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen

religius yang tinggi menghabiskan waktu kerja untuk bersukarela. Kesiediaan untuk melakukan pekerjaan sukarela menunjukkan bahwa orang mau melakukan hal-hal yang sebetulnya bukan menjadi tanggung jawabnya. Perilaku ini dalam dunia kerja akan sangat bermanfaat bagi perusahaan. Dalam organisasi mereka berkontribusi secara positif. Perilaku bersedia memberikan kontribusi positif ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya. Sehingga indikator dari religiusitas dapat disebutkan yaitu: pengetahuan keagamaan, keyakinan, ritual peribadatan, dan penghayatan.

Menurut Stark & Glock, dalam Ancok & Suroso (2011), religiusitas mempunyai lima indikator yang terdiri dari :

1. Indikator ideologis (*ideological dimension*)

Yaitu tingkatan sejauh mana seseorang menerima hal-hal yang dogmatik dalam agamanya. Misalnya kepercayaan terhadap Tuhan, surga, dan neraka.

2. Indikator intelektual (*intellectual dimension*)

Yaitu sejauh mana seseorang mengetahui tentang ajaran-ajaran agamanya, terutama yang ada di dalam kitab suci.

3. Indikator ritualitas (*ritualistic dimension*)

Yaitu tingkatan sejauh mana seseorang mengerjakan kewajiban-kewajiban ritual dalam agamanya, misalnya shalat, zakat, berpuasa, dan haji.

4. Indikator pengalaman (*experiential dimension*)

Yaitu perasaan-perasaan atau pengalaman-pengalaman keagamaan yang pernah dialami dan dirasakan. Misalnya perasaan dekat dengan Tuhan, merasa dilindungi Tuhan, dan merasa doanya dikabulkan.

5. Indikator konsekuensi (*consequential dimension*)

Yaitu dimensi yang mengukur sejauh mana perilaku seseorang dimotivasi oleh ajaran agamanya di dalam kehidupan sosial. Misalnya apakah dia menjenguk temannya yang sakit dan membantu teman yang sedang mengalami kesusahan.

Fetzer, (1999) menyatakan bahwa terdapat 10 dimensi religiusitas, yaitu: 1) *Daily spiritual experiences*; adalah merupakan dimensi yang memandang dampak agama dan spiritual dalam kehidupan sehari-hari. *Daily experiences* merupakan persepsi individu terhadap sesuatu yang berkaitan dengan transenden (Tuhan, yang ilahi) dalam kehidupan sehari-hari dan persepsi terhadap interaksinya pada kehidupan tersebut, sehingga *daily spiritual experiences* lebih kepada pengalaman dibandingkan kognitif; 2) *Meaning* artinya dengan religiusitas atau yang disebut *religion-meaning* yaitu sejauh mana seorang individu dapat mencari makna hidupnya melalui agama yang dianut serta menjadi agama sebagai landasan tujuan hidupnya; 3) *Value*; merupakan pengaruh kualitas iman terhadap nilai-nilai hidup, seperti mengajarkan tentang nilai cinta, saling menolong, saling melindungi dan sebagainya; 4) *Konsep belief* yaitu konsep inti dari religiusitas. Dalam bahasa Indonesia *belief* disebut keimanan, yakni kebenaran yang diyakini dengan hati dan diamalkan dengan perbuatan; 5) *Forgiveness* merupakan dimensi yang berwujud suatu tindakan memaafkan, bertujuan untuk memaafkan orang yang melakukan kesalahan dan berusaha keras untuk melihat orang itu dengan belas kasihan, kebajikan dan cinta. Dimensi *Forgiveness* mencakup empat dimensi, yaitu pengakuan dosa, merasa siampuni oleh Tuhan, merasa dimaafkan oleh orang lain dan memaafkan diri sendiri; 6) *Private religious practice* merupakan perilaku beragama dalam mempelajari agama yang dianut meliputi: ibadah, mempelajari kitab, dan kegiatan- kegiatan lain untuk meningkatkan kualitas religiusitasnya; 7)

Religious/Spiritual Coping merupakan coping stress atau cara mengatasi stres seorang individu dengan menggunakan pola dan metode seperti dengan berdoa, beribadah; 8) *Religious Support* yaitu aspek hubungan sosial antara individu dengan pemeluk agama sesamanya; 9) *Commitment* yaitu seberapa jauh individu mementingkan agamanya, komitmen serta berkontribusi kepada agamanya; dan 10) *Organizational religiousness*, adalah konsep yang mengukur seberapa jauh individu ikut serta dalam lembaga keagamaan yang ada di masyarakat dan beraktivitas di dalamnya.

2.2.2. Teori Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership*)

Kepemimpinan spiritual adalah suatu kumpulan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga setiap anggota organisasi memiliki perasaan bertahan hidup (*survival*) yang bersifat spiritual melalui keanggotaan dan keterampilan (Fry, 2003). Lebih lanjut Fry mensyaratkan kepemimpinan spiritual itu:

1. Menciptakan visi di mana anggota organisasi mengalami rasa panggilan diri bahwa hidup mereka memiliki makna dan membuat perbedaan;
2. Membangun budaya sosial/organisasi berdasarkan cinta altruistik dimana para pemimpin dan pengikut memiliki perhatian, kepedulian, dan penghargaan yang tulus untuk diri sendiri dan orang lain, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan dan dipahami dan dihargai.

Fry (2003 & 2005) melihat bahwa teori kepemimpinan spiritual adalah untuk mendapatkan wawasan lebih lanjut tentang sifat, proses, dan pengembangan transformasi yang membumi. Kepemimpinan spiritual dikatakan juga sebagai teori kepemimpinan kausal yaitu transformasi organisasi yang dirancang untuk menciptakan organisasi pembelajaran yang termotivasi secara intrinsik. Teori

kepemimpinan spiritual yang dikembangkan dalam model motivasi intrinsik adalah menggabungkan visi, harapan/iman, dan cinta altruistik, spiritualitas di tempat kerja, dan kelangsungan hidup spiritual. Tujuan dari kepemimpinan spiritual adalah untuk memanfaatkan kebutuhan mendasar dari pemimpin dan pengikut untuk bertahan hidup secara spiritual melalui panggilan dan keanggotaan, untuk menciptakan visi dan nilai kesesuaian di seluruh individu, tim yang diberdayakan, dan tingkat organisasi, pada akhirnya adalah untuk mendorong tingkat komitmen dan produktivitas organisasi. Secara operasional, kepemimpinan spiritual terdiri dari nilai-nilai (moralitas), sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik sehingga mereka memiliki rasa keberlangsungan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan.

Fry (2005) terus memperluas teori kepemimpinan spiritual dengan mengeksplorasi konsep kesehatan dan kesejahteraan manusia yang positif melalui perkembangan terbaru dalam spiritualitas kerja, etika karakter, psikologi positif dan kepemimpinan spiritual. Dia kemudian berpendapat bahwa bidang-bidang ini memberikan konsensus tentang nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk kesehatan dan kesejahteraan manusia yang positif. Kesejahteraan etis didefinisikan sebagai menghayati nilai-nilai, sikap, dan perilaku seseorang secara otentik dari dalam ke luar dalam menciptakan kongruen-pusat berprinsip dengan nilai-nilai konsensus universal yang melekat dalam teori kepemimpinan spiritual (Fry, et.al., 2005). Selanjutnya menurut Fry, (2005), kepemimpinan spiritual merupakan semacam kumpulan sebuah nilai-nilai sikap, dan perilaku seseorang yang diperlukan dan digunakan untuk mempengaruhi maupun memotivasi diri sendiri dan juga orang lain untuk

mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan, kepemimpinan spiritual akan memunculkan beberapa sifat seperti kejujuran, sikap seperti saling menghargai, menghormati, dan membantu satu sama lain bahkan kepemimpinan spiritual memiliki perilaku yang berbeda dengan kepemimpinan yang lainnya karena kepemimpinan dalam hal ini bukanlah hanya dipandang sebagai sebuah urusan yang terkait dengan sesama manusia atau bisnis untuk mencari laba dan keuntungan, melainkan juga terkait dengan urusan kepada Tuhannya. Fry berhipotesis bahwa mereka yang mempraktikkan kepemimpinan spiritual di tingkat pribadi akan mendapat skor tinggi pada kepuasan hidup dalam hal kesenangan, kedamaian dan ketenangan, dan dimensi kesejahteraan. Ryff & Singer (2001) menjelaskan dengan kata lain, mereka akan: 1). mengalami kesejahteraan psikologis yang lebih besar, dan 2). memiliki lebih sedikit masalah yang berkaitan dengan kesehatan fisik. Lebih khusus lagi, mereka yang mempraktikkan kepemimpinan spiritual dan pengikut mereka akan sangat menghargai diri sendiri dan kehidupan masa lalu seseorang, bersamaan dengan menciptakan hubungan baik dan berkualitas dengan orang lain.

Tobroni (2015), mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinannya. Kepemimpinan spiritual juga merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis (moral) dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. *Spiritual leadership* oleh Tabroni memiliki beberapa karakteristik yang berbasis etika religious diantaranya adalah: *true honesty, fairness, the spirit of pious deed, the hatred of formality and organized religion, little talk, hard work and relax, arousing the best for our self and others, openness to the change, beloved leaders,*

think globally and act locally, discipline, smart and enthusiastic dan modesty; (kejujuran hati, berkeadilan, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, spiritualisme yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, pemimpin yang dicintai, berpikir global dan bertindak lokal, disiplin, cerdas dan penuh antusias serta rendah hati). Sikap *fairness* pemimpin spiritual mengemban misi sosial untuk menegakkan keadilan dimanapun, kapanpun dan untuk siapapun baik untuk dirinya sendiri, keluarga, maupun orang lain.

Adz-Dzakiyaey & Bakran, (2005) dalam Tobroni (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief, core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya. Kepemimpinan spiritual disini bukan berarti kepemimpinan yang menggunakan kekuatan atau ilmu gaib melainkan kepemimpinan dengan menggunakan kecerdasan spiritualnya seperti rohani, jiwa, dan hati nuraninya dalam kegiatan kepemimpinannya, karena biasanya pemimpin yang berdasarkan nilai spiritual yang baik akan menempatkan atau menganggap jabatannya hanyalah sebuah amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan menerima segala resiko, ketika ada masalah, tidak mudah untuk menghakimi maupun menyalahkan orang lain atau bawahannya, namun akan mencari solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut dan melakukan semacam

pembinaan agar orang lain atau bawahannya yang melakukan kesalahan tersebut dapat memperbaiki diri.

Secara historisitas Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifat-sifatnya yang utama, yaitu *siddiq (integrity)*, *amanah (trust)*, dan *tabligh (openly, human relation)* dan *fathanah (working smart)*. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius, mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan. Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal yaitu hati nuraninya. Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual, kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjemihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual (Aqidatul awam, Al Marzuqi dalam Tobroni, 2015). Kepemimpinan spiritual memiliki substansi yang sama dengan kepemimpinan profetik (kepemimpinan ala nabi), dimana Kepemimpinan profetik memiliki empat aspek, yaitu *sidiq* (jujur dan mengikuti kebenaran nurani), *amanah* (bertanggung jawab dan terpercaya), *tabligh* (berkomunikasi empatik dan efektif), dan *fathonah* (cerdas karena taqwa) (Budiharto & Himam, 2006). Kepribadian seorang pemimpin dalam bersikap diilhami oleh empat karakter nabi, sehingga lebih bermakna dalam mewarnai pengambilan keputusan, dan melakukan tindakan yang bermoral dalam organisasi, karena menyadari bahwa jabatan yang diemban adalah titipan/amanah yang akan dimintakan pertanggungjawabannya oleh Tuhan dan organisasi, baik di dunia maupun di akhirat (Kumolohadi & Budiharto, 2012)

Fairholm & Gronau (2015), yang membangun gagasan Greenleaf (1977) tentang kepemimpinan yang melayani, memiliki model kepemimpinan spiritual yang paling lengkap saat ini. Ini adalah pendekatan holistik yang mempertimbangkan kapasitas penuh, potensi, kebutuhan, dan kepentingan kedua pemimpin dan pengikut serta tujuan organisasi. Para pemimpin rohani membantu orang lain membuat pilihan tentang perawatan tubuh, pikiran, hati, dan jiwa mereka. Mereka harus mengembangkan visi dan misi pernyataan yang menginspirasi yang mendorong pengembangan semangat kerja sama, kepercayaan, saling peduli, dan komitmen terhadap tim dan efektivitas organisasi. Dan, mereka harus kompeten di empat bidang untuk mendapatkan penerimaan pengikut: kredibilitas, pengajaran, kepercayaan, dan inspirasi serta memiliki pengetahuan tentang cara kerja kelompok.

Konstruk kepemimpinan spiritual diukur sesuai konsep dasar dari kepemimpinan profetik yang merujuk pada sifat dasar nabi. Sifat dasar tersebut adalah *Sidiq, Tabligh, Amanah dan Fathonah (STAF)*. Keempat sifat ini menjadi modal dasar nabi dalam menjalankan kepemimpinan (QS; Maryam 50; Al Maidah 67; Asy Syu'aro 106; dan Al-An'am ayat 83; kitab Aqidatul Awam (Al-Marzuqi), dalam Budiharto, (2015).

Indikator kepemimpinan spiritual mengacu pada kepemimpinan profetik memiliki 4 indikator yaitu:

- 1) *Shiddiq* yaitu kejujuran. Kejujuran merupakan bagian penting dalam konsep kepemimpinan spiritual. Kejujuran ini pun didasari oleh kebenaran hati nurani yang tidak pernah bisa dipungkiri oleh siapapun. Sebagaimana termaktub dalam Surah Maryam ayat 50, artinya: *Dan Kami anugerahkan*

kepada mereka sebagian dari rahmat Kami dan Kami jadikan mereka buah tutur yang baik lagi tinggi (sidqin aliyya).

- 2) **Tabligh**, komunikasi yang baik. Pemimpin harus memiliki komunikasi yang baik dengan orang yang dipimpinnya. Kemampuan dalam berkomunikasi ini disebut sebagai bagian dari tabligh. Seorang pemimpin hanya bisa menjalankan visi kenabiannya jika memiliki kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan orang yang dipimpinnya. Hal ini difirmankan Allah SWT dalam surah Al Maidah ayat 67, Artinya: *Hai Rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu. Dan jika tidak kamu kerjakan (apa yang diperintahkan itu, berarti) kamu tidak menyampaikan amanat-Nya. Allah memelihara kamu dari (gangguan) manusia. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang kafir.*
- 3) **Amanah** adalah tanggung jawab, amanah merupakan kriteria yang harus melekat dalam diri pemimpin. Tanggung jawab ini lebih dirasakan oleh orang yang dipimpin. Kriteria ini dijeaskan dalam Surah As-Syuaro ayat 106 dan 107, artinya: *ketika saudara mereka (Nuh) berkata kepada mereka: "Mengapa kamu tidak bertakwa.sesungguhnya aku adalah seorang rasul kepercayaan (yang diutus) kepadamu (Rasulun amiin).*
- 4) **Fathanah**, adalah cerdas, baik secara intelektual, emosional maupun spritual. Kecerdasan ini menjadi modal penting dalam menghadapi berbagai problematika dalam menjalankan kepemimpinan. Pada saat tertentu, pemimpin harus tepat dan tanggap dalam menghadapi situasi yang tidak diinginkan, serta harus mampu mengambil inisiatif yang tepat, agar kebijakan yang diputuskan tidak berbenturan dengan keinginan masyarakatnya. Kriteria ini difirmankan oleh Allah dalam sura Al-An'am ayat 83: Artinya:

Dan itulah hujjah Kami yang Kami berikan kepada Ibrahim untuk menghadapi kaumnya. Kami tinggikan siapa yang Kami kehendaki beberapa derajat. Sesungguhnya Tuhanmu Maha Bijaksana lagi Maha Mengetahui.

2.2.3. Teori Keseimbangan kehidupan-kerja (*Work Life Balance*)

Work life balance (WLB) adalah kehidupan yang seimbang dimana individu mampu melaksanakan tanggung jawabnya di tempat bekerja, rumah dan di masyarakat dengan konflik peran yang sangat minimal (Clark, 2000). Diskusi terkait istilah keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi penting karena berhubungan dengan keberlangsungan kehidupan seseorang di perusahaan atau organisasi tempat dia bekerja, dalam keluarga, serta keyakinan pribadi yang akan dimanifestasikan dalam keseluruhan perilakunya. Banyak penelitian yang menyimpulkan ketidakseimbangan kehidupan kerja memiliki konsekuensi negatif. Karyawan bisa menderita depresi dan masalah fisik karena ketidakseimbangan kehidupan kerja, karena mereka stres di tempat kerja (Tasnim et al., 2017). Karyawan melaporkan jika pekerjaan dilakukan tingkat tinggi akan mengganggu kehidupan pribadi mereka (Reddy, et.al., 2010). Ketidakseimbangan juga ditemukan memiliki pengaruh negatif pada hubungan karyawan dengan keluarga yang menyebabkan konflik antara kerja-keluarga (*work-family conflict*) (Doble & Supriya, 2010) yang dapat mengakibatkan penurunan produktivitas. Karenanya, keseimbangan kehidupan kerja sangat penting bagi setiap individu yang dipekerjakan, karena ketidakseimbangan dapat mempengaruhi kesejahteraan dan produktivitas mereka secara negatif.

Keseimbangan kehidupan kerja (WLB) didefinisikan sebagai kemantapan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan di luar pekerjaan (kehidupan pribadi). Menurut Osario et.al., (2015), WLB memiliki peran dalam meningkatkan

keterikatan karyawan. Selain itu, menurut Lazar, Osoian & Ratiu, (2010) manfaat WLB adalah adanya sikap komitmen, loyalitas dan peningkatan produktivitas karyawan. Keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan menjadi suatu kebutuhan bagi setiap individu agar tercipta kehidupan yang penuh makna dan berkualitas. Alasan seseorang untuk bekerja pun sebenarnya bertujuan untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik.

Menurut Shihab,(2014), kerja adalah ibadah, tetapi perlu diingat bahwa kerja atau amal yang dituntut-Nya bukan asal kerja, tetapi kerja yang saleh atau amal saleh. *Saleh* adalah yang sesuatu yang bermanfaat lagi memenuhi syarat-syarat dan nilai-nilainya. Menggunakan daya pikir dan daya hidup untuk bekerja selama dilaksanakan dengan saleh (baik) dan dengan motivasi yang tulus mengikuti tuntunan Allah, maka apa yang dikerjakan itu telah menjadi ibadah. Inilah konsep kesatuan dan keseimbangan dalam ajaran islam Kesatuan dunia (bekerja) dan akhirat (amal saleh) adalah salah satu aspek dari *Tauhid*, dalam arti apa yang dilakukan di dunia itulah yang akan ditemukan di akhirat. Karena itu, tidaklah tepat menyatakan bahwa ada amal duniawi dan ada pula amal ukhrawi karena keduanya merupakan satu mata uang dengan dua wajah. Ibadah dan kerjapun sesungguhnya harus merupakan satu kesatuan. Karena itu pula, pekerjaan apa pun yang dilakukan oleh penganut *Tauhid* dapat menjadi ibadah yang dia peroleh ganjarannya, bukan saja di dunia, tetapi juga bahkan lebih-lebih di akhirat.

Sudah mutlak dalam pemahaman agama, bahwa bekerja adalah ibadah karena seseorang berkewajiban menafkahi diri dan keluarganya dengan niat yang ikhlas, karena apapun aktifitas yang kita lakukan akan bernilai ibadah apabila diniatkan dengan baik dan ikhlas. *Kedua*, pekerjaan yang akan dilakukan seharusnya tidak bertentangan dengan keyakinan agama seseorang. Percuma saja kita mempunyai

niat baik, tetapi yang dilakukan adalah keliru, misalnya seperti seorang yang berniat untuk menafkahi keluarga dengan cara mencuri atau korupsi. Maka nilai ibadahnya akan langsung hilang berganti dosa.

Pendekatan keseimbangan kerja yang tinggi mewakili tingkat aktivitas keterikatan emosional yang tinggi dan telah dikaitkan dengan hasil kerja karyawan (Kim & Gatling, 2018; Schaufeli et.al.,2008). Keseimbangan kehidupan kerja memiliki implikasi terhadap perilaku, sikap, dan keselamatan karyawan, dan juga meningkatkan tingkat keterikatan, yang memiliki dampak langsung pada kinerja karyawan dan efektivitas organisasi. Menurut Osario et.al., (2015), keseimbangan kehidupan kerja memiliki peran dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Selain itu, menurut Lazar, Osoian, & Ratiu (2010) manfaat keseimbangan kehidupan kerja adalah munculnya sikap komitmen, loyalitas dan peningkatan produktivitas karyawan. Tanpa adanya keseimbangan kehidupan kerja dalam suatu organisasi, keterikatan akan sulit untuk dicapai dan pada akhirnya akan meningkatkan niat *turnover* (Saeed, et.al., 2018)

Keseimbangan hidup kerja berhubungan secara psikologis terkait dengan perilaku karyawan dalam setiap situasi penuh tekanan di lingkungan kerja (Bailey et al., 2017). Tindakan mengabaikan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap rendahnya *employee engagement*, moral, dan kinerja, dan itu adalah alasan tingginya absensi dan pergantian karyawan, yang dapat memengaruhi organisasi dan karyawan (Shorbaji et al., 2011). Lathifah et al. (2014) mengakui terdapat hubungan antara beban kerja yang ekstrem dan kelelahan emosional sambil menyatakan bahwa beban kerja yang lebih tinggi juga terkait dengan keterikatan karyawan yang lebih tinggi. Semakin tinggi beban kerja dapat

mengakibatkan keterikatan rendah. Menurut Fisher, et.al., (2009), aspek-aspek *work-life balance* adalah sebagai berikut:

1. Waktu. Perbandingan antara waktu yang dihabiskan untuk bekerja dan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain.
2. Perilaku. Perbandingan antara perilaku individu dalam bekerja dan dalam aspek kehidupan yang lain.
3. Ketegangan. Ketegangan yang dialami baik dalam pekerjaan maupun aspek kehidupan yang lain dapat menimbulkan konflik peran dalam diri individu.
4. Energi. Perbandingan antara energi yang digunakan individu untuk menyelesaikan pekerjaannya dan energi yang digunakan dalam aspek kehidupan selain karir.

2.2.3.1. Pembentuk *Work-life Balance*

Menurut Fisher, et.,al., (2009) mengatakan *work-life balance* memiliki 4 dimensi pembentuk, yaitu::

1. *Work Interference With Personal Life* (WIPL). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
2. *Personal Life Interference With Work* (PLIW). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah di dalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.

3. *Personal Life Enhancement Of Work* (PLEW). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang dikarenakan kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja menjadi menyenangkan.
4. *Work Enhancement Of Personal Life* (WEPL). Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.2.3.2. Indikator *Work-life Balance*

Work Life Balance adalah tingkat dimana seseorang mampu menyeimbangkan tuntutan waktu, emosi dan sikap dari pekerjaan dan tanggungjawab keluarga secara bersamaan. Keseimbangan kehidupan kerja adalah dimana seseorang mampu menyeimbangkan antara tuntutan waktu, emosi, sikap, dan tanggungjawabnya saat berada di pekerjaan (Hill et.al., 2001). Diukur dengan menggunakan skala *work life balance* dengan indikator sebagai berikut: 1) Dapat membagi waktu; 2) Jam kerja masuk akal; 3) Merasa Puas; 4) Semangat dalam bekerja; 5) Tidak absen kerja; 6) Tidak terlambat; 7) Tidak keluar dari pekerjaan (turnover); 8) Meningkatkan produktivitas kerja; dan 9) Meningkatnya komitmen.

Gatling, et.al., (2016) menyebutkan bahwa keseimbangan kehidupan dan kerja mungkin memiliki efek psikologis pada tingkat motivasi karyawan, mendorong menuju kinerja tinggi di tempat kerja dan mencapai kepuasan hidup individu. Johnson (2014) menggambarkan keseimbangan kehidupan kerja sebagai masalah utama di mana karyawan menyadari bahwa mereka dapat menjaga keseimbangan

antara rumah dan pekerjaan. Baru-baru ini, Sirgy & Lee (2018) secara teoritis mempelajari keseimbangan kehidupan kerja dari ulasan integratif dan menemukan dua dimensi utama dari keterikatan dalam kehidupan kerja dan kehidupan non-kerja. Selain itu, mereka mengidentifikasi keseimbangan kehidupan kerja sebagai prediktor signifikan keterikatan organisasi, yang, pada gilirannya, membawa kepuasan hidup kerja. Sejalan dengan temuan ini, berikut ini dihipotesiskan: Keseimbangan hidup dan kerja berhubungan positif dengan keterikatan karyawan.

2.2.4. Teori Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) didefinisikan sebagai “*a positive motivation, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigour, absorption and dedication*” (Schaufeli et al, 2002). Diartikan bahwa suatu motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), fokus (*absorption*), dan dedikasi (*dedication*) (dalam Nerissa, 2015). Kahn (1990) juga menyatakan bahwa *work engagement* dapat dilihat secara fisik, emosional, dan psikologis yang nampak pada kondisi pekerja. Menurut Saks, (2006), *work engagement* terkait dengan sikap individu, niat dan perilaku. Oleh karena itu, karyawan yang terikat terhadap pekerjaannya cenderung lebih melekat terhadap organisasi dan memiliki kecenderungan yang rendah untuk meninggalkan organisasi (Halbesleben, 2010).

Institut of Employment Studies, menggambarkan keterikatan sebagai sikap positif terhadap perusahaan. Hewitt, (2004) mengatakan keterikatan adalah pernyataan komitmen emosional dan intelektual terhadap perusahaan atau kelompok yang menghasilkan perilaku yang akan membantu memenuhi janji-janji perusahaan kepada pelanggan. Lalu *Corporate Leadership Council*, *Tower Perrins*, dan *Kenexa* menyatakan bahwa keterikatan menggunakan banyak

dimensi, contohnya komitmen terhadap sesuatu atau seseorang, upaya bijaksana dalam melampaui standar minimum, kebanggaan dalam bekerja dan motivasi untuk berkontribusi. SRHM Foundation menyimpulkan bahwa keterikatan adalah kerelaan karyawan untuk bekerja keras, karyawan terlibat dengan sepenuh hati mengerjakan tugas-tugas yang telah ditentukan organisasi. (dalam Schiemann, 2011)

Konsep keterikatan (*engagement*) mengacu pada istilah keterlibatan (*involvement*), komitmen, gairah, antusiasme, penyerapan, upaya terfokus, juga semangat, dedikasi, dan energi (Schaufeli, et.al.2002). Keterikatan kerja dicirikan sebagai atribut persisten dalam kerja terlepas dari objek, peristiwa, individu, dan perilaku tertentu (Mitcheel et al., 2001 & Saks, 2006). McLeod mengatakan bahwa keterikatan karyawan adalah bagaimana organisasi/perusahaan menciptakan kondisi di mana karyawan dapat menunjukkan potensi dan kapabilitasnya secara lebih dalam bekerja. McLeod & Clarke (2009) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan diartikan sebagai suatu rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, karyawan termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaiknya untuk membantu sukses dan manfaat nyata bagi organisasi dan individu. Keterikatan karyawan muncul karena mereka peduli dan bukan hanya karena mereka harus melakukan untuk mendapatkan kompensasi ataupun untuk mendapatkan promosi (Kruse, 2012). Ketika rasa keterikatan (*engage*) dengan organisasi yang dimiliki oleh karyawan semakin tinggi, maka akan menghasilkan suatu perilaku umum positif, salah satunya keputusan karyawan untuk *stay* (tetap tinggal) atau terus bekerja di organisasi tersebut meskipun terdapat peluang kerja di tempat lainnya (Baumruk & Gorman, 2006).

Employee engagement didasarkan pada kepercayaan, integritas, serta komunikasi dan komitmen dua arah antara organisasi dan anggota organisasinya. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan peluang kesuksesan bisnis, memperbaiki performa organisasi dan individu, serta bisa meningkatkan produktivitas. Macey & Schneider, (2008) menyatakan bahwa *Employee Engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi untuk meninggalkan pekerjaan secara sukarela. Agar sumber daya manusia dapat bekerja dengan maksimal, maka karyawan harus memiliki keterikatan dengan perusahaan (Gallup, 2013). Menurut Bakker & Demerouti, (2008) karyawan yang terikat akan bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, maka mereka lebih cepat atau banyak menyelesaikan hal-hal ditempat kerja. Pada saat karyawan merasa terikat dengan organisasinya, secara otomatis para karyawan akan meningkatkan produktifitas kinerjanya sesuai dengan arahan dan tujuan organisasinya.

Sebagaimana pada kamus Merriam-Webster, (2004) menggambarkan bahwa keterikatan dianggap sama sebagai "keterikatan atau komitmen emosional". Namun, belum ada kesepakatan di antara para praktisi atau ahli (cendekiawan) tentang konseptualisasi khusus terkait pengertian keterikatan kerja. Dilihat dari konstruk motivasi, keterikatan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif terhadap pekerjaan, ditandai dengan wujudnya dedikasi, semangat dan penyerapan (Schaufeli & Bakker, 2004). Individu yang berdedikasi akan terlihat dalam pekerjaan mereka dilaksanakan dengan penuh kebanggaan dan antusiasme (Chen, 2013) dan mereka menunjukkan perasaan yang sangat signifikan, inspiratif dan siap menerima tantangan (Bakker & Demerouti, 2009; Salanova et al., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004). Semangat mengacu pada energi

dan ketahanan mental mereka selama bekerja (Bakker & Demerouti, 2009). Penyerapan atau penghayatan karyawan ditandai dengan pelaksanaan pekerjaan yang sangat terkonsentrasi dan dengan senang hati dan merasa asyik dalam pekerjaan mereka (Chen & Chen, 2012; Schaufeli & Bakker, 2004).

Ketidaksepakatan pada pengertian keterikatan dalam berbagai definisi yang akibatnya berpengaruh pada skala pengukuran instrumen keterikatan (Kimutai & Sakataka.,2015; McManus & Mosca, 2015. Menurut Kahn (1990), Saks, (2006), dan Schaufeli & Salanova (2011) ada berbagai jenis keterikatan:

- a) Keterikatan di tingkat individu, yang biasanya disebut sebagai keterikatan kerja;
- b) Keterikatan pada tingkat yang lebih luas, dikenal sebagai keterikatan karyawan.

Meskipun rekomendasi untuk mempelajari keterikatan pada tingkat yang lebih luas karena mungkin merupakan cara yang lebih baik untuk mempelajari hubungan antara keterikatan dan kinerja organisasi (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; McManus & Mosca, 2015; Saks, 2006). Beberapa penulis berpendapat bahwa keterikatan pada tingkat individu dan organisasi tidak boleh dipisahkan, setidaknya untuk dua alasan. Salah *satunya* adalah tingkat pengukuran organisasi termasuk aspek keterikatan yang tidak dapat ditangkap hanya dengan mengagregasi individu/unit tindakan (Pugh & Dietz, 2008). *Kedua*, setiap posisi individu, dengan peran yang menyertainya dalam organisasi secara khusus dirancang untuk mencapai tujuan organisasi, melalui implementasi strategi (McManus & Mosca, 2015). Sasaran ini dipengaruhi oleh faktor organisasi yang mempengaruhi keterikatan karyawan (lihat Mehrzi & Singh, 2016; Anitha, 2014;

McManus & Mosca, 2015). Agar strategi menjadi efektif, harus didasarkan pada keunggulan kompetitif (Mills et.al, 2016).

2.2.4.1. Keterikatan Dalam Bisnis

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa keterikatan dikaitkan dengan keunggulan kompetitif (Lockwood, 2007; Mills, et al. (2016), serta implementasi strategi melalui inovasi dan pengambilan risiko. Inovasi dan pengambilan risiko juga penting untuk keterikatan (Reijseger et al., 2017). Oleh karena itu, masuk akal bahwa keterikatan karyawan penting dalam kinerja organisasi (Anitha, 2014; Mone et., al., 2011; Nienaber, 2014; Reijseger et al., 2017).. Menurut pengamatan Dyer (2009) dalam Anitha (2014) & bahwa karyawan yang terikat di tingkat organisasi adalah akrab dengan tujuan organisasi mereka dan dapat secara akurat mengkomunikasikan keuntungan daya saingnya (*competitive advantage*), sambil memelihara semangat untuk pelanggan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kahn (1990), Saks., (2006) & Cheese et., al, (2008) mengatakan individu karyawan memilih untuk mengikatkan diri dalam berbagai tingkatan sebagai respons terhadap lingkungan organisasi tempat mereka bekerja. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, adalah merupakan tugas kepemimpinan dan manajemen untuk menciptakan lingkungan yang mendorong keterikatan dan memfasilitasi implementasi strategi tinggi untuk meraih kinerja organisasi. Lingkungan yang kondusif untuk keterikatan dapat dicapai dengan memperhatikan berbagai kondisi psikologis yaitu kebermaknaan, keamanan dan ketersediaan Kahn, (1990) Kebermaknaan mengacu pada perasaan karyawan tentang seberapa penting bagi mereka untuk membawa diri mereka yang otentik ke tempat kerja mengingat 'pengembalian' yang mereka terima untuk

melakukannya. Kebermaknaan dipengaruhi oleh karakteristik tugas, karakteristik peran dan interaksi kerja. Keselamatan mengacu pada seberapa aman bagi karyawan untuk membawa diri mereka yang otentik ke tempat kerja tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karier mereka. Interpersonal hubungan, dinamika kelompok, gaya manajemen, proses, dan pengaruh norma organisasi yang aman. Ketersediaan mengacu pada seberapa tersedia karyawan untuk membawa diri mereka secara murni ke tempat kerja, karena sumber daya pribadi mereka pada saat tertentu. Ketersediaan lebih jauh dipengaruhi oleh energi fisik dan emosional karyawan, perasaan tidak aman dan kehidupan di luar mereka. Kondisi psikologis kebermaknaan, keamanan dan ketersediaan sesuai dengan keterikatan sebagai kondisi dan hasil, seperti yang diusulkan oleh Rose et.al., (2015), sementara kondisi ini juga sesuai dengan dimensi kekuatan, dedikasi dan penyerapan seperti yang diusulkan oleh Schaufeli et al. (2002). Selain itu, variabel-variabel ini juga tercermin dalam berbagai tingkat keterikatan konseptualisasi dari Al Mehrzi & Singh, (2016), Anitha (2014), dan Nienaber, 2014.

Keterikatan kerja dapat menghasilkan banyak hal yang positif, bahwa keterikatan kerja akan dapat menambah komitmen organisasional (Saks, 2006), termasuk komitmen afektif (Karatepe, 2013b) dan kepuasan kerja (Saks, 2006), secara bersamaan menurunkan intensi *turnover* (Chen & Chen, 2012; Saks, 2006). Selain itu, juga keterikatan dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (Gupta & Sharma, 2016; Saks, 2006) dan secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi hasil kinerja positif lainnya (Bakker & Demerouti, 2008; Karatepe, 2015b; Li et al., 2012; Salanova et al., 2005). Mengingat pada faktual bahwa orientasi pelanggan saat ini telah berubah, mereka sekarang menjadi

"pencari nilai" (Lee & Ok, 2012), oleh karenanya usaha untuk *retention* (mempertahankan) karyawan yang terikat (*engaged*) menjadi sangat penting, terutama dalam menghadapi tingginya *turnover* karyawan dalam dunia industri (Gupta & Sharma, 2016). Hampir semua perusahaan konsultan sumber daya manusia dalam bisnis berusaha meningkatkan tingkat keterikatan kerja karyawannya. Banyak perusahaan-perusahaan mengklaim bahwa mereka telah menemukan bukti yang meyakinkan bahwa keterikatan kerja meningkatkan profitabilitas melalui produktivitas, penjualan, kepuasan pelanggan, dan retensi karyawan yang tinggi.

2.2.4.2. Keterikatan dalam Dunia Akademis

Sarjana pertama yang mengonsepan istilah keterikatan di tempat kerja adalah Kahn, (1990), yang menggambarannya sebagai "usaha memanfaatkan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka: dalam keterikatan, orang-orang mempekerjakan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, emosional dan mental selama mereka berkinerja". Kahn, (1990), berkata bahwa secara dinamis, ada hubungan dialektis antara orang yang menggerakkan energi pribadi (fisik, kognitif, emosional, dan mental) ke dalam peran pekerjaannya di satu sisi, dan peran kerja yang memungkinkan orang untuk mengekspresikan dirinya di sisi lain. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) UK (2010) mengamati *employee engagement* dari 3 dimensi (Kahn, 1990), yaitu: (1) ***Emotional Engaged***, Karyawan terikat secara emosional dengan pekerjaannya, yaitu: komitmen terhadap organisasinya, komitmen terhadap pemimpinnya, dan komitmen dengan lingkungan kerjanya; (2) ***Cognitive Engaged***, Karyawan benar-benar fokus pada pekerjaannya karena mengetahui & memahami organisasinya, mengetahui & memahami pemimpinnya, dan memahami & mengetahui

lingkungan kerjanya; dan (3) *Physically Engaged*, Karyawan memiliki kemauan keras dan semangat untuk “memberikan lebih” kepada pemilik perusahaan (employer), yaitu: terkait dengan pekerjaan yang dihadapinya, memiliki komitmen untuk berhasil dalam pekerjaannya, dan kagum/mencintai pekerjaannya.

Rothbard (2001), yang terinspirasi oleh karya Kahn, (1990), mengambil perspektif yang sedikit berbeda dan mendefinisikan keterikatan sebagai konstruk/susunan motivasi dua dimensi yang mencakup perhatian (“*the cognitive availability and the amount of time one spends thinking about a role*”; hal. 656) dan penyerapan (“*the intensity of one’s focus on a role*”; hal. 656). Pendekatan yang sangat berbeda diikuti oleh mereka yang menganggap keterikatan kerja sebagai antitesis positif yaitu *burnout* (Maslach, & Leiter, 2008). Berlawanan dengan mereka yang menderita karena *burnout* (jenuh), karyawan yang terlibat memiliki rasa hubungan yang energik dan efektif dengan pekerjaan mereka, dan bukannya stres dan menuntut mereka memandang pekerjaan mereka sebagai pekerjaan yang menantang. Ada dua aliran pemikiran yang berbeda namun terkait yang menganggap keterikatan kerja sebagai kondisi kesejahteraan atau pemenuhan yang positif dan terkait dengan pekerjaan (Keating & Heslin. 2015).

Maslach & Leiter (1997) keterikatan ditandai dengan energi, keterikatan, dan kemanjuran, lawan langsung dari tiga dimensi tersebut adalah *burnout*. Mereka berpendapat bahwa dalam kasus energi *burnout* berubah menjadi kelelahan, keterikatan berubah menjadi sinisme, dan kemanjuran berubah menjadi ketidakefektifan. Implikasinya adalah keterikatan dinilai dengan pola skor yang berlawanan pada tiga dimensi dari *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach & Leiter, 2008): skor rendah pada kelelahan dan sinisme, dan skor tinggi pada kemanjuran profesional.

Pandangan alternatif menganggap keterikatan kerja secara independen, adalah konsep kebalikan dari keterikatan yang berhubungan negatif yaitu *Burnout*. Artinya, dalam keterikatan, ada pengertian yang kontras dengan kekosongan hidup yang membuat orang merasa kosong seperti kehabisan tenaga (*burnout*). Dari keadaan emosional sesaat dan spesifik, keterikatan mengacu pada keadaan kognitif-kognitif yang lebih persisten dan meresap. Dengan demikian, semangat dan dedikasi masing-masing dianggap sebagai lawan langsung dari kelelahan dan sinisme, dua gejala inti dari *Burnout* (Schaufeli et.al., 2008). Kontinum yang direntang oleh kekuatan dan kelelahan telah diberi label "energi", sedangkan kontinum yang direntang oleh dedikasi dan sinisme telah diberi label "identifikasi" (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Karenanya, keterikatan kerja ditandai oleh tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dari pekerjaan seseorang, sedangkan kejenuhan (*burnout*) ditandai oleh yang sebaliknya: tingkat energi yang rendah dan identifikasi yang buruk dengan pekerjaan seseorang. Maslach & Leiter (1997) mengasumsikan bahwa keterikatan dan *burnout* merupakan kutub yang berlawanan. *Burnout* mewakili kutub negatif, dan keterikatan mewakili kutub positif. Kemiripan makna arti keterikatan kerja oleh beberapa ahli dapat dijelaskan seperti di bawah ini:

- 1). Komitmen organisasional (*organizational commitment*). Mirip dengan keterikatan kerja, komitmen organisasi adalah keadaan psikologis dari keterikatan dan identifikasi, tetapi tidak seperti keterikatan kerja, itu adalah kekuatan yang mengikat antara individu dan organisasi. Atau seperti yang dikatakan Mowday, Steers, & Porter (1979): "kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterikatan dalam organisasi tertentu". Sebaliknya, keterikatan kerja, sebagaimana didefinisikan dalam dunia akademis, adalah tentang

terlibat dalam peran pekerjaan atau dalam pekerjaan itu sendiri. Ketika keterikatan dianggap setara dengan komitmen organisasi, seperti dalam beberapa definisi yang digunakan dalam bisnis, gagasan keterikatan melebihi daripada komitmen.

- 2). Kepuasan kerja (*job satisfaction*). Mungkin definisi kepuasan kerja yang paling banyak dikutip berasal dari Locke (1976) sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang". Berbeda dengan keterikatan kerja yang berkaitan dengan suasana hati karyawan di tempat kerja, kepuasan kerja berkaitan dengan pengaruh terhadap pekerjaan, yang mungkin memiliki lebih banyak dasar kognitif. Akan tetapi keterikatan berkonotasi terkait aktivasi antusiasme, kewaspadaan, *satisfaction* (kepuasan, ketenangan, kenyamanan, relaksasi).
- 3). Efektivitas positif (*positive effectiveness*). Keterikatan kerja dapat dianggap sebagai kondisi psikologis khususnya pada domain yang sesuai dengan perilaku positif, menjadi sifat disposisi bebas konteks. Misalnya, tanda-tanda pengaruh positif dalam skala Efektivitas Pengaruh Positif (Watson, Clark, & Tellegen, 1988) meliputi, antara lain, perhatian (penyerapan), waspada (penyerapan), antusias (dedikasi), terinspirasi (dedikasi), kebanggaan (dedikasi), bertekad (vigor), berenergi (vigor), dan kuat (vigor). Oleh karena itu, diharapkan bahwa beberapa karyawan secara disposisi lebih rentan untuk dipekerjakan di tempat kerja daripada yang lain.
- 4). *Flow* (*Arus/aliran*). Menurut Csikszentmihalyi (1990), *flow* adalah keadaan pengalaman optimal yang ditandai dengan perhatian terfokus, pikiran jernih, pikiran dan tubuh serempak, konsentrasi tanpa usaha, kontrol penuh, kehilangan kesadaran diri, distorsi waktu, dan kenikmatan intrinsik. Jelas,

seungguhnya terserap dalam karya seseorang mendekati deskripsi *flow* ini. Namun, *flow* mengacu pada pengalaman "puncak" jangka pendek yang agak khusus juga di luar bidang kerja sedangkan penyerapan mengacu pada kondisi pikiran yang lebih luas dan persisten. Selain itu, *flow* merupakan konsep yang lebih kompleks yang mungkin juga mencakup anteseden spesifik seperti umpan balik (kinerja) langsung.

- 5). *Workaholism (Gila/pecandu Kerja)*. Meskipun pada pandangan pertama mungkin ada beberapa kesamaan antara pecandu kerja dan karyawan yang terikat, telah diperdebatkan di tempat lain bahwa karyawan yang terikat tidak memiliki dorongan kompulsif khususnya untuk pecandu kerja (Schaufeli, Taris, & Rhenen, 2008). Karyawan yang terlibat bekerja keras karena pekerjaan itu menantang dan menyenangkan, dan bukan karena mereka didorong oleh dorongan batin yang kuat yang tidak dapat mereka tolak. Perbedaan yang serupa dibuat oleh Mageau et al. (2009) yang membedakan antara gairah yang harmonis (mirip dengan keterikatan) dan gairah obsesif (mirip dengan *workaholism*).

Meskipun tumpang tindih secara parsial/sebagian yang diamati antara inisiatif pribadi, keterikatan kerja, efektivitas, aliran/arus positif, dan *Workaholism*, konsep keterikatan tidak dapat direduksi menjadi salah satunya. Selain itu, keterikatan kerja secara konseptual berbeda dari perilaku peran ekstra, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan gila kerja. Maka, disimpulkan bahwa keterikatan kerja memiliki nilai tambah lebih dan di atas konsep-konsep yang ada.

2.2.4.3. Faktor dari *Work Engagement*

Menurut Lockwood (2007) *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat

bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. *Engagement* juga dipengaruhi oleh karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya.

Menurut Robinson et.al., (2004) faktor kunci pendorong dari *engagement* karyawan adalah dimana karyawan dapat merasa dihargai dan di libatkan (*feeling valued and involved*), maka faktor yang mempengaruhi *engagement* adalah:

1. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
2. Karyawan dapat menyalurkan ide/suara sehingga mereka dapat merasa berharga.
3. Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan.
4. Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan.

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Hewitt (2004) mengemukakan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah; penghargaan (*total rewards*), kondisi perusahaan (*company practices*), kualitas kehidupan (*quality of life*), kesempatan (*opportunities*), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (*work*) dan orang lain di sekitar pekerjaan (*people*). Apabila keenam faktor tersebut terpenuhi maka akan dicapai *high level of engagement*, dan keenam faktor tersebut merupakan faktor yang saling berhubungan. Bakker (2011) menyebutkan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi penyebab utama *work engagement*, yakni :

1. Tuntutan Kerja (*Job Demands*).

Tuntutan kerja merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha terus-menerus baik secara fisik maupun

psikologis demi mencapai atau mempertahankannya. Tuntutan kerja meliputi empat faktor yaitu:

- a. Beban kerja yang berlebihan (*work overload*)
- b. Tuntutan emosi (*emotional demands*)
- c. Ketidaksesuaian emosi (*emotional dissonance*)
- d. Perubahan terkait organisasi (*organizational changes*)

2. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Keterikatan kerja juga dapat dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan, yaitu aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan harga, baik secara fisiologis maupun psikologis yang harus dikeluarkan, serta menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal individu. Sumber daya pekerjaan meliputi empat faktor yaitu: otonomi (*autonomy*), dukungan sosial (*social support*), bimbingan dari atasan (*supervisor coaching*), dan kesempatan berkembang secara profesional (*opportunities for professional development*).

3. Sumber Daya Pribadi (*Personal Resources*)

Karakteristik pribadi yang berperan penting dalam *Work Engagement* adalah mengacu pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang merasa *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya (lebih baik dari yang lain).

2.2.5. Teori *Innovatif Behavior* (Perilaku Inovatif)

Scott & Bruce, (1994) memberi definisi bahwa perilaku inovatif adalah sebagai intensi untuk memunculkan, meningkatkan dan menerapkan ide-ide baru dalam tugasnya, kelompok kerjanya atau organisasinya, sementara Jong &

Hartog, (2010) mendefinisikan Perilaku inovatif merupakan semua tindakan individu yang diarahkan pada generasi (memunculkan), pengenalan dan penerapan hal baru yang bermanfaat pada setiap tingkatan organisasi. sistem. Sedangkan Robbins, et.,al., (2004) berpendapat Inovasi adalah suatu pembaharuan, atas penemuan yang baru, yang berupa ide, cara, alat, hasil produk atau lainnya. Sesuatu yang baru ini bentuknya tidak sama dengan yang sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya.

Secara umum Perilaku inovatif didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja mereka (Kleysen & Street, 2001). Menurut Jong & Hartog, (2010) perilaku inovatif dalam melakukan proses inovasi dapat dibagi menjadi 4 tahap.

Tahap pertama adalah melihat peluang/*opportunity*. Melihat peluang bagi sumber daya manusia tidak lain adalah untuk mengidentifikasi berbagai peluang/kesempatan yang ada. Peluang dapat berawal dari ketidak kongruenan dan diskontinuitas yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian dengan pola yang diharapkan misalnya timbulnya masalah pada pola kerja yang sudah berlangsung, atau adanya kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, atau adanya indikasi *trends* yang sedang berubah (*disruption*). **Tahap kedua** adalah mengeluarkan ide. Dalam fase ini, karyawan mengeluarkan konsep baru dengan tujuan untuk

tindakan perbaikan. Hal ini meliputi mengeluarkan ide sesuatu yang baru atau memperbaharui pelayanan, pertemuan dengan klien dan teknologi pendukung. Kunci dalam mengeluarkan ide adalah mengombinasikan dan mereorganisasikan informasi dan konsep yang telah ada sebelumnya untuk memecahkan masalah dan atau meningkatkan kinerja yang akan datang. *Tahap ketiga* adalah tahap memperjuangkan. Tahapan ini adalah usaha untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide, karyawan harus memiliki perilaku yang mengacu pada hasil. Perilaku Inovasi meliputi usaha menjadi juara dan bekerja keras. Seorang yang berperilaku juara mengeluarkan seluruh usahanya pada ide kreatifnya. Untuk mengimplementasikan inovasi sering dibutuhkan koalisi, mendapatkan kekuatan dengan menjual ide kepada rekan atau bekerjasama dengan yang berpotensi. *Tahap keempat* adalah aplikasi (penerapan). Dalam fase ini meliputi perilaku karyawan yang ditujukan untuk membangun, menguji dan memasarkan pelayanan baru. Hal ini berkaitan dengan membuat inovasi dalam bentuk proses kerja yang baru ataupun dalam proses rutin yang biasa dilakukan.

Berdasarkan definisi di atas, maka dalam konteks penelitian ini, menggunakan indikator 6 item sebagai berikut: 1). Merasa produk yang ada masih bisa dikembangkan, 2). Memiliki ide-ide yang bagus dalam Pekerjaan, 3). Kemampuan komunikasi yang baik dalam menyampaikan ide baru, 4). berusaha agar gagasan diterima oleh atasan atau organisasi, 5). berusaha agar gagasan yang saya miliki dapat diaplikasikan, dan 6). Mencoba motif baru dalam proses, dan mencoba metode baru (Jong & Den Hartog, 2010).

2.3. Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Pemikiran Teoritik

Berikut akan dirumuskan hipotesis penelitian sebagai dasar pernyataan yang akan diuji kebenarannya setelah dilakukan analisis berdasar data, dan untuk

membuktikan apakah hasil penelitian ini nanti akan mendukung hasil penelitian terdahulu atau tidak, dan menjadi tambahan khasanah keilmuan yang ada. Adapun dasar perumusan hipotesis penelitian ini harus berdasar dari teori-teori yang ada dan *empirical research* korelasi ilmiah antara variabel penelitian satu dengan yang lainnya.

2.3.1. Pengaruh Religiusitas terhadap Keterikatan Karyawan

Dukungan penelitian empiris lebih lanjut telah menyebutkan terdapat hubungan antara religiusitas dan keterikatan karyawan. Secara khusus, Nwachukwu, Zufan & Chladkova (2016) dalam tinjauan konseptual bahwa religiusitas, praktik kerja yang berkinerja tinggi dan keterikatan karyawan perlu dilakukan bukti empiris dan secara konseptual perlu diuji. Trevino et.al., (1999) berpendapat bahwa agama dalam konteks sosial mempengaruhi etika. Rindfleisch et al. (2009) religiusitas mempengaruhi perilaku dan sikap secara positif dan etis di tempat kerja sehingga akan meningkatkan keterikatan karyawan. Selain itu, Roof (2015) mengusulkan klarifikasi hubungan antara agama, spiritualitas dan keterikatan karyawan. Jamshed, et.al., (2017), mengungkapkan dampak positif dari religiusitas pada sejumlah sumber daya manusia dan hasil organisasi, religiusitas menjadi sumber dari keterikatan kerja dalam konteks Islam Malaysia. Tennakoon dan Lasanthika, (2018), menyimpulkan terjadi hubungan yang kuat dan positif antara religiusitas dan keterikatan karyawan di kasus Sri Lanka. Messarra, (2014,) menyelidiki efek persepsi diskriminasi agama yang dirasakan pada perilaku yang terkait dengan pekerjaan karyawan, terutama komitmen dan keterikatan.

Zahrah, et.al., (2015) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara religiusitas Islam dan keterikatan kerja, penelitian ini berharap bahwa

peneliti masa depan dapat memperluas studi tentang keterikatan kerja dari sudut pandang Islam. Bakar, et.al., (2016) menyetujui bahwa Religiosity berpengaruh terhadap *Employee engagement* pada industri keuangan, ajaran agama membawa penganutnya untuk bersikap waspada dan hati-hati dalam menangani semua bidang. Sikap ini mutlak diperlukan bila karyawan tidak ingin membuat kesalahan bertindak yang bisa merontokkan keterikatan dengan perusahaan. Petchsawanga & McLean, (2017), mengungkapkan terdapat hubungan yang signifikan praktek spiritualitas di tempat kerja dan keterikatan kerja, dan spiritualitas tempat kerja memiliki hubungan dengan keterikatan kerja (Nwachukwu, Chlladkova, & Zufan, (2016). Hubungan yang signifikan antara religiusitas Islam dan keterikatan kerja juga sangat kuat (Zahrah, et.al, 2015). Atas dasar kontribusi empiris melalui koneksi antar variabel ini, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1: *Religiusitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. (Artinya: semakin tinggi tingkat religiiusitas karyawan, maka semakin tinggi rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi).*

2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Spirituil terhadap Keterikatan Karyawan

Para pemimpin yang dapat meningkatkan sumber daya kerja karyawan dengan memberi mereka dukungan, otonomi, dan umpan balik, memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, akibatnya dapat meningkatkan keterikatan kerja mereka (Rahmadani, et.al., 2019). Dukungan penelitian empiris telah dilakukan oleh Wang,et.,al,(2019) telah mengeksplorasi efektivitas kepemimpinan spiritual pada kinerja tugas karyawan, perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku inovasi di tingkat individu, bahwa kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan kinerja tugas karyawan, perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku

inovasi dan dapat mengikatkan diri karyawan pada organisasi. Kepemimpinan yang mendorong bawahan agar merasa puas dalam bekerja memiliki efek langsung terhadap keterikatan karyawan, loyalitas, dan niat untuk tinggal bertahan (Book, et.al., 2019). Rahim & Abdurrahman, (2014), menyimpulkan *Spiritual leadership* dan *employee engagement* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Saripudin & Rosari, (2019) meneliti bahwa kepemimpinan spiritual dengan nilai-nilai, sikap, dan perilaku para pemimpin memiliki efek positif yang signifikan terhadap makna/panggilan hidup, dan keanggotaan sosial karyawan (Fry, 2003). Selanjutnya, makna / panggilan hidup memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan tingkat keterikatan kerja. Namun, keanggotaan tidak mempengaruhi keterikatan kerja (Saripuddin, 2018). Sheikh, et.al, (2019), mengungkapkan kepemimpinan spiritual memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara kelelahan dan keterikatan kerja tetapi tidak memoderasi hubungan antara permintaan pekerjaan (*job demand*) dan kelelahan. Markow & Klenke, (2005) meneliti terdapat hubungan positif yang signifikan korelasi antara makna pribadi transenden diri dan panggilan hidup (elemen nilai *spiritual leadership*) terhadap ikatan janji karyawan (keterikatan). Selanjutnya, panggilan kehidupan juga berkorelasi positif dengan komitmen organisasi, dan merasa ikut memiliki organisasi, dimana ini menjadi makna dari keterikatan (Gotsis & Grimani, (2017). Aspek penting dari kepemimpinan spiritual adalah penekanan pada keterkaitan antara anggota organisasi (Fry, 2003). Pemimpin spiritual membantu menciptakan hubungan kerja yang positif di antara para pekerja, dan menunjukkan hubungan kerja yang positif dikaitkan dengan

ketahanan organisasi dan individu yang lebih tinggi (Gittell et al., 2006; Ryff & Singer, 2001). Kepemimpinan dengan *styles* yang unik dan mengembangkan berhubungan kuat dengan keterikatan (Batista-Taran et.al, (2009). Pemimpin yang efektif dalam memotivasi secara intrinsik menyentuh anak buah dari sisi emosi dan kejiwaannya membuat karyawan lebih terikat dengan organisasinya (Wang, et.al., 2019). Di sisi lain kepemimpinan spiritual dapat menjadi variabel mediasi antara job demand dengan keterikatan kerja (Sheikh, et.al., 2019). Dari penjelasan berbagai penelitian empiris dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja. (Artinya: semakin baik tingkat kepemimpinan spiritualitas pimpinan kepada karyawan, maka semakin baik rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi).*

2.3.3. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan kerja terhadap Keterikatan karyawan

Dukungan *empirical research* terkait keseimbangan kehidupan kerja dari Munn, (2013), menyimpulkan keseimbangan kehidupan kerja mengungkit keterikatan karyawan dari kekuatan (mis., Energi dan stimulasi), penyerapan (mis., keterlibatan dan minat), dan dedikasi (mis. makna dan signifikansi) (Bakker & Oerlmans, 2016). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Shah, (2017) dan Larasati, et.al. (2019), menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan adalah penghargaan, lingkungan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Menurut Osorio et al (2015), keseimbangan kehidupan kerja memiliki peran dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Studi sebelumnya juga telah meneliti hubungan antara praktik keseimbangan kehidupan kerja yang

terkait dengan keterikatan. Hasil penelitian oleh Bakker & Oerlmans, (2016) bahwa keterikatan telah mendukung menghasilkan antusiasme, yang menembus lingkup kehidupan karyawan mengungkapkan bahwa kebijakan kehidupan kerja yang mendukung dan fleksibilitas yang dirasakan berhubungan positif dengan keterikatan karyawan. Selain itu, sebuah studi oleh Sonnentag (2003) menyarankan bahwa keseimbangan kehidupan kerja dapat berkontribusi pada keterikatan kerja karyawan. Karyawan lebih bersedia dan mampu menginvestasikan upaya dan menunjukkan lebih banyak ketahanan pada pekerjaan. Kekuatan karyawan juga dapat mempengaruhi dedikasi memiliki sumber daya yang cukup untuk menjadi sangat terikat dalam pekerjaan mereka (Sonnentag, 2003).

Work Life Balance menjadi salah satu faktor yang meningkatkan keterikatan karyawan, menurut Patricia (2017) & Oludayo et al (2018), ketika karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengelola kehidupan pribadi mereka dengan baik, secara positif mereka akan meningkatkan produktivitas dan menguatnya tingkat keterikatan karyawan mereka. Menurut Sheppard (2016), setiap organisasi yang ingin mengeksploitasi potensi dan untuk mencapai keterikatan karyawan perlu melihat apa yang harus dilakukan oleh organisasi. Bila karyawan aman dari masalah dengan karyawan lain dan masalah keluarga akan dapat berkonsentrasi pada peningkatan kemampuan karyawan sehingga berdampak pada kinerja organisasi (Bataineh, 2019).. Berdasarkan studi-studi ini yang berfokus pada hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan keterikatan kerja, dapat disusun hipotesis berikut:

H3: Keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. (Artinya: Semakin baik tingkat keseimbangan kehidupan kerja karyawan, maka semakin baik rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi).

2.3.4. Pengaruh Keterikatan karyawan terhadap Perilaku inovatif

Prieto & Santana (2014) menyarankan bahwa karyawan yang merasa terikat pada perusahaan tidak hanya menjalankan peran standar mereka, tetapi juga peran ekstra. Ketika karyawan memiliki perasaan positif terkait pekerjaan mereka, mereka bersedia untuk bereksperimen, yang mengarah pada penciptaan ide-ide baru dan solusi baru, atau perilaku inovatif (Agarwal et al., 2014). Karyawan yang inovatif akan memungkinkan memiliki ide, bagaimana ia dapat memotivasi diri dengan melibatkan mereka kepada situasi kerja yang realistis. Akan tetapi, untuk merealisasikan idenya, karyawan membutuhkan dukungan. Tahap pertama yang dibutuhkan adalah memperkenalkan rencananya kepada atasannya dan pimpinannya. Ia juga membutuhkan bantuan dari perusahaan untuk menyediakan fasilitas yang dibutuhkan. Karyawan juga membutuhkan ijin dan dukungan dari pimpinan perusahaan. Oleh karena itu keterikatan kerja karyawan dalam proses ini sangatlah penting (Messmann, et.al., 2010). Dukungan empirik dari Schmitt, Hartog & Belschak, (2016) Karyawan yang terikat juga memberikan nilai tinggi dan kepedulian terhadap pekerjaan mereka, dan itu membuat mereka menunjukkan lebih inovatif (banyak karya) dalam pekerjaan mereka. Dengan kata lain, karyawan yang terlibat cenderung memilih perilaku yang lebih inovatif karena mereka secara emosional, kognitif, dan fisik waspada di tempat kerja mereka (Kahn, 1990). Argumen kami tentang hubungan antara keterikatan kerja

dan perilaku inovatif juga didukung oleh studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa karyawan yang sangat terikat juga cenderung sangat aktif, berpikiran terbuka dan pemikir *out-of-the-box*, cenderung untuk memulai upaya ekstra dan pola baru reaksi, dan menghancurkan mode berpikir formal (misalnya, Bindl & Parker, 2010; Bakker, Albrecht & Leiter, (2011), dalam Eldor, (2017)). Studi yang dilakukan oleh Slatten & Mehmetoglu (2011) menghubungkan keterikatan kerja dengan perilaku inovatif. Penelitian ini mengacu kepada perilaku inovatif sebagai aplikasi dari ide yang bermanfaat dalam peran kerja. Karyawan yang merasa terikat (*engaged*) memiliki tingkat energi yang tinggi dan sangat antusias dengan pekerjaannya. Temuan pada penelitian Messmann, et.al. (2010) serta Slatten & Mehmetoglu (2011) menyingkapkan bahwa keterikatan kerja sangat berkaitan erat dengan perilaku inovatif yang dimunculkan. Park et.al, (2018), menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang CSR tentang pelanggan dan karyawan secara signifikan dan positif mempengaruhi *work engagement*, yang pada gilirannya mempengaruhi *innovative behavior* mereka secara positif. Seppälä & Hakanen, (2018) mengidentifikasi pola keterikatan kerja yang berbeda di antara peserta dengan tim inovasi dari waktu ke waktu berkaitan. Namun, inovasi tim meningkat dalam keterikatan kelas tinggi dan agak menurun di kelas keterikatan kerja sedang dan rendah. Ju Wu & Jim Wu, (2019), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa emosi positif oleh karyawan memediasi efek positif dari pengungkapan emosi positif tentang keterikatan kerja karyawan; keterikatan kerja memediasi efek positif dari emosi positif karyawan terhadap perilaku inovatif mereka, sehingga mendorong karyawan untuk berperilaku kreatif. Berdasarkan diskusi ini, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H4: Keterikatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif. (**Artinya:** Semakin tinggi rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi, maka semakin kuat perilaku inovatif).

2.3.5. Pengaruh *Religiosity* terhadap *Innovative Behavior*

Agama adalah sebuah keyakinan dan menjadi ukuran penting untuk melandasi dan menjelaskan perilaku dan sikap serta budaya (kebiasaan) pada lingkungan, termasuk dalam bekerja. "Nilai-nilai, norma dan keyakinan dari orang-orang" yang pada akhirnya dapat mempengaruhi karakteristik di tingkat perusahaan (Aahad, et.al., (2013). Perilaku agama dan etika semuanya termasuk dalam komponen perilaku religiusitas. Religiusitas bisa memprediksi hasil pada sebuah organisasi seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja (King & Williamson, 2005), motivasi, stres kerja, komitmen organisasi, dan niat untuk *turnover* dll (Jamal & Badawi, 1993). Nwachukwu, et.al. (2016) dalam tinjauan konseptualnya mengatakan bahwa religiusitas bisa mempengaruhi praktik kerja. Perilaku karyawan yang bersumber dari keberagamaan yang dianut akan mempengaruhi sikapnya dalam bekerja. Sementara Rindfleisch et al. (2009) berkata religiusitas mempengaruhi perilaku dan sikap positif dan etis di tempat kerja sehingga dapat meningkatkan perilaku adaptif dan inovatif bagi kesuksesan perusahaan.

Roof (2015), melakukan klarifikasi hubungan antara agama, spiritualitas dan perilaku positif karyawan di tempat kerja. Atas dasar kontribusi koneksi ini, disimpulkan bahwa ada bukti empiris hubungan antara religiusitas dengan perilaku inovatif di tempat kerja dapat terjadi dengan baik, karena ajaran agama-agama juga menekankan kualitas kritis yang harus menjadi pengungkit inovasi individu di tempat kerja. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena

diilhami oleh jiwa keagamaannya, dan pikiran besar akan semakin bebas. Oleh karenanya dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H5: *Religiusitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif. (Artinya: Semakin tinggi tingkat religiusitas karyawan, maka semakin tinggi perilaku inovasi dalam organisasi).*

2.3.6. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Innovative Behavior*

Spiritual leadership merupakan kepemimpinan yang membentuk *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga dapat menggapai rasa *spiritual survival* (Thayib et al., 2013). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual (agamis), yang pada akhirnya dapat meningkatkan inovasi dan kreatifitas.

Kepemimpinan spiritualitas sangat mendukung adanya inovasi. Inovasi juga membutuhkan proses yang memakan waktu. Seringkali sebuah proses yang instan kurang bisa menghasilkan sesuatu yang tidak optimal karena lemahnya variabel pengalaman dan pengamatan, sehingga untuk mencapai hasil yang optimal diperlukan persiapan. Kreatifitas lebih berfokus pada penciptaan ide sedangkan inovasi berfokus pada bagaimana mewujudkan ide. Karena inovasi adalah proses mewujudkan ide, maka diperlukan dukungan dari faktor-faktor organisasional dan kepemimpinan. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh pemimpinnya, dan pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik (Thayib et al., 2013).

Tengfei et.al, (2018) mengungkapkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual secara positif terkait dengan kinerja tugas karyawan, perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku inovasi karyawan, dengan pengawasan meningkat, dan bila karyawan terlibat, bisa meningkatkan kinerja pada organisasi. Afsar, et.al., (2016), hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja karyawan secara positif terkait dengan diri sendiri dan peringkat pengawas perilaku inovatif, dan persepsi rasa keberterikatannya yang diterima bertindak sebagai mediator parsial antara spiritualitas tempat kerja dan *Innovative work behavior*. Hasil ini menyiratkan bahwa pengalaman seorang karyawan akan spiritualitas di tempat kerja berdampak pada persepsinya yang pada gilirannya membantu melibatkannya untuk lebih sering menampilkan perilaku inovatif. Sheena & Sutanto, (2015), menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara spiritualitas dan pekerjaan dan keterikatan organisasi. Bentuk keterikatan ini secara parsial memediasi hubungan antara perilaku *spirituality* dan keterikatan kerja. Berdasarkan temuan, masuk akal untuk berasumsi bahwa spiritualitas bisa menjadi elemen penting dalam mengelola sikap kerja pekerja Generasi Y dengan kreatif. Oleh karenanya dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H6: *Kepemimpinan spiritual karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif. (Artinya: Semakin baik tingkat praktek kepemimpinan spiritualitas pimpinan, maka semakin baik karyawan untuk berperilaku inovatif dalam organisasi).*

2.3.7. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Innovative Behavior*

Marks & MacDermid (1996) menjelaskan *work-life balance* sebagai kecenderungan individu untuk sungguh-sungguh terikat dalam menampilkan performa di setiap peran yang dijalannya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Greenhaus, Collins & Shaw (2003) bahwa *work-life balance* merupakan sejauh mana individu merasa terikat dan puas terhadap kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarganya serta mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga.

Purohit (2013), menambahkan, *work-life balance* merupakan sebuah konsep keseimbangan peran antara karir dan gaya hidup, yaitu kesehatan, kebahagiaan, keluarga dan pengembangan spiritual. Dalam penelitiannya dikatakan bahwa *work-life balance* terjadi ketika individu dapat menciptakan peran yang tepat di tempat kerja dan di keluarga dengan tingkat konflik peran yang rendah, sehingga akan secara bebas berkreasi dan berinovasi memunculkan ide besarnya di tempat kerja. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh pemimpinnya, dan pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik. Calvin-Ong & Jeyaraj, (2014), Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa peserta dalam kondisi keseimbangan kehidupan kerja memperoleh tingkat disonansi kognitif yang lebih tinggi dibandingkan dengan peserta dalam kondisi keseimbangan hidup yang harmonis. Kedua, temuan juga menunjukkan bahwa intervensi keseimbangan kehidupan kerja akan memiliki dampak yang lebih positif pada kreativitas individu di tempat kerja. Wan & Liu, (2020) meneliti dengan hasil bahwa keseimbangan kehidupan

kerja sangat mempengaruhi kreativitas seorang *entrepreneur* untuk mengungkap daya inovasi bisnisnya. Oleh karenanya perlu disusun hipotesis sebagai berikut:

H7: *Work life balance* karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif. (**Artinya:** Semakin baik tingkat keseimbangan kehidupan kerja karyawan, maka semakin kuat untuk tetap tinggal bertahan dalam organisasi).

2.3.8. Pengaruh *Religiosity* terhadap *Innovative Behavior* dimediasi oleh *Employee Engagement*

Keterikatan karyawan menurut Saks (2006) merupakan mediator penting bagi penguatan variabel *antecedents* dan *consequences*. Keterikatan kerja karyawan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dampak penting keterikatan karyawan adalah timbulnya perilaku positif didorong dengan semangat kerja yang tinggi, dedikasi yang kuat serta penghayatan di dalam tugas formal pegawai, dimana ide-idenya akan muncul, pemikiran baru meningkat dan menemukan sesuatu yang unik (Schaufeli, 2002).

Dukungan penelitian empiris lebih lanjut telah menyerukan hubungan antara religiusitas dan perilaku karyawan. Secara khusus, Nwachukwu, Zufan & Chladkova (2016) dalam tinjauan konseptual bahwa religiusitas bisa mempengaruhi praktik kerja. Keyakinan bisa berdampak pada sifat individu yang terkait dengan kegiatan yang menghasilkan. Iannaccone & Berman (2006) mengusulkan bahwa kepercayaan agama individu berdampak pada kegiatan yang menghasilkan, sehingga mereka akan semakin semangat dan berbuat lebih. Sementara Rindfleisch et al. (2010) religiusitas mempengaruhi perilaku dan sikap

secara positif dan etis di tempat kerja sehingga akan meningkatkan perilaku positif dan adaptif dan inovatif bagi kesuksesan perusahaan.

Roof (2015), mengusulkan klarifikasi hubungan antara agama, spiritualitas dan keterikatan karyawan. Atas dasar kontribusi yang berlaku dengan koneksi ini, penelitian ini dirancang untuk menyimpulkan bukti empiris bahwa terdapat hubungan antara religiusitas dengan perilaku inovatif di tempat kerja dapat terjadi dengan baik, apalagi diikuti dengan perasaan keterikatan kerja, bahwa agama-agama juga menekankan kualitas kritis yang harus menjadi pengungkit inovasi dalam tempat kerja. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh jiwa keagamaannya, dan pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik. Didasari dengan semangat, dedikasi dan keasyikan dalam bekerja. Oleh karenanya perlu disusun hipotesis sebagai berikut:

H8: Religiusitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif dimediasi oleh keterikatan karyawan. (Artinya: Semakin tinggi tingkat religiusitas karyawan, maka semakin kuat untuk memunculkan ide dan kreatif dalam organisasi dikuatkan dengan rasa keterikatan kerjanya).

2.3.9. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap *Innovative Behavior* dimediasi oleh *Employee Engagement*

Keterikatan kerja karyawan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dampak penting keterikatan karyawan adalah timbulnya perilaku positif didorong dengan semangat kerja yang tinggi, dedikasi yang kuat serta penghayatan di dalam tugas

formal pegawai, dimana ide-idenya akan muncul, pemikiran baru meningkat dan menemukan sesuatu yang unik (Schaufeli, 2002).

Spiritual leadership merupakan kepemimpinan yang membentuk *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga dapat menggapai rasa *spiritual survival* (Thayib et al., 2013:41). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual (agamis), yang pada akhirnya dapat meningkatkan inovasi dan kreatifitas. Kepemimpinan spiritualitas sangat mendukung adanya inovasi. Inovasi juga membutuhkan proses yang memakan waktu. Kreatifitas lebih berfokus pada penciptaan ide sedangkan inovasi berfokus pada bagaimana mewujudkan ide. Karena inovasi adalah proses mewujudkan ide, maka diperlukan dukungan dari faktor-faktor organisasional dan leaderships (kepemimpinan). Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh pemimpinnya, dan pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik.

Tengfei et.al, (2018) mengungkapkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual secara positif terkait dengan kinerja tugas karyawan, perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku inovasi karyawan, dengan pengawasan meningkat, dan bila karyawan terlibat, bisa meningkatkan kinerja pada organisasi. Afsar et.al., (2016), hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja karyawan secara positif terkait dengan diri sendiri dan peringkat pengawas perilaku inovatif, dan persepsi rasa keberterikatannya yang diterima bertindak sebagai mediator parsial antara spiritualitas tempat kerja dan

Innovative Work Behavior. Hasil ini menyiratkan bahwa pengalaman seorang karyawan akan spiritualitas di tempat kerja berdampak pada persepsinya yang pada gilirannya membantu melibatkannya untuk lebih sering menampilkan perilaku inovatif. Mahipalan & Sheena (2019), menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara spiritualitas dan pekerjaan dan keterikatan organisasi. Bentuk keterikatan ini secara parsial memediasi hubungan antara perilaku *spirituality* dan keterikatan kerja. Berdasarkan temuan, masuk akal untuk berasumsi bahwa spiritualitas bisa menjadi elemen penting dalam mengelola sikap kerja pekerja Generasi Y dengan kreatif. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh pemimpin organisasi yang membawa nilai spiritual, maka pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik. Didasari dengan semangat, dedikasi dan keasyikan dalam bekerja. Oleh karenanya perlu disusun hipotesis sebagai berikut:

H9: *Kepemimpinan spiritual karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif dimediasi oleh keterikatan karyawan. (Artinya: Semakin baik praktek kepemimpinan spiritual pimpinan, maka semakin kuat niat karyawan untuk tetap kreatif dan inovatif dalam organisasi dikuatkan dengan rasa keterikatan kerjanya).*

2.3.10. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Innovative Behavior* dimediasi oleh *Employee Engagement*

Marks & MacDermid, (1996) menjelaskan *work-life balance* sebagai kecenderungan individu untuk sungguh-sungguh terikat dalam menampilkan performa di setiap peran yang dijalannya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Greenhaus, Collins & Shaw (2003) bahwa *work-life balance* merupakan sejauh mana individu merasa terikat dan puas terhadap kehidupan

pekerjaan dan kehidupan keluarganya serta mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga.

Keterikatan kerja karyawan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dampak penting keterikatan karyawan adalah timbulnya perilaku positif didorong dengan semangat kerja yang tinggi, dedikasi yang kuat serta penghayatan di dalam tugas formal pegawai, dimana ide-idenya akan muncul, pemikiran baru meningkat dan menemukan sesuatu yang unik (Schaufeli, 2002).

Purohit (2013), menambahkan, *work-life balance* merupakan sebuah konsep keseimbangan peran antara karir dan gaya hidup, yaitu kesehatan, kebahagiaan, keluarga dan pengembangan spiritual. Dalam penelitiannya dikatakan bahwa *work-life balance* terjadi ketika individu dapat menciptakan peran yang tepat di tempat kerja dan di keluarga dengan tingkat konflik peran yang rendah, sehingga akan secara bebas berkreasi dan berinovasi memunculkan ide besarnya di tempat kerja. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh pemimpinnya, dan pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik.

Keterikatan kerja karyawan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dampak penting keterikatan karyawan adalah timbulnya perilaku positif didorong dengan semangat kerja yang tinggi, dedikasi yang kuat serta penghayatan di dalam tugas formal pegawai, dimana ide-idenya akan muncul, pemikiran baru meningkat dan menemukan sesuatu yang unik (Schaufeli, 2002).

Calvin-Ong & Jeyaraj, (2014), Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa peserta dalam kondisi keseimbangan kehidupan kerja memperoleh tingkat

disonansi kognitif yang lebih tinggi dibandingkan dengan peserta dalam kondisi keseimbangan hidup yang harmonis. Kedua, temuan juga menunjukkan bahwa intervensi keseimbangan kehidupan kerja akan memiliki dampak yang lebih positif pada kreativitas individu di tempat kerja.

Adisa, et.al, (2021) meneliti dengan hasil bahwa keseimbangan kehidupan kerja sangat mempengaruhi kreativitas seorang *entrepreneur* untuk mengangkat daya inovasi bisnisnya. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya mengalami keseimbangan kehidupan kerja yang mapan dan harmonis antara kerja dan keluarga, maka pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik. Didasari dengan semangat, dedikasi dan keasyikan dalam bekerja. Oleh karenanya perlu disusun hipotesis sebagai berikut:

H10: *Work life balance* karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif dimediasi oleh keterikatan karyawan. (**Artinya:** Semakin baik tingkat keseimbangan kehidupan kerja karyawan, maka semakin kuat dalam perilaku inovasi dan kreatif dalam organisasi dikuatkan dengan rasa keterikatan kerjanya).

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritik

Sebelum menunjukkan kerangka pemikiran teoritis penelitian ini akan dijelaskan keterkaitan antar masing-masing variabel, sehingga akan diperoleh pemahaman yang utuh dari awal hingga akhir, kemudian dapat ditemukan output dari hasil penelitian ini. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

Perusahaan memiliki **karyawan yang *engaged*** merupakan hal yang sangat penting, karena menjadi aset yang berharga bagi organisasi (Lockwood, 2007), menjadi kekuatan pendorong untuk mempengaruhi hasil kinerja individu dan organisasi, karyawan dapat berkinerja baik dalam mempertahankan keunggulan

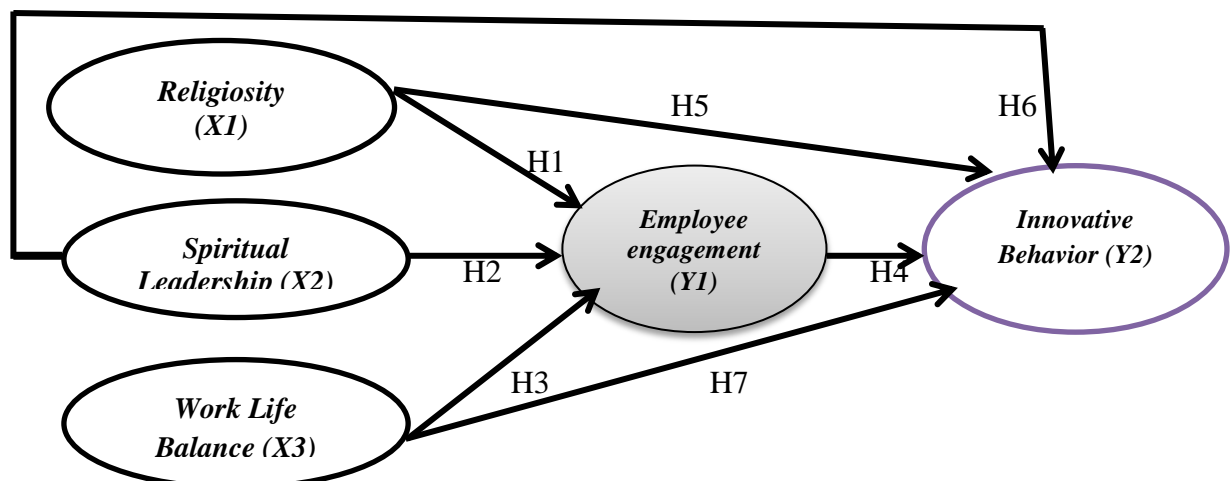
layanan organisasi (Li *et. al.*, 2012.), memperkuat loyalitas dan meningkatkan *performance* organisasi (Halbesleben & Wheeler, 2008; Salanova *et. al.*, 2005). Usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan keterikatan karyawan di dalam organisasi dapat dilakukan dengan cara mengkondisikan ***lingkungan yang religius*** (Tennakoon, & Lasanthika.,2018; Tobroni, 2015).

Melalui nilai religius yang kuat manusia selalu memikirkan nilai etika dan norma-norma kebaikan ketika bertindak dalam segala situasi, baik di rumah, di kantor atau di jalan atau di manapun berada. Orang dengan sikap intrinsik religius yang tinggi hidupnya akan menyesuaikan dengan keyakinan agama mereka (Fry, 2008) dan cenderung berbuat dalam koridor nilai etika (Vitell *et al.*, 2007). Ketika bekerja di lembaga/kantor maka butuh sosok seorang pemimpin yang memiliki ***spirit kejujuran, amanah, cerdas berkomunikasi dan cerdas secara intelektual*** dalam memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara adil, selalu memberi semangat dan motivasi, membantu pegawai untuk berkembang (Saripudin & Rosari,2019), mengutamakan cinta altruistik mendorong memiliki sifat senang membantu kepentingan orang lain tanpa pamrih (Chahardeh & Chegini, 2015), kepemimpinan yang mengikhtiyarkan “rasa keutuhan harmoni dan kesejahteraan melalui pemeliharaan, perhatian, dan penghargaan baik diri dan orang lain”, agar lebih mehamami diri dan memperoleh kewaspadaan dari waktu ke waktu dan mampu menarik kekuatan dari yang lebih tinggi, inilah sosok ***kepemimpinan spiritual***, penting untuk meningkatkan keterikatan karyawan (Fry,2008). Selanjutnya pemimpin juga wajib memperhatikan ***keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance)*** yang mana karyawan memiliki usaha dapat menyeimbangkan pekerjaan mereka dengan tanggung jawab keluarga agar supaya tercipta "keseimbangan" yang setara (Crompton & Lyonette, 2006). Karyawan

akan berjuang dengan berbagai tekanan kerja seperti tuntutan peran pekerjaan, persyaratan pekerjaan, dan norma-norma kelompok dan organisasi dengan kehidupan keluarganya (Crompton & Lyonette, 2006; Voydanoff, 2005).

Karyawan yang *engaged* dengan basis spiritualitas kuat dapat meningkatkan *perilaku inovasi* (*innovative behavior*), yang mampu menghasilkan, meningkatkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru di tempat kerja untuk mencapai kinerja individu atau organisasi (Scott & Bruce, 1994; Dreu, 2002; Hakanen et al., 2008; Huhtala & Parzefall, 2007). Dengan kinerja karyawan secara individu dapat meningkatkan komitmen organisasi dan inovasi pada unit kerja (Hakanen et al., 2008), meningkatkan kreativitas individu karyawan (Bakker et al., 2015), serta meningkatkan perilaku proaktif (Salanova & Schaufeli, 2008). Dari narasi kerangka pemikiran teoritik dengan relasi variabel penelitian ini maka model ini disebut *Spiritual Engagement to Innovative* (SPEN-INOV) artinya Keterikatan Yang Menghasilkan Inovasi Berbasis Spiritual.

Berdasarkan penjelasan di atas, kerangka pemikiran teoritis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3: Kerangka Pemikiran Teoritik SPEN-INOV

Sumber: Osman-Gani, Hashim, & Ismail, (2013); Choong, et al, (2011); Sonnentag, (2003); Alan Saks, (2006); Yalabik et al., (2013); Park, et.al.,(2016).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Paradigma Penelitian, Metodologi, dan Metode

Paradigma yang digunakan pada penelitian ini adalah paradigma positivistik (*positivisme*). Jenis paradigma positivistik ini mempercayai bahwa realitas dan kebenaran dari suatu fenomena bersifat tunggal. Realitas tersebut dapat diukur menggunakan instrumen yang valid dan reliabel. Karena itu, penelitian positivistik biasanya menggunakan metodologi (pendekatan) kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ialah pendekatan yang di dalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan (survey), analisis data dan kesimpulan data sampai dengan penulisannya mempergunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Creswell (2014), menyatakan penelitian kuantitatif merupakan pendekatan untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel. Variabel ini, pada gilirannya, dapat diukur dengan menggunakan instrumen, sehingga data jumlah dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik. Jadi metode pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian melalui survey (datang ke lapangan) dari sampel orang-orang atau penduduk yang diminta menjawab sejumlah pertanyaan untuk menentukan frekuensi dan persentase tanggapan mereka.

Desain Penelitian Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan yang ada, dan pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas maka jenis penelitian ini menggunakan "*Explanatory Research*" yaitu penelitian yang hasilnya memberikan penjelasan-penjelasan,

khususnya mengenai pertautan antara suatu konsep dengan konsep lainnya (Sekaran & Bougie, 2017). Uraianya mengandung deskripsi di mana fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu hubungan religiusitas, kepemimpinan spiritual, keseimbangan kehidupan kerja terhadap keterikatan kerja karyawan dampaknya pada perilaku inovatif.

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, 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 dijelaskan pada bagian analisis data.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bank di 3 Bank BUMN Syariah di eks Karisedenan Jawa Tengah ada 6 Karesidenan yaitu Pati, Kedu, Semarang, Pekalongan, Surakarta, dan Banyumas (infojateng.id, 2019) berjumlah 2340 orang (Statistik Perkembangan Bank Syariah; OJK. 2019). Mempertimbangkan banyaknya anggota populasi tersebut yang sebarannya sangat luas serta persyaratan jumlah sampel untuk alat analisis data, maka penentuan jumlah sampel (*sample size*) dan pemilihan sampel dilakukan secara bertahap serta hati-hati agar memenuhi aspek representatif. (Lampiran 1.B).

Penentuan jumlah **sampel** penelitian ini dilakukan melalui banyaknya parameter yang bisa diestimasi. Jumlah sampel dengan metode ini ditentukan

sebanyak 5 hingga 10 kali dari banyaknya parameter dalam kuisioner penelitian (Hair, et.al, 2006). Jumlah sampel penelitian ini ditentukan sebanyak 231 dengan perhitungan jumlah parameter dikali 7 (yaitu 33 parameter x 7 = 231). Diambil 7 kali dianggap sebagai nilai tengah antara 5 sampai 10, agar supaya reponden terpilih dapat mewakili populasinya, maka setiap wilayah karesidenan dipilih satu kabupaten/kota dengan 3 bank syariah BUMN yang akan diambil sampelnya, sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3.1 : Jumlah sampel Penelitian

No	Karesidenan	Jumlah Populasi Karyawan	Prosentase Proporsional *)	Jumlah Sampel Karyawan
1	Semarang (3 bank syariah)	437	9,87%	43
2	Pekalongan (3 bank syariah)	364	9,87%	36
3	Pati (3 bank syariah)	336	9,87%	33
4	Kedu (3 bank syariah)	489	9,87%	48
5	Surakarta (3 bank syariah)	312	9,87%	31
6	Banyumas (3 bank syariah)	402	9,87%	40
	Total	2340		231

Sumber : Informasi awal PSDM di masing-masing Bank tahun 2019 diolah (lamp. 1.C)

*) Rumus: Jml Populasi per kota / total se karisedenan x Jml sampel penelitian.

mis no 1 $(437/2340) = 9,87\% \rightarrow (9,87\% \times 437) = 43,13$ dibulatkan 43), dst.

3.3. Teknik Sampling

Teknik penentuan sampel penelitian ini menggunakan metode *Non-Probability Sampling* (pengambilan sampel tidak dipilih secara acak) dengan *convenience* dan *purposive sampling* yaitu penentuan lokasi kabupaten/kota bank syariah yang sudah diketahui dan memenuhi syarat oleh peneliti, dan pengambilan sampel karyawan bank syariah dengan kriteria aatau ciri-ciri tertentu (Cooper & Emory, 1995). Ciri-ciri tersebut diantaranya adalah pertama, kantor yang dipilih

adalah cabang pertama berdiri (sumber OJK Jawa Tengah, 2019) dan kedua, memilih status karyawan tetap (PKWT) yang telah bekerja minimal 3 tahun.

3.4. Sumber data

Sumber data penelitian ini adalah karyawan 3 bank syariah BUMN di 6 eks karesidenan Jawa Tengah yaitu 1) BRI Syariah; 2) BNI Syariah; dan 3) Bank Syariah Mandiri (BSM). Adapun tabel lokasi penelitian dapat dilihat pada lampiran 2.

Penelitian ini mengambil lokasi di bank syariah Jawa Tengah, karena secara umum kondisi karyawan masih rendah retensinya, faktanya antara tahun 2017 dan 2018 lalu dan pada akhir tahun 2019 di kuartal pertama tahun 2020, menunjukkan tingkat retensi rendah, terjadi *turn over* cukup tinggi (lihat tabel 1.4). Karena industri perbankan syariah menghadapi persoalan eksternal dan internal, persoalan internal tercermin dari bisnis yang belum efisien, kualitas layanan, kuantitas dan kualitas SDM yang belum mencukupi (OJK, 2015). Rata-rata kebutuhan SDM industri perbankan syariah per tahun kurang lebih 5.900 orang. Sementara sumber SDM mengandalkan lulusan perguruan tinggi atau universitas dengan program studi perbankan syariah hanya 1.500 orang (Sudiarto, Direktur Utama Bank Syariah Mandiri, 2017).

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan angket kuesioner (instrumen), dengan menggunakan kuesioner, akan diperoleh data *primer*, yaitu data yang dikumpulkan langsung dari subyek penelitian tanpa melalui sumber lain. (Sekaran & Bougie, 2017). Karena wilayah sebaran subyek penelitian (responden) sangat luas, maka peneliti akan mendesain kuesioner dalam bentuk

software (google form) agar dapat diunggah secara *on line*, sehingga pengembalian kuesioner dari responden ke peneliti akan lebih cepat.

Berdasarkan saran Kantor Wilayah (Kanwil) Bank Syariah BUMN Jawa Tengah, sebaiknya kuisisioner penelitian dibuat dalam bentuk *google form* dan dikirim secara *on line* agar tidak berinteraksi langsung dengan responden (pegawai), mengingat sekarang ini masih dalam masa pandemi covid-19. Responden malah dapat mengisi kuisisioner dengan seobjektif mungkin karena tidak dikerjar waktu dan jawabannya tidak bias. Setelah mendapatkan ijin riset, dan mendapatkan petunjuk teknis penelitian di beberapa instansi Bank Syariah, peneliti diminta untuk melindungi identitas responden dan menjamin kerahasiaan jawaban responden.

Model kuesioner yang dikembangkan oleh peneliti menggunakan skala Likert dengan 6 (enam) interval jawaban, hal ini 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 diberikan dalam bentuk *hard copy (print out)* kepada responden.

2. Kuesioner akan 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.

3.6. Variabel penelitian

3.6.1. Jenis Variabel

Variabel dalam penelitian ini ada 3 (tiga) jenis variabel, yaitu variabel bebas (*independent*), variabel tergantung (*dependent*), dan variabel antara (*mediator/intervening*). Variabel bebas dalam penelitian adalah religiusitas, kepemimpinan spiritual, dan keseimbangan kehidupan kerja, sedangkan variabel tergantung/terikat dalam penelitian ini adalah perilaku inovatif, lalu variabel antara dalam penelitian ini adalah keterikatan karyawan.

3.6.2. Definisi Operasional Variabel

Variabel yang sifatnya masih abstrak perlu dilakukan pendefinisian secara jelas agar lebih spesifik dan terukur (*measurable*) (Cooper & Emory, 1995).

Berikut adalah definisi operasional masing-masing variabel:

a. Variabel Religiusitas (*Religiosity*)

Religiusitas yaitu keyakinan agama atau iman yang dianut seseorang yang dapat dilihat melalui aktivitas atau perilaku individu yang bersangkutan (Stark & Glock dalam Ancok, 2011). Untuk mengetahui apakah religiusitas berjalan dengan baik, penelitian ini menggunakan indikator yang mengacu

kepada 5 dimensi religiusitas menurut (Stark & Glock dalam Ancok, 2011). yaitu: Keyakinan (*ideologis*); Praktek agama (*ritualistik*); Pengalaman (*eksperiensial*), Pengetahuan agama (*intelektual*), dan Konsekuensi agama (*konsekuensi*). Kelima dimensi tersebut digunakan sebagai indikator variabel religiusitas (X_1) seperti tampak pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Indikator Variabel Religiosity (X_1)

Kode	Indikator	Keterangan
X _{1.1.}	Keyakinan (<i>ideologis</i>)	Meyakini (iman) terhadap ajaran agama yang di anut
X _{1.2.}	Praktek agama (<i>ritualistik</i>)	Wajib menjalankan ibadah sesuai perintah agama
X _{1.3.}	Pengalaman (<i>eksperiensial</i>)	Kehidupannya akan tentram bila terasa dekat dengan Tuhan (sesuai pengalaman)
X _{1.4.}	Pengetahuan agama (<i>intelektual</i>),	Agama mengajarkan harus bertoleransi dan tolong menolong terhadap orang yang beragama lain
X _{1.5.}	Konsekuensi agama (<i>konsekuensi</i>)	Agama mengajarkan untuk berperilaku baik (<i>beramal sholeh</i>)

Sumber: (Stark & Glock dalam Ancok, 2011).

Berdasarkan lima (5) indikator tersebut, maka analisis model pengukurannya dapat diformulasikan dan digambarkan sebagai berikut :

Formulasi Model Pengukuran untuk variabel Religiusitas (X_1)

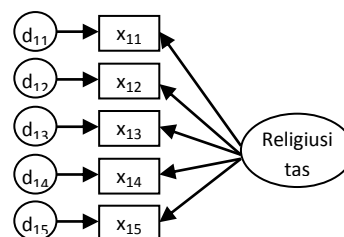
$$x_{11} = \lambda_{11} \cdot X_1 + d_{11}$$

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

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

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

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



Gambar 3.1

Model Pengukuran Variabel Religiusitas

Menggunakan harga *Standard loading factor* (λ) 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 & Bougie, 2017). Hasil Uji validitas *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 harga *Construct Reliability* $> 0,7$ (Sekaran & Bougie, 2017).

b. Variabel Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership*)

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahan) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Adz-Dzakiyaey & Bakran, 2005 dalam Tobroni, 2015).

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Spiritual Leadership* (X_2) yaitu *sidiq*, *tabligh*, *amanah*, dan *fathonah* mengadaptasi pendapat Adz-Dzakiyaey dan Bakran, (2005) dalam Tobroni (2015) dengan modifikasi sesuai konteks penelitian ini di perbankan syariah, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.3.
Indikator variabel *Spiritual Leadership* (X_2)

Kode	Indikator	Keterangan
x _{2.1.}	Kejujuran sejati (<i>shiddiq</i>)	Pemimpin mengarahkan pegawai untuk bersikap jujur dalam bekerja sesuai ajaran agama
x _{2.2.}	Mampu menyampaikan (<i>tabligh</i>)	Pemimpin selalu mengkomunikasikan kepada pegawai terhadap kebijakan dan masalah, agar segera dapat dicari jalan terbaik
x _{2.3.}	Dapat dipercaya (<i>Amanah</i>)	Pemimpin selalu bertanggungjawab dan dapat dipercaya dalam segala keadaan

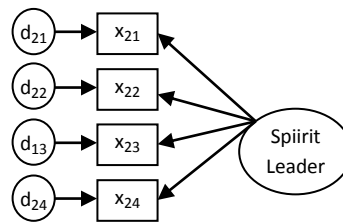
x _{2.4.}	Cerdas (<i>Fathonah</i>)	Pimpinan selalu cerdas merespon keadaan dan mengambil inisiatif dengan tepat, sehingga keputusan tidak merugikan
-------------------	-------------------------------	--

Sumber: (Adz-Dzakiyaey & Bakran, 2005 dalam Tobroni, 2015)

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

Formulasi Model Pengukuran untuk variabel *Spiritual Leadership* (X₂)

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



Gambar 3.2.

Model Pengukuran Variabel *Spiritual Leadership*

Menggunakan harga *Standard loading factor* (lamda = λ) 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 & Bougie, 2017).

Hasil Uji validitas *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 diperoleh harga *Construct Reliability* $> 0,7$ (Sekaran & Bougie, 2017).

c. Variabel Keseimbangan Kehidupan-kerja (*Work Life Balance*)

Keseimbangan kehidupan-kerja adalah keseimbangan pada diri individu karyawan antara kehidupan dalam pekerjaan dengan kehidupan keluarga dan lainnya sebagai makhluk sosial. Dan keseimbangan dalam hal ini dimaknai secara psikologis (Hill et.al., 2001)

Variabel *Work Life Balance*, menurut Hill et.al., (2001) diukur dengan 9 item indikator yaitu: *Dapat membagi waktu; Jam kerja masuk akal; Merasa Puas; Semangat dalam bekerja; Tidak absen kerja (buat positif); Tidak terlambat dalam bekerja; Tidak keluar dari pekerjaan (turnover); Meningkatkan produktivitas kerja; Meningkatnya rasa komitmen kepada organisasi.* Penelitian ini akan mengadaptasi 9 item sebagai indikator variabel *Work Life Balance* (X₃) sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 3.4.

Indikator Variabel *Work Life Balance* (X₃)

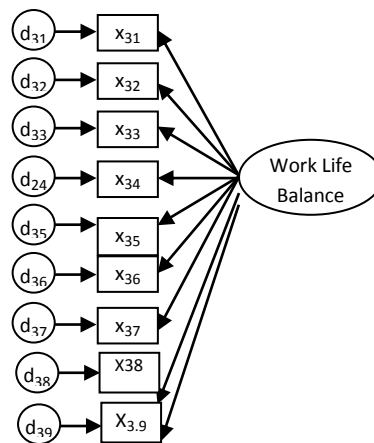
Kode	Indikator	Keterangan
x _{3.1.}	Dapat membagi waktu	Dalam bekerja bisa membagi waktu antara keluarga dan pekerjaan
x _{3.2.}	Jam kerja masuk akal	Aturan jam kerja di kantor masuk akal (tidak melebihi kemampuan manusia)
x _{3.3.}	Merasa Puas	Dalam bekerja merasa puas dalam segala hal
x _{3.4.}	Semangat dalam bekerja	Selalu bersemangat bekerja dilembaga ini
x _{3.5.}	Tidak absen kerja (buat positif)	Dalam bekerja tidak ada pikiran untuk <i>absen</i> kerja (masuk sesuai aturan kerja)
x _{3.6.}	Tidak terlambat dalam bekerja	Dalam bekerja tidak ada pikiran untuk terlambat masuk kerja
x _{3.7.}	Tidak keluar dari pekerjaan (turnover)	Dalam bekerja tidak ada pikiran untuk keluar dari pekerjaan (<i>turnover</i>)
x _{3.8.}	Meningkatkan produktivitas kerja	Selalu memiliki keinginan meningkatkan produktivitas kerja
x _{3.9.}	Meningkatnya rasa komitmen kepada organisasi	Dalam bekerja selalu memiliki keinginan untuk meningkatkan komitmen dengan lembaga

Sumber: diadaptasi dari Hill et.al., (2001)

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

Formulasi Model Pengukuran untuk *Work Life Balance* (X_3)

$$\begin{array}{lll} x_{31} = \lambda_{31} \cdot X_3 + d_{31} & x_{34} = \lambda_{34} \cdot X_3 + d_{34} & x_{37} = \lambda_{37} \cdot X_3 + d_{37} \\ x_{32} = \lambda_{32} \cdot X_3 + d_{32} & x_{35} = \lambda_{35} \cdot X_3 + d_{35} & x_{38} = \lambda_{37} \cdot X_3 + d_{38} \\ x_{33} = \lambda_{33} \cdot X_3 + d_{33} & x_{36} = \lambda_{36} \cdot X_3 + d_{36} & x_{39} = \lambda_{37} \cdot X_3 + d_{39} \end{array}$$



Gambar 3.3.
Model Pengukuran Variabel *Work Life Balance*

Menggunakan harga *Standard loading factor* (λ) 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 & Bougie, 2017).

Hasil Uji validitas *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 & Bougie, 2017).

d. Variabel Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Keterikatan karyawan adalah kondisi pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan seseorang yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan/penghayatan (*absorption*) (Schaufeli et al. 2002).

Indikator keterikatan karyawan (Y_1) yang digunakan dalam penelitian ini meliputi tiga aspek, yaitu: (1) *Vigor* (semangat); (2) *Dedication* (dedikasi); dan (3) *Absorption* (penyerapan/penghayatan). Penelitian ini akan mengadaptasi 9 item (pengembangan dari 3 item) sebagai indikator variabel *Employee Engagement* (Y_1) sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 3.5.

Indikator variabel *Employee Engagement* (Y_1)

Kode	Indikator	Keterangan
Y _{1.1.}	Penuh Energi	Di tempat kerja saya, saya merasa bekerja dengan penuh energi (<i>vigor</i>)
Y _{1.2.}	Bisa Bertahan	Saya selalu bertahan pada pekerjaan ini, walaupun banyak rintangan namun tetap berjalan dengan baik (<i>vigor</i>)
Y _{1.3.}	Bekerja cukup lama	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya dapat bekerja dalam waktu yang cukup lama pada suatu waktu (<i>vigor</i>)
Y _{1.4.}	Pekerjaan sangat menginspirasi	Pekerjaan yang saya lakukan sangat menginspirasi saya (<i>dedikasi</i>)
Y _{1.5.}	Bangga dengan Pekerjaan	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan sekarang (<i>dedikasi</i>)
Y _{1.6.}	Pekerjaan penuh makna	Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan ini penuh makna dan tujuan hidup (<i>dedikasi</i>)
Y _{1.7.}	Bekerja merasa lupa segalanya (asyik)	Ketika saya bekerja, saya merasa lupa segalanya termasuk yang ada di sekitar saya (<i>Absorption</i>)
Y _{1.8.}	Mencintai pekerjaan	Saya sangat mencintai pekerjaan saya, sehingga rasanya sulit melepaskan diri dari pekerjaan ini (<i>Absorption</i>)
Y _{1.9.}	Tenggelam dalam bekerja (lupa waktu)	Saya merasa tenggelam (lupa waktu) dalam pekerjaan saya ini (<i>Absorption</i>)

Sumber: diadaptasi dari Schaufeli et al. 2002

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

Formulasi Model Pengukuran untuk variabel *Employee Engagement* (Y_1)

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

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

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

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

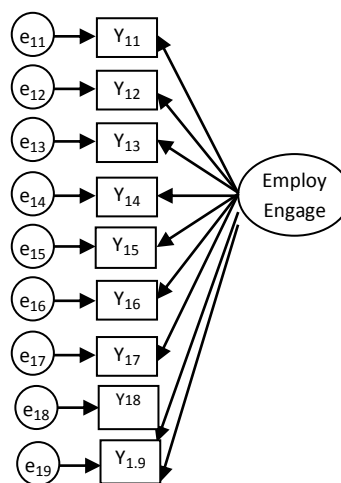
$$y_{15} = \lambda_{15} \cdot Y_1 + e_{15}$$

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

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

$$y_{18} = \lambda_{17} \cdot Y_1 + e_{18}$$

$$y_{19} = \lambda_{17} \cdot Y_1 + e_{19}$$



Gambar 3.4.

Model Pengukuran Variabel *Employee Engagement*

Menggunakan harga *Standard loading factor* (λ) 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 & Bougie, 2017).

Hasil Uji validitas *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 & Bougie, 2017).

e. Variabel Perilaku Inovatif (*Innovative Behavior*)

Perilaku inovatif yaitu penciptaan, pengenalan dan pengaplikasian gagasan-gagasan baru secara sengaja dalam suatu pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk memperoleh keuntungan dalam kinerja suatu pekerjaan, kelompok atau organisasi terkait tugas yang dikembangkan (De Jong & Den Hartog, 2010).

Berdasarkan definisi di atas, maka dalam konteks penelitian ini, menggunakan 6 item indikator sebagai berikut: 1). Merasa produk yang ada masih bisa dikembangkan, 2). Memiliki ide-ide yang bagus dalam pekerjaan, 3). Kemampuan komunikasi yang baik dalam menyampaikan ide baru, 4). berusaha agar gagasan diterima oleh atasan atau organisasi, 5). berusaha agar gagasan yang saya miliki dapat diaplikasikan, dan 6). Mencoba motif baru dalam proses serta mencoba metode baru.

Tabel 3.6.

Indikator variabel *Innovative Behavior* (Y₂)

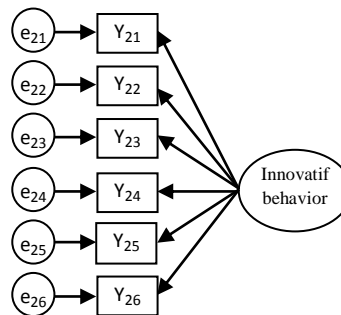
Kode	Indikator	Keterangan
Y _{2.1} .	Produk/layanan yang ada masih bisa dikembangkan	Dalam bekerja <i>merasa</i> produk/layanan yang ada masih bisa dikembangkan
Y _{2.2} .	Memiliki ide-ide yang bagus dalam Pekerjaan	Dalam bekerja dapat memiliki ide-ide yang bagus dalam layanan.
Y _{2.3} .	Kemampuan komunikasi yang baik dalam menyampaikan ide baru	Pegawai memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan baik dalam menyampaikan ide baru
Y _{2.4} .	Berusaha agar gagasan diterima oleh atasan atau organisasi	Dalam bekerja, pegawai berusaha agar gagasan bisa diterima oleh atasan atau organisasi.
Y _{2.5} .	Berusaha agar gagasan yang saya miliki dapat diaplikasikan	Dalam bekerja Berusaha agar gagasan yang saya miliki dapat diaplikasikan
Y _{2.6} .	Mencoba motif baru dalam proses, dan mencoba metode baru	Mencoba motif baru dalam proses, dan mencoba metode baru

Sumber: (diadopsi dari De Jong & Den Hartog, 2010).

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

Formulasi Model Pengukuran untuk variabel *Innovative Behavior* (Y_2)

$$\begin{aligned} y_{21} &= \lambda_{21} \cdot Y_2 + e_{21} & y_{23} &= \lambda_{23} \cdot Y_2 + e_{23} & y_{25} &= \lambda_{25} \cdot Y_2 + e_{25} \\ y_{22} &= \lambda_{22} \cdot Y_2 + e_{22} & y_{24} &= \lambda_{24} \cdot Y_2 + e_{24} & y_{26} &= \lambda_{26} \cdot Y_2 + e_{26} \end{aligned}$$



Gambar 3.5

Model Pengukuran Variabel *Innovative Behavior*

Menggunakan harga *Standard loading factor* (λ) 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 & Bougie, 2017).

Hasil uji validitas *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 & Bougie, 2017).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

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

4.1. Hasil Pengumpulan Data

Target pengumpulan data sesuai rumus yang telah ditetapkan membutuhkan sampel sebanyak 231 orang. Namun dalam realisasinya, setelah dilakukan seleksi dan verifikasi kuisisioner yang diisi, ternyata sampel yang memenuhi kriteria berjumlah 226 orang, sehingga terdapat 5 responden yang tidak bisa digunakan untuk analisis data selanjutnya. Terdapat beberapa kemungkinan mengapa 5 jawaban mereka tidak layak dianalisis dari kiriman *google form* kuisisioner (*on line*), hal tersebut bisa terjadi karena; *Pertama*, tidak semua responden bisa menggunakan aplikasi *google form*. *Kedua*, tidak semua responden menerima *hard copy* kuisisioner yang diberikan via kepala bagian Tata Usaha (SDM). *Ketiga*, responden dalam mengisi kuisisioner tidak sungguh-sungguh (asal menjawab), sehingga tidak dapat dijadikan data yang valid.

Adapun data pengisian kuesioner responden digambarkan sebagaimana terdapat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1. Data Pengisian kuesioner responden

No	Keterangan	Jumlah	Prosentase
1	Target kuisisioner (<i>google form</i>) dikirim	231 responden	100 %
2	Kuisisioner (<i>google form</i>) yang diisi dan layak memenuhi syarat dianalisis.	226 responden	97,8%
3	Kuisisioner (<i>google form</i>) tidak layak	5 responden	2,2%
4	Data kuisisioner yang bisa dianalisis	226 dari responden	97,8%

Sumber : Data primer diolah.

Prosentase pengisian kuisisioner sebesar 97,8% (kategori sangat tinggi) Perhitungan tingkat keterwakilan sampel penelitian sangat penting dihitung, mengingat lokasi penelitian ada 3 instansi Bank Syariah menyebar di 6 kabupaten/kota di eks karesidenan Jawa Tengah, sebagaimana tabel 4.2. berikut:

Tabel 4.2. Sebaran keterwakilan responden berdasarkan lokasi penelitian

No	Lokasi Penelitian	BNI Syariah	BRI Syariah	BSM (Bank Syariah Mandiri)	Total Setiap Kantor Cabang	Target Responden	Respon rate
1	Karesidenan Semarang	14	14	15	43	43	100,00%
2	Karesidenan Pekalongan	12	11	12	35	36	97,67%
3	Karesidenan Pati (Kab. Kudus)	11	11	11	33	33	100,00%
4	Karesidenan Kedu (Kab. Magelang)	15	16	14	45	48	93,75%
5	Karesidenan Surakarta (Kota Solo)	10	11	10	31	31	100,00%
6	Karesidenan Banyumas (Kab. Purwokerto)	12	14	13	39	40	97,50%
Total		74	77	75	226	231	97,8%
Prosentase		32,74%	34,07%	33,18%	% keterwakilan responden tiap bank		

Sumber : data primer diolah

Pada tabel 4.2, memberi informasi bahwa tingkat keterwakilan responden (*respon rate*) sebesar 97,8% dan keterwakilan pada tiap masing-masing bank syariah adalah; 32,74% di bank BNI Syariah, 34,07% di BRI syariah, dan 33,18% di BSM. Angka target responden yang mencapai 100% berada di Karesidenan Semarang, Kudus, dan Solo. Sementara target responden di kabupaten/kota paling rendah 93,75% dan lainnya rata-rata berada di atas 97%.

4.2. Deskripsi Responden

Deskripsi responden merupakan segala sesuatu yang erat hubungannya dengan gambaran diri responden secara individu, jumlah responden penelitian ini adalah 226 orang yang merupakan karyawan 3 bank syariah BUMN di karesidenan Jawa Tengah dengan perwakilan kota yang terpilih.

4.2.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil dari penyebaran instrumen (kuesioner) penelitian yang diberikan kepada para responden, diperoleh responden laki-laki dan perempuan sebagai berikut:

Tabel 4.3. Jenis Kelamin Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	142	62,8 %
Perempuan	84	37,2 %
Total	226	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.11, diperoleh hasil bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebanyak 142 karyawan (62,8%), sedangkan karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 84 karyawan (37,2%). Karyawan laki-laki lebih banyak daripada perempuan, dapat disimpulkan karena karyawan laki-laki lebih memiliki rasa

keterikatan dan lebih komitmen dalam bekerja dalam perusahaan, karena peran ideal laki-laki adalah sebagai kepala keluarga yang memiliki kewajiban untuk mencari nafkah dan menghidupi keluarga. Karena peran ideal laki-laki adalah di kantor (pekerjaan), atau aktivitas bekerja adalah domain laki-laki daripada perempuan. (Gallup, 2012; Kismono, Rosario, & Suprihanto, 2013).

4.2.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia Responden

Data mengenai usia responden dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.4. Usia Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
15 - 25 Tahun	51	22,6 %
26 - 35 Tahun	111	49,1 %
36 - 45 Tahun	44	19,5 %
46 - 55 Tahun	20	8,8 %
> 55 Tahun	0	-
Total	226	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan usia didominasi oleh usia 26-35 tahun sebanyak 111 orang (49.1%), hal ini menunjukkan karyawan bank syariah didominasi oleh orang-orang yang usia muda dan produktif. Pada dasarnya karyawan muda usia produktif bisa lebih terikat dan komit serta memiliki retensi diri lebih tinggi terhadap pekerjaan. Artinya umur fungsional, umur psikososial, umur organisasi dan umur rentang hidup dari karyawan yang bekerja secara normatif lebih memiliki komitmen (afektif, kontinuitas, dan normatif) terhadap pekerjaan (Keni.et.al., 2013).

4.2.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Responden

Data mengenai pendidikan responden dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.5. Pendidikan Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/Sederajat	38	16,8 %
Diploma (D3)	70	31,0 %
S1	111	49,1 %
S2	7	3,1 %
Jumlah	226	100

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui dari sisi tingkat pendidikan, responden yang ada banyak didominasi S1 sebesar 111 orang (49.1%) hal ini menunjukkan karyawan bank syariah didominasi para lulusan sarjana sesuai dengan bidang keahlian masing-masing, dan tingkat pendidikan lebih menunjukkan pendidikan yang tinggi sehingga bisa memiliki keterikatan dan komitmen bekerja pada lembaga perbankan lebih baik, lebih memiliki pengetahuan, mau dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, dan lebih memiliki mental yang sehat ketika mengalami kesulitan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin tanggap terhadap perubahan-perubahan dan fenomena-fenomena yang terjadi di lingkungan sekelilingnya, menjadikan orang tersebut memiliki tingkat analisa yang lebih baik sehingga lebih mudah menelaah, memahami dan menerima perubahandan ide-ide baru terutama dalam menentukan perkembangan dan kemajuan di berbagai bidang yang hendak dicapai (Bohórquez, 2014).

4.2.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan data hasil penelitian, diperoleh karakteristik responden penelitian berdasarkan status perkawinan sebagai berikut:

Tabel 4.6. Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase
Belum Menikah	84	37,2 %
Menikah	142	62,8 %
Duda /Janda	0	0 %
Total	226	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui responden dengan status perkawinan belum menikah sebanyak 84 orang atau 37,2 %, kemudian responden dengan status perkawinan menikah sebanyak 142 orang atau 62,8 % serta tidak ada responden dengan status perkawinan duda/janda. Sehingga dapat disimpulkan responden dengan status perkawinan menikah adalah yang paling dominan. Karyawan dengan status perkawinan menikah, maka komitmennya lebih baik, karena rata-rata mereka akan lebih fokus dalam bekerja demi untuk memenuhi kebutuhan dan kewajibannya sebagai keluarga. Status perkawinan cenderung memiliki umur panjang dalam bekerja dan lebih terikt pada pekerjaan lebih tinggi dibanding yang kelompok lajang (belum menikah), dari kehadiran, dan prestasi kerja lebih tinggi, (Trahan, 2017).

4.2.5. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan data hasil penelitian, diperoleh karakteristik responden penelitian berdasarkan lama bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.7. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
2 - 3 tahun	0	0 %
3 - 4 tahun	34	15 %
4 - 5 tahun	103	45,6 %
> 5 tahun	89	39,4 %
Total	226	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa responden dengan lama bekerja 3 - 4 tahun sebanyak 34 orang atau 15 %, lama bekerja 4 - 5 tahun sebanyak 103 orang atau 45,6 %, dan yang terakhir responden dengan lama bekerja > 5 tahun sebanyak 89 orang atau 39,4 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden dengan lama bekerja 4 - 5 tahun adalah yang paling dominan. Karyawan dengan lama bekerja > 4 tahun menunjukkan rasa keterikatan dan komitmen organisasionalnya baik, mereka loyal dalam bekerja, karena telah beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang cukup lama sehingga seseorang akan merasa nyaman dengan pekerjaannya, (Hadiyani, 2013).

4.3. Analisis Data Deskriptif Jawaban Responden Variabel Penelitian

Sub bab ini menguraikan analisis data deskriptif jawaban responden dari variabel penelitian. Dari isian kuisioner responden menjadi sumber data untuk mendeskripsikan keadaan setiap variabel. Jawaban responden terhadap masing-masing variabel menunjukkan persepsi responden. 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 serta perilaku seseorang (Bootzin, 1986). Persepsi yang positif akan menggambarkan intensi, sikap dan perilaku yang positif, demikian juga sebaliknya (Irwanto, 1989). Berikut penjelasan jawaban responden mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan kaitannya dengan penelitian-penelitian terdahulu. 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 *Religiosity*, *Spiritual Leadership*, *Work Life Balance*, *Employee Engagement*, dan *Innovative Behavior*. Kelima variabel tersebut diukur dengan indikator-indikator tertentu berdasarkan persepsi setiap responden (karyawan 3 bank syariah BUMN) se-Karesidenan Jawa Tengah). Untuk mengukur persepsi responden, setiap pernyataan dalam kuisioner telah disediakan pilihan jawaban. 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 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:

Setiap indikator dan rata-rata skor setiap variabel mempunyai harga maksimum = 6 dan harga minimum = 1, sehingga besarnya rentang harga skor tersebut adalah $6 - 1 = 5$ dari 6 kategori, maka interval setiap kategorinya dapat dihitung sebagaimana rumus:

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

Berdasarkan skor standar dalam skala Likert dan hasil penghitungan interval skor sesuai formula Sturges diatas, maka disusunlah kategorisasi deskripsi variabel penelitian sebagaimana tampak pada tabel 4.8. berikut:

Tabel 4.8.
Skor Penilaian dan Kategorisasi Deskripsi Variabel Penelitian
Berdasarkan Skala Likert dan Pedoman Interval Sturges

Skor Standar	Interval Skor Rata-rata	Kategori Berdasarkan Variabel				
		<i>Religiosity</i>	<i>Spiritual Leadership</i>	<i>Work Life Balance</i>	<i>Employee Engagement</i>	<i>Innovation Behavior</i>
1	1,00 - 1,83	Sangat tidak religius	Sangat tidak meneladani	Sangat rendah	Sangat rendah	Sangat buruk
2	1,84 - 2,67	Tidak religius	Tidak meneladani	Rendah	Rendah	Buruk
3	2,68 - 3,50	Kurang religius	Kurang meneladani	Agak rendah	Agak rendah	Agak buruk
4	3,51 - 4,33	Cukup religius	Cukup meneladani	Cukup tinggi	Cukup tinggi	Cukup baik
5	4,34 - 5,17	Religius	Meneladani	Tinggi	Tinggi	Baik
6	5,18 - 6,00	Sangat religius	Sangat meneladani	Sangat tinggi	Sangat tinggi	Sangat baik

Sumber: hasil perhitungan

Berdasarkan batas-batas kategori tabel 4.8. masing-masing variabel dan indikatornya dapat dijelaskan secara keseluruhan sebagaimana berikut:

1. Persepsi Responden terhadap Religiosity (keberagamaan)

Karyawan pada setiap organisasi tentunya memiliki keyakinan agama masing-masing. Karena agama merupakan identitas masing-masing bagi pemeluknya. Demikian juga pada karyawan Bank Syariah BUMN, ia memiliki filosofi pemahaman tentang nilai-nilai Keyakinan (*ideologis*); Praktek agama (*ritualistik*); Pengalaman (*eksperiensial*), Pengetahuan agama (*intelektual*), dan Konsekuensi terhadap keyakinan agamanya (*konsekuensi*). Keyakinan agama ini hendaknya harus menjadi karakteristik inti karyawan yang harus dibawa ke dalam kegiatan operasional di lembaga perbankan syariah. Keyakinan, pengalaman menjalankan agama, pemahaman beragama dan konsekuensi

terhadap keyakinan tersebut semestinya menjadi pegangan semua pegawai Bank Syariah BUMN dalam bekerja. Dengan meyakini atau mempercayai bahwa nilai-nilai dalam ajaran agama yang ada dalam organisasi tersebut dapat memberikan dampak, baik bagi individu maupun bagi kelompok, sehingga semua pihak idealnya memiliki sikap yang mencerminkan nilai moral agama dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini telah menggambarkan data mengenai persepsi responden terhadap religiusitas yang selama ini dianutnya. Pengukuran terhadap persepsi karyawan pada religiusitas direfleksikan melalui 4 indikator yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil dari pengukuran mengenai *Religiosity* secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.9. berikut :

Tabel 4.9. Deskripsi Variabel *Religiosity* Menurut Indikatornya

Skor	Responden	Indikator			
		X1.1	X1.3	X1.4	X1.5
1	F	0	0	0	0
	%	0	0	0	0
2	F	0	0	0	0
	%	0	0	0	0
3	F	0	0	0	0
	%	0	0	0	0
4	F	120	118	107	102
	%	53,1	52,2	47,3	45,1
5	F	97	97	100	101
	%	42,9	42,9	44,2	44,7
6	F	9	11	19	23
	%	4,0	4,9	8,4	10,2
Mean		4,51	4,64	4,53	4,65
<i>Religiosity</i>		4,58			

f = frekuensi = banyaknya responden

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 2)

Dengan diketahuinya skor rata-rata dari setiap indikator dapat dihitung besarnya rata-rata keseluruhan (komposit) untuk variabel *Religiosity*, yaitu: (4,51

+ 4,64 + 4,53 + 4,65) /4 = 4,58. Skor rata-rata sebesar 4,58 berada pada interval kategori religius. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi responden (Pegawai Bank Syariah BUMN) terhadap *Religiosity* yang ada di lembaga perbankan mereka masing-masing cenderung religius, artinya mereka para karyawan patuh mengikuti norma-norma religiusitas yang mereka anut.

Bila dicermati lebih lanjut secara parsial (pada setiap indikator), maka besarnya skor rata-rata setiap indikator yaitu $X_{1.1}$ Keyakinan (*ideologis*), $X_{1.3}$ Praktek agama (*ritualistik*), $X_{1.4}$ Pengetahuan agama (*intelektual*), dan $X_{1.5}$ Konsekuensi terhadap keyakinan agamanya (*konsekuensi*) semuanya masuk dalam kategori memiliki nilai religius. Nampak dalam indikator $X_{1.2}$ (Pengamalan agama) tidak masuk indikator yang diterima, artinya para karyawan dalam beragama masih sebatas mengetahui dan memahami agama, belum sampai pada tingkat mengamalkan agamanya. Namun jika dilihat dari aspek frekuensi jawaban responden, maka dari keempat indikator tersebut yang mempunyai frekuensi tertinggi, adalah indikator memiliki keyakinan dengan frekuensi 120 (53,1%) menjawab dengan skor standar 5 (kategori religius).

Hasil ini menunjukkan bahwa responden telah berupaya untuk memiliki keyakinan kuat dalam mengerjakan tugasnya masing-masing, bekerja sambil mempraktekkan religiusitasnya sesuai aturan syariah, membekali pemahaman yang kuat dan sadar bahwa bekerja diperintahkan dalam agama sebagai konsekuensi keyakinan beragama. Persepsi responden terhadap *Religiosity* di Bank Syariah BUMN yang rata-rata berada pada kategori agamis ini sudah baik, namun dalam praktek pengamalan agama belum seluruhnya diwujudkan dalam bekerja sebagai banker syariah. Karena itu, seyogyanya para karyawan yang

menjadi responden penelitian ini memiliki persepsi *religiosity* di Bank Syariah BUMN secara lengkap dan sempurna (*syumul*) baik pada tingkat keyakinan dan pada pengamalannya. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap *Religiosity* berada pada kategori ***religijs*** yang digambarkan melalui indikator *X_{1.1}* Keyakinan (*ideologis*), *X_{1.2}* Praktek agama (*ritualistik*), *X_{1.4}* Pengetahuan agama (*intelektual*), dan *X_{1.5}* Konsekuensi terhadap keyakinan agamanya (*konsekuensi*) yang rata-rata skornya diangka 4,58. Hal ini mengindikasikan masih perlunya upaya peningkatan pengamalan dan implementasi nilai-nilai religiusitas di perbankan syariah. Dari sisi intelektual religiusitasnya mereka saling toleran dan suka menolong terhadap yang beragama lain, dan melaksanakan konsekuensi religiusitas bahwa ajaran religiusitas membawa mereka untuk berperilaku baik (akhlakul karimah) dan beramal sholeh, namun dalam kenyataan jawaban mengenai praktik religiusitas dalam menjalankan ibadah dengan *istiqomah* belum dikerjakan secara baik, terlihat jawaban pada indikator ini tidak reliabel sehingga nilai jawaban indikator ini di drop. Intinya dalam hal keyakinan dan pemahaman religius karyawan perbankan syariah adalah baik namun dalam pelaksanaan religiusitas belum dijalankan secara nyata (*istiqomah*). Aspek ini menunjukkan seseorang dapat mewujudkan nilai ajaran religinya dalam kehidupan sosial sehari-hari dengan berlandaskan etika dan spiritualitas religius (Vitell & Singhapakdi, 2008). Dimensi ini menyangkut hubungan manusia dengan manusia lainnya dan hubungan manusia dengan lingkungan alamnya (*muamalah*).

Religiosity dibentuk dari keyakinan seseorang akan ajaran agama seseorang, yang kemudian diwujudkan dalam bentuk perilaku, dengan nilai

agama maka seseorang akan bersikap ramah dan berakhlak baik kepada orang lain, memperjuangkan kebenaran dan keadilan, menolong sesama, disiplin dan menghargai waktu dan itu dilaksanakan secara konsisten (*istiqomah*) (Tobroni, 2015). Shafranske & Maloney (1990) menyatakan dalam hubungan pekerjaan, seorang pegawai yang agamanya kuat, maka dia akan melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh (patuh) sesuai dengan aturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan, karena dia berfikir bekerja itu adalah bagian dari ibadah, dan ibadah itu bagian dari melaksanakan ajaran agamanya, sehingga nilai agama itulah yang dijadikan sebagai dasar dalam menjalankan pekerjaan, secara instrinsik nilai-nilai agama akan meginternalisasi dalam diri karyawan yang akan menjaga sikap dan perilaku seseorang dalam pekerjaan. Sikap keberagamaan karyawan itu juga mendasari hubungan antara karyawan satu dengan yang lain, mereka akan memunculkan sikap saling menolong dan saling memudahkan dalam hubungan kerja, menumbuhkan sikap saling menghargai dan menghormati antara satu dengan lainnya (Osman et.al, (2013).

Tingginya indikator konsekuensi keyakinan menunjukkan bahwa Pegawai Bank Syariah BUMN, memiliki komitmen dan integritas tinggi untuk bekerja sesuai aturan organisasi dan agamanya. Hasil ini didukung antara lain oleh Shariff, (2012) religiusitas mempengaruhi perilaku dan sikap secara positif dan etis di tempat kerja sehingga akan meningkatkan keterikatan karyawan. Selain itu Roof, (2015) mengusulkan klarifikasi hubungan antara agama, spiritualitas dan keterikatan karyawan. Jamshed, et.al., (2017), mengungkapkan dampak positif dari religiusitas pada sejumlah sumber daya manusia dan hasil organisasi, religiusitas menjadi sumber dari keterikatan kerja dalam konteks Islam Malaysia. Tennakoon & Lasanthika, (2018), menyimpulkan terjadi hubungan yang kuat dan

positif antara religiusitas dan keterikatan karyawan di kasus Sri Lanka. Canaan, (2014) menyelidiki efek persepsi diskriminasi agama yang dirasakan pada perilaku yang terkait dengan pekerjaan karyawan, terutama komitmen dan keterikatan pegawai di Bank.

2. Persepsi Responden terhadap *Spiritual Leadership*

Perbankan Syariah BUMN dengan menggunakan nama “syariah” sebagai nama institusinya, sudah semestinya memiliki filosofi dasar yang sarat dengan nilai-nilai agama dan spiritualitas. Hal ini tercermin dari visi Bank Syariah Indonesia untuk menjadi salah satu bank syariah terbesar di dunia, Bank Syariah Indonesia akan menjadi tonggak kebangkitan ekonomi dan keuangan syariah di Indonesia, maka operasionalnya harus dikendalikan oleh pemimpin yang mencerminkan sikap spiritual. Sehingga dalam menjalankan misi membantu usaha ekonomi dengan sistem syariah dapat terlaksana dengan baik sesuai tujuan syariah (*maqoshidus syariah*).

Spiritual Leadership adalah individu atau sekelompok orang yang cenderung dijadikan model atau patron untuk suatu perilaku tertentu. Dalam sebuah organisasi, *Spiritual Leadership* adalah kelompok referensi yang memiliki pengaruh terhadap perilaku anggota organisasi tersebut. Demikian halnya di Bank Syariah BUMN, *Spiritual Leadership* adalah para pimpinan yang berada di jabatan yang lebih tinggi dan cenderung menjadi model yang diteladani oleh karyawan di bawahnya. Oleh karena itu, penelitian ini telah menggambarkan data mengenai persepsi responden terhadap *Spiritual Leadership* yang selama ini diteladaninya. Pengukuran persepsi responden pada *Spiritual Leadership*

direfleksikan melalui 4 indikator yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil dari pengukuran mengenai *Spiritual Leadership* secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.10. berikut:

Tabel 4.10. Deskripsi Variabel *Spiritual Leadership* Menurut Indikatornya

Skor	Responden	Indikator			
		X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{2.4}
1	F	0	0	0	0
	%	0	0	0	0
2	F	0	0	0	0
	%	0	0	0	0
3	F	0	0	0	0
	%	0	0	0	0
4	F	119	109	102	123
	%	52,7	48,2	45,1	54,4
5	F	96	101	94	89
	%	42,5	44,7	41,6	39,4
6	F	11	16	30	14
	%	4,9	7,1	13,3	6,2
Mean		4,52	4,59	4,68	4,52
<i>Spiritual Leadership</i>		4,58			

f = frekuensi = banyaknya responden

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 2)

Dengan diketahuinya skor rata-rata dari setiap indikator dapat dihitung besarnya rata-rata keseluruhan (komposit) untuk variabel *Spiritual Leadership*, yaitu: $(4,52 + 4,59 + 4,68 + 4,52)/4 = 4,58$. Skor rata-rata sebesar 4,58 berada pada interval kategori meladani. Hasil ini menunjukkan bahwa responden cenderung meladani kepemimpinan spiritual pemimpin di perbankan syariah dalam berperilaku kerja sesuai peraturan berlaku di perbankan. Artinya, *Spiritual Leadership* merupakan model kepemimpinan yang mempraktekkan nilai-nilai kepemimpinan Rasulullah untuk diikuti perilakunya dalam melaksanakan

pekerjaan di perbankan syariah. Jika ditelaah lebih lanjut secara parsial (setiap indikator), maka besarnya skor rata-rata setiap indikator yaitu $X_{2.1}$ (Shiddiq atau Jujur), $X_{2.2}$ (Amanah atau dapat dipercaya), $X_{2.3}$ (Tabligh atau menyampaikan), dan $X_{2.4}$ (fathonah atau cerdas) semuanya masuk dalam kategori meneladani. Dan jika dilihat dari aspek frekuensi jawaban responden, maka dari keempat indikator tersebut yang mempunyai frekuensi tertinggi, adalah indikator $X_{2.4}$ (Fathonah atau cerdas) dengan frekuensi 123 (54,4%) menjawab dengan skor 5 (kategori meneladani). Hal ini menunjukkan bahwa himbauan atau ajakan dari pimpinan untuk menerapkan perilaku kerja yang jujur cukup efektif menumbuhkan keteladanan responden. Namun untuk indikator $X_{2.1}$ (Shiddiq), $X_{2.2}$ (Amanah) dan $X_{2.3}$ (Tabligh) masih perlu ditingkatkan lagi. Artinya, praktek kepemimpinan spiritual di perbankan syariah tidak hanya cerdas dalam memberi teladan, namun perlu memberikan contoh konkret perilaku kerja dengan cerdas sesuai nilai spirit syariah yang patut diteladani dalam aktivitas bekerja sehari-hari.

Himbauan dan ajakan pimpinan, yang dibuktikan dengan keteladanan pimpinan dalam memberikan contoh yang baik, akan memicu dan memacu lahirnya kepuasan dan retensi. Kepemimpinan yang mendorong bawahan agar merasa puas dalam bekerja memiliki efek langsung terhadap keterikatan karyawan, loyalitas, dan niat untuk tinggal bertahan (Book, et.al., 2019). Rahim, (2014), menyimpulkan *Spiritual leadership* dan *employee engagement* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan konsep teori *SET* yang digagas oleh Blau. Saripudin dan Rosari, 2019) meneliti bahwa kepemimpinan spiritual dengan nilai-nilai, sikap, dan perilaku para

pemimpin memiliki efek positif yang signifikan terhadap makna/panggilan hidup, dan keanggotaan sosial karyawan (Fry, 2003). Selanjutnya, makna/panggilan hidup memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan tingkat keterikatan kerja. Namun, keanggotaan tidak mempengaruhi keterikatan kerja (Saripuddin, 2018). Sheikh, et.al, (2019), mengungkapkan kepemimpinan spiritual memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara kelelahan dan keterikatan kerja tetapi tidak memoderasi hubungan antara permintaan pekerjaan (*job demand*) dan kelelahan (*burn out*). Walumbwa, et.al. (2010) menemukan perilaku pimpinan mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Semakin baik perilaku pimpinan, maka perilaku kerja karyawan juga semakin meningkat.

3. Persepsi Responden terhadap *Work Life Balance*

Work Life Balance adalah adalah kehidupan yang seimbang dimana individu mampu melaksanakan tanggung jawabnya di tempat bekerja, rumah dan di masyarakat dengan konflik peran yang sangat minimal. Oleh karena itu, penelitian ini telah menggambarkan data mengenai persepsi responden terhadap pola keseimbangan perilaku di tempat kerja dan di dalam keluarga yang selama ini dijalankan. Pengukuran persepsi responden terhadap *Work Life Balance* direfleksikan melalui 9 indikator yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil dari pengukuran mengenai *Work Life Balance* secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.11. berikut:

Tabel 4.11. Deskripsi Variabel *Work Life Balance* Menurut Indikatornya

Skor	Resp	Indikator								
		X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	X _{3.4}	X _{3.5}	X _{3.6}	X _{3.7}	X _{3.8}	X _{3.9}
1	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	F	113	106	124	119	136	114	117	114	116
	%	50,0	46,9	54,9	52,7	60,2	50,4	51,8	50,4	51,3
5	F	98	98	92	93	79	95	95	97	95
	%	43,4	43,4	40,7	41,2	35,0	42,0	42,0	42,9	42,0
6	F	15	22	10	14	11	17	14	15	15
	%	6,6	9,7	4,4	6,2	4,9	7,5	6,2	6,6	6,6
Mean		4,57	4,63	4,50	4,54	4,45	4,57	4,54	4,56	4,55
<i>Work Life Balance</i>		4,54								

f = frekuensi = banyaknya responden

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 2)

Dengan diketahuinya skor rata-rata dari setiap indikator dapat dihitung besarnya rata-rata keseluruhan (komposit) untuk variabel *Work Life Balance*, yaitu : $(4,57 + 4,63 + 4,50 + 4,53 + 4,45 + 4,57 + 4,54 + 4,56 + 4,55) / 9 = 4,54$. Skor rata-rata sebesar 4,54 berada pada interval kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat *Work Life Balance* responden tinggi. Mereka menjalankan perilaku keseimbangan kerja dengan keluarga dalam kehidupan sehari-hari. Jika dicermati secara parsial (setiap indikator), maka besarnya skor rata-rata setiap indikator yaitu yaitu X_{3.1} (Dapat membagi waktu), X_{3.2} (Jam kerja masuk akal), X_{3.3} (Merasa Puas), X_{3.4} (Semangat dalam bekerja), X_{3.5} (Tidak absen kerja), X_{3.6} (Tidak terlambat dalam bekerja), X_{3.7} (Tidak keluar dari pekerjaan (*turnover*)), X_{3.8} (Meningkatkan produktivitas kerja), dan

X3.5 (Meningkatnya rasa komitmen kepada organisasi), semuanya masuk dalam kategori tinggi. Namun jika dilihat dari aspek frekuensi jawaban responden, maka dari ke sembilan indikator tersebut yang mempunyai frekuensi tertinggi, adalah indikator X3.5 (Tidak absen kerja) dengan frekuensi 136 (60,2%) menjawab dengan skor 5 (kategori tinggi). Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki keyakinan yang tinggi bahwa karyawan sangat mampu menyeimbangkan antara perilaku dalam bekerja dan membagi waktu dengan keluarga, mereka selalu masuk kerja tanpa berniat absen bekerja. Delapan indikator lainnya perlu ditingkatkan lagi, agar semangat bekerja di bank yang berlabel Syariah benar-benar sesuai tujuan syariah bahwa karyawan ketika bekerja dilakukan dengan etos kerja dan komitmen yang tinggi, namun setelah bekerja tetap memperhatikan kepentingan keluarga, hal ini dilakukan dengan memiliki tingkat keikhlasan bekerja yang tinggi.

Menurut Lazar, Osoian, & Ratiu (2010) manfaat keseimbangan kehidupan kerja adalah adanya komitmen, loyalitas dan peningkatan produktivitas karyawan. Penelitian tentang keseimbangan kehidupan kerja sebagai prediktor dari keterikatan kerja karyawan masih belum banyak, namun telah ada bukti bahwa karyawan dengan tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang tinggi akan meningkatkan keterikatan kerja di perusahaan Iddagoda & Opatha, (2017). Hubungan antara praktik keseimbangan kehidupan kerja dan keterikatan kerja dapat dijelaskan menggunakan teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Mengikuti norma timbal balik, dapat dikatakan bahwa karyawan merasa berkewajiban untuk membalas dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih baik di tempat kerja bila mendapatkan perlakuan baik dari organisasi.

Karyawan ini merespons dengan perasaan positif yang meningkat mengenai pekerjaan dan organisasi mereka (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005). Demikian pula, ketika karyawan diberi sumber daya tertentu oleh majikan mereka, mereka merespons dengan tingkat keterikatan tertentu (Saks, 2006).

Menurut Osario, et.al., (2015), WLB memiliki peran dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Selain itu, menurut Lazar, Osoian, & Ratiu (2010) manfaat WLB adalah adanya sikap komitmen, loyalitas dan peningkatan produktivitas karyawan. Keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan menjadi suatu kebutuhan bagi setiap individu agar tercipta kehidupan yang penuh makna dan berkualitas. Alasan seseorang untuk bekerja pun sebenarnya bertujuan untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. Tanpa adanya keseimbangan kehidupan kerja dalam suatu organisasi, keterikatan akan sulit untuk dicapai dan pada akhirnya akan meningkatkan niat *turnover* (Saeed, et.al., (2018).

Hasil ini mendukung penelitian Shuck & Herd, (2012) bahwa tindakan mengabaikan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh terhadap rendahnya *employee engagement*, moral, dan kinerja, dan itu adalah alasan tingginya absensi dan pergantian karyawan, yang dapat memengaruhi organisasi dan karyawan. Hallberg & Schaufeli, (2006) mengakui terdapat hubungan antara beban kerja yang ekstrem dan kelelahan emosional sambil menyatakan bahwa beban kerja yang lebih tinggi juga terkait dengan keterikatan karyawan yang lebih tinggi. Semakin tinggi beban kerja dapat mengakibatkan keterikatan rendah.

Work Life Balance justru menjadi faktor yang mendorong motivasi mereka terhadap aturan organisasi untuk bekerja dengan puas. Hasil ini didukung oleh penelitian Gatling, et.al., (2016) menyebutkan bahwa keseimbangan

kehidupan dan kerja mungkin memiliki efek psikologis pada tingkat motivasi karyawan, mendorong menuju kinerja tinggi di tempat kerja dan mencapai kepuasan hidup individu. Johnson (2014) menggambarkan keseimbangan kehidupan kerja sebagai masalah utama di mana karyawan menyadari bahwa mereka dapat menjaga keseimbangan antara rumah dan pekerjaan. Baru-baru ini, Sirgy & Lee (2017) secara teoritis mempelajari keseimbangan kehidupan kerja dari ulasan integratif dan menemukan dua dimensi utama dari keterikatan dalam kehidupan kerja dan kehidupan non-kerja. Selain itu, mereka mengidentifikasi keseimbangan kehidupan kerja sebagai prediktor signifikan keterikatan organisasi, yang, pada gilirannya, membawa kepuasan hidup kerja.

4. Persepsi Responden terhadap *Employee Engagement*

Employee Engagement adalah salah satu konsep perilaku atau tindakan positif karyawan dalam menjalankan peran kerjanya di tempat kerja dengan menunjukkan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*) dapat terwujud karena didahului oleh adanya niat untuk melakukannya. Penelitian ini menggunakan variabel *employee engagement* sebagai dorongan positif untuk melaksanakan ikatan kerja di Bank Syariah BUMN. Penelitian ini telah menggambarkan data mengenai persepsi responden terhadap *employee engagement* di unit masing-masing. Persepsi responden terhadap *employee engagement* direfleksikan melalui 3 indikator dengan masing-masing 3 dimensi yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil dari pengukuran mengenai *employee engagement* secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.12. berikut:

Tabel 4.12. Deskripsi Variabel *Employee Engagement* menurut Indikatornya

Skor	Resp	Indikator						
		y1.1	y1.2	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	y1.9
1	f	0	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0
2	f	0	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0
3	F	0	0	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0	0	0
4	F	125	131	130	121	126	139	130
	%	55,3	58,0	57,5	53,5	55,8	61,5	57,5
5	F	91	90	85	91	86	77	87
	%	40,3	39,8	37,6	40,3	38,1	34,1	38,5
6	F	10	5	11	14	14	10	9
	%	4,4	2,2	4,9	6,2	6,2	4,4	4,0
Mean		4,49	4,44	4,47	4,53	4,50	4,43	4,46
<i>Employee Engagement</i>		4,48						

f = frekuensi = banyaknya responden

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 2)

Dengan diketahuinya skor rata-rata dari setiap indikator dapat dihitung besarnya rata-rata keseluruhan (komposit) untuk variabel *employee engagement*, yaitu: $(4,49 + 4,44 + 4,47 + 4,53 + 4,50 + 4,43 + 4,46) / 7 = 4,48$. Skor rata-rata sebesar 4,48 berada pada interval kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sikap positif responden untuk meleburkan diri pada ikatan pekerjaan dengan lembaga perbankan syariah (*employee engagement*) cenderung tinggi, artinya mereka memiliki niat dalam melaksanakan pekerjaan didasari semangat, dedikasi dan penghayatan yang tinggi sehingga rasa keterikatan kerja dengan lembaga perbankan syariah itu baik. *Employee engagement* sebagai bagian dari terkait dengan sikap individu, niat dan perilaku. Oleh karena itu, karyawan yang terikat terhadap pekerjaannya cenderung lebih melekat terhadap organisasi dan memiliki kecenderungan yang rendah untuk meninggalkan pekerjaan di Bank

Syariah BUMN. Jika dicermati lebih lanjut secara parsial (setiap indikator), maka besarnya skor rata-rata setiap indikator yaitu Y1.1 (semangat penuh energi), Y1.2 (selalu bertahan), Y1.5 (bangga dalam bekerja), Y1.6 (pekerjaan yang penuh makna), dan Y1.7 (bekerja sampai lupa segalanya), Y1.8 (sangat mencintai pekerjaan), dan Y1.9 (bekerja merasa tenggelam sampai lupa waktu) semuanya masuk dalam kategori tinggi. Namun jika dilihat dari aspek frekuensi jawaban responden, maka dari ketujuh indikator tersebut yang mempunyai frekuensi tertinggi adalah indikator Y1.8 (sangat mencintai pekerjaan) dengan frekuensi 139 (61,5%) menjawab dengan skor 5 (tinggi). Artinya, responden telah melakukan upaya yang serius dan sungguh-sungguh untuk dapat melaksanakan perilaku *employee engagement* secara terus-menerus. Namun demikian, untuk indikator y1.1 (semangat penuh energi) dan y1.6 (pekerjaan yang penuh makna) masih perlu ditingkatkan lagi. Perlu sosialisasi implementasi keterikatan karyawan agar supaya dalam bekerja meningkatkan semangat dan agar merasakan pekerjaan dijalankan itu penuh dengan makna pada diri karyawan di semangatkan lagi agar semakin menguatkan niat kepatuhan dalam mengimplementasikan perilaku keterikatan karyawan. Ketika rasa keterikatan (*engage*) dengan organisasi yang dimiliki oleh karyawan semakin tinggi, maka akan menghasilkan suatu perilaku umum positif, salah satunya keputusan karyawan untuk *stay* (tetap tinggal) atau terus bekerja di organisasi tersebut meskipun terdapat peluang kerja di tempat lainnya (Baumruk & Gorman, 2006). Dapat disimpulkan dari empat indikator di atas bahwa responden memiliki niat kepatuhan yang agak tinggi untuk melaksanakan kebijakan di unit mereka bekerja. Sebagaimana dikemukakan Macey & Schneider (2008) menyatakan bahwa *Employee Engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi untuk meninggalkan pekerjaan secara

sukarela. Sumber daya manusia dapat bekerja dengan maksimal, maka karyawan harus memiliki keterikatan dengan perusahaan (Gallup, 2013). Menurut Bakker & Demerouti (2008) karyawan yang terikat akan bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, maka mereka lebih cepat atau banyak menyelesaikan hal-hal ditempat kerja. Pada saat karyawan merasa terikat dengan organisasinya, secara otomatis para karyawan akan meningkatkan produktifitas kinerjanya sesuai dengan arahan dan tujuan organisasinya.

Temuan ini mendukung penelitian terdahulu tentang pengaruh (Lockwood, 2007; Mills et al., 2006), menunjukkan bahwa keterikatan dikaitkan dengan keunggulan kompetitif. (Anitha, 2014; Mone et al., 2011; Nienaber & Martins, 2014; Reijseger et al., 2017). Menurut pengamatan Anitha (2014) bahwa karyawan yang terikat di tingkat organisasi adalah akrab dengan tujuan organisasi mereka dan dapat secara akurat mengkomunikasikan keuntungan daya saingnya (*competitive advantage*), sambil memelihara semangat untuk pelanggan dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Persepsi Responden terhadap *Innovative Behavior*

Perilaku *innovative behavior* karyawan menunjukkan bahwa sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru. Penelitian ini telah menggambarkan data mengenai persepsi responden terhadap perilaku inovatif (*Innovative behavior*). Pengukuran persepsi responden terhadap *Innovative behavior* direfleksikan melalui 5 indikator yang telah teruji validitas

dan reliabilitasnya. Hasil dari pengukuran mengenai *Innovative behavior* secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.13.berikut:

Tabel 4.13.Deskripsi Variabel *Innovative Behavior* menurut Indikatornya

Skor	Resp	Indikator				
		y2.1	y2.3	y2.4	y2.5	y2.6
1	F	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0
2	F	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0
3	F	0	0	0	0	0
	%	0	0	0	0	0
4	F	107	119	113	117	108
	%	47,3	52,7	50,0	51,8	47,8
5	F	103	91	96	90	94
	%	45,6	40,3	42,5	39,8	41,6
6	F	16	16	17	19	24
	%	7,1	7,1	7,5	8,4	10,6
Mean		4,60	4,54	4,58	4,57	4,63
<i>Innovative Behavior</i>		4,58				

f = frekuensi = banyaknya responden

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 2)

Dengan diketahuinya skor rata-rata dari setiap indikator dapat dihitung besarnya rata-rata keseluruhan (komposit) untuk variabel *Innovative behavior*, yaitu : $(4,60 + 4,54 + 4,58 + 4,57 + 4,63) / 5 = 4,58$. Skor rata-rata sebesar 4,58 berada pada interval kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat *Innovative Behavior* karyawan baik. Mereka telah berupaya untuk mempraktekkan perilaku inovatif dengan melakukan suatu pembaharuan, atas penemuan yang baru, yang berupa ide, cara, alat, hasil produk baru atau lainnya. Mereka menemukan sesuatu yang baru dimana bentuknya tidak sama dengan yang sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya. di unit tempat kerja masing-

masing. Jika ditelaah lebih lanjut secara parsial (setiap indikator), maka besarnya skor rata-rata setiap indikator yaitu Y2.1 (Produk layanan yang ada masih bisa dikembangkan), Y2.3 (Kemampuan komunikasi yang baik dalam menyampaikan ide baru), Y2.4 (Berusaha agar gagasan diterima oleh atasan atau organisasi), Y2.5 (Berusaha agar gagasan yang saya miliki dapat diaplikasikan), dan Y2.6 (Mencoba motif baru dalam proses, dan mencoba metode baru) semuanya masuk dalam kategori baik. Namun jika dilihat dari aspek frekuensi jawaban responden, maka dari kelima indikator tersebut yang mempunyai frekuensi tertinggi adalah indikator Y2.3 (Kemampuan komunikasi yang baik dalam menyampaikan ide baru) yaitu 119 (52,7 %) menjawab dengan skor 5 (kategori baik). Hal ini menunjukkan bahwa meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru penting, lalu mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan mampu mewujudkan ide kreatif. Dengan kata lain, responden memiliki integritas dan profesionalitas yang baik dalam bekerja. Namun untuk 4 indikator lain masih perlu ditingkatkan lagi, artinya, responden masih perlu didorong untuk lebih inovatif dalam bekerja, khususnya dengan memanfaatkan perangkat teknologi informasi yang dapat membantu kelancaran mewujudkan ide-ide mereka.

Responden juga memiliki persepsi baik terhadap perilaku inovasinya di tempat kerja menunjukkan profesionalitas kerjanya yang mengindikasikan kecenderungan mereka untuk bekerja sesuai kompetensi dan keahliannya. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian George & Zhou, (2001) menyatakan tentang karakter dari individu yang memiliki perilaku inovatif adalah: 1) Mencari tahu teknologi baru, proses, teknik dan ide-ide baru, 2) Menghasilkan ide-ide

kreatif, 3) Memajukan dan memperjuangkan ide-ide ke orang lain, 4) Meneliti dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan ide-ide baru, 5) Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk mewujudkan ide baru tersebut, dan 6) Mewujudkan ide kreatif.

4.4. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini berdasarkan dari output analisis *structural equation modeling* (SEM). Langkah-langkah untuk mendapatkan hasil penelitian 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*). Namun sebelumnya perlu melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen (*Measurement Model*).

4.4.1. 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* (λ) 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 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 dan Bougie, 2017).

Hasil uji validitas dan reliabilitas pada setiap konstruk dijelaskan pada uraian berikut ini :

1. Instrumen Pengukur Variabel Religiosity (X1)

Variabel Religiosity (X1) diukur dengan 5 indikator. Setelah dilakukan analisis terhadap seluruh data (menggunakan 226 responden), ternyata terdapat 1 indikator yang dieliminasi (pada X1.2), karena mempunyai nilai loading faktor $< 0,7$. Sehingga masih tersisa 4 indikator sebagai pengukur variabel religiusitas, yaitu: X1.1 (Keyakinan/*ideologis*), X1.3 (Pengalaman/*eksperiensial*), X1.4 (Pengetahuan agama atau *intelektual*) dan X1.5 (Konsekuensi agama atau *konsekuensi*).

Hasil uji validitas dan reliabilitas dengan CFA untuk Variabel *Religiosity* (X₁) dapat dilihat pada tabel 4.14. berikut:

Tabel 4.14.
Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel Religiosity (X₁)

Indikator	Standar Loading (loading Faktor)	Sig	Standar Loading 2	Measurement Error (1 - Standar Loading ²)	Construct Reliability
X1.1	0,801	0,000	0,642	0,358	0,872
X1.2	0,686	0,000	0,471	0,529	
X1.3	0,808	0,000	0,653	0,347	
X1.4	0,731	0,000	0,534	0,466	
X1.5	0,769	0,000	0,591	0,409	
Σ	3,795		2,891	2,109	

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 5)

Tabel 4.14. menunjukkan bahwa indikator pengukuran variabel Religiosity 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 0,872 ($> 0,70$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator atau butir-butir pertanyaan dalam instrumen pengukur variable *religiosity* dinyatakan valid dan reliabel.

2. Instrumen Pengukur Variabel *Spiritual Leadership* (X2)

Variabel *Spiritual Leadership* (X2) diukur dengan 4 indikator, setelah dilakukan analisis terhadap seluruh data (menggunakan 226 responden), semua indikator dapat digunakan sebagai pengukur variabel *Spiritual Leadership*, yaitu X2.1 (Kejujuran sejati (*shiddiq*)), X2.2 (Dapat dipercaya (*Amanah*)), X2.4 (Mampu menyampaikan (*tabligh*)), dan X2.4. (Cerdas (*Fathonah*)).

Hasil uji validitas dan reliabilitas dengan CFA untuk variabel *Spiritual Leadership* (X2) dapat dilihat pada tabel 4.15. berikut:

Tabel 4.15.

Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel *Spiritual Leadership* (X2)

Indikator	Standar Loading (loading Faktor)	Sig	Standar Loading 2	Measurement Error (1 - Standar Loading ²)	Construct Reliability
X2.1	0,788	0,000	0,621	0,379	0,867
X2.2	0,812	0,000	0,659	0,341	
X2.3	0,720	0,000	0,518	0,482	
X2.4	0,826	0,000	0,682	0,318	
Σ	3,146		2,481	1,519	

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 5)

Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran variabel *Spiritual Leadership* mempunyai nilai standar *loading* atau lamda dengan taraf signifikan $\leq 0,05$, sedangkan hasil perhitungan uji reliabilitas secara agregat atau komposit didapat nilai reliabilitas *construct* sebesar 0,867 ($> 0,70$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator atau butir-butir

pertanyaan dalam instrumen pengukur *Spiritual Leadership* dinyatakan valid dan reliabel.

3. Instrumen Pengukur *Work Life Balance* (X3)

Variabel *Work Life Balance* (X3) diukur dengan menggunakan 9 (sembilan) item indikator. Setelah dilakukan analisis terhadap seluruh data (menggunakan 226 responden), semua indikator dapat digunakan sebagai pengukur variabel *Work Life Balance*, itemnya yaitu X3.1 (Dapat membagi waktu), X3.2 (Jam kerja masuk akal), X3.3 (Merasa Puas), X3.4 (Semangat dalam bekerja), X3.5 (Tidak absen kerja (dibuat positif misalnya dengan ijin pimpinan, dll.)), X3.6 (Tidak terlambat dalam bekerja), X3.7 (Tidak keluar dari pekerjaan (*turnover*)), X3.8 (Meningkatkan produktivitas kerja), dan X3.9 (Meningkatnya rasa komitmen kepada organisasi).

Hasil uji validitas dan reliabilitas dengan CFA untuk variabel *Work Life Balance* (X3) dapat dilihat pada tabel 4.16. berikut:

Tabel 4.16. Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel *Work Life Balance* (X₃)

Indikator	Standar Loading (loading Faktor)	Sig	Standar Loading 2	Measuremen Error (1 - Standar Loading 2)	Construct Reliability
X3.1	0,789	0,00	0,623	0,377	0,936
X3.2	0,772	0,00	0,596	0,404	
X3.3	0,779	0,00	0,607	0,393	
X3.4	0,787	0,00	0,619	0,381	
X3.5	0,824	0,00	0,679	0,321	
X3.6	0,776	0,00	0,602	0,398	
X3.7	0,827	0,00	0,684	0,316	
X3.8	0,771	0,00	0,594	0,406	
X3.9	0,753	0,00	0,567	0,433	
Σ	7,078		5,571	3,429	

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 5)

Tabel 4.16 di atas menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran variabel *Work Life Balance* 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 0,936 ($> 0,70$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator atau butir-butir pertanyaan dalam instrumen pengukur *Work Life Balance* dinyatakan valid dan reliabel.

4. Instrumen Pengukuran Variabel *Employee Engagement* (Y1)

Variabel *Employee Engagement* diukur menggunakan 9 indikator atau butir pertanyaan. Setelah dilakukan analisis terhadap seluruh data (menggunakan 226 responden), ternyata terdapat 2 indikator yang dieliminasi karena berdasarkan hasil analisis mempunyai nilai loading faktor $< 0,7$ pada Y1.3 (bekerja dalam waktu lama pada suatu waktu) dan Y1.4 (Pekerjaan sangat menginspirasi). Dengan demikian masih terdapat 7 indikator, yaitu Y1.1

(semangat penuh energi), Y1.2 (selalu bertahan), Y1.5 (bangga dalam bekerja), Y1.6 (pekerjaan yang penuh makna), dan Y1.7 (bekerja sampai lupa segalanya), Y1.8 (sangat mencintai pekerjaan), dan Y1.9 (bekerja merasa tenggelam sampai lupa waktu) yang masih tersisa sebagai pengukur variabel *Employee Engagement* (Y1).

Hasil uji validitas dan reliabilitas dengan CFA untuk variabel *Employee Engagement* (Y1) dapat dilihat pada tabel 4.17. berikut:

Tabel 4.17.
Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel *Employee Engagement* (Y1)

Indikator	Standar Loading (loading Faktor)	Sig	Standar Loading 2	Measurement Error (1 Standar Loading ²)	Construct Reliability
Y1.1	0,744	0,000	0,554	0,446	0,924
Y1.2	0,760	0,000	0,578	0,422	
Y1.3	0,683	0,000	0,466	0,534	
Y1.4	0,683	0,000	0,466	0,534	
Y1.5	0,803	0,000	0,645	0,355	
Y1.6	0,788	0,000	0,621	0,379	
Y1.7	0,783	0,000	0,613	0,387	
Y1.8	0,775	0,000	0,601	0,399	
Y1.9	0,790	0,000	0,624	0,376	
Σ	6,809		5,168	3,832	

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 5)

Tabel 4.17. di atas menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran variabel *Employee Engagement* 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 0,924 ($> 0,70$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator atau butir-butir pertanyaan dalam instrumen pengukur *employee engagement* dinyatakan valid dan reliabel.

5. Instrumen Pengukur Variabel Perilaku Innovative Behavior (Y2)

Variabel *Innovative Behavior* (Y2) diukur dengan menggunakan 6 indikator atau butir pertanyaan. Setelah dilakukan analisis uji kecocokan model terhadap seluruh data (menggunakan 226 responden), ternyata terdapat 1 indikator (Y2.2) yang dieliminasi karena mempunyai loading faktor $< 0,7$. Sehingga terdapat 5 indikator yang tersisa sebagai pengukur variabel *Innovative Behavior* (Y2), yaitu Y2.1 (Produk layanan yang ada masih bisa dikembangkan), Y2.3 (Kemampuan komunikasi yang baik dalam menyampaikan ide baru), Y2.4 (Berusaha agar gagasan diterima oleh atasan atau organisasi), Y2.5 (Berusaha agar gagasan yang saya miliki dapat diaplikasikan), dan Y2.6 (Mencoba motif baru dalam proses, dan mencoba metode baru). Hasil uji validitas dan reliabilitas dengan CFA untuk variabel *Innovative behavior* (Y2) dapat dilihat pada tabel 4.18. berikut:

Tabel 4.18.
Hasil Uji Instrumen Pengukuran Variabel *Innovative Behavior* (Y2)

Indikator	Standar Loading (loading faktor)	Sig	Standar Loading 2	Measurement Error (1 - Standar Loading ²)	Construct Reliability
Y2.1	0,852	0,00	0,726	0,274	0,884
Y2.2	0,120	0,00	0,014	0,986	
Y2.3	0,795	0,00	0,632	0,368	
Y2.4	0,868	0,00	0,753	0,247	
Y2.5	0,844	0,00	0,712	0,288	
Y2.6	0,847	0,00	0,717	0,283	
Σ	4,326		3,555	2,445	

Sumber: Hasil olah data, 2020 (lampiran 5)

Tabel 4.18. di atas menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran variabel *Innovative Behavior* 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 0,884 ($> 0,70$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator atau butir-butir pertanyaan dalam instrumen pengukur *Innovative Behavior* dinyatakan valid dan reliabel.

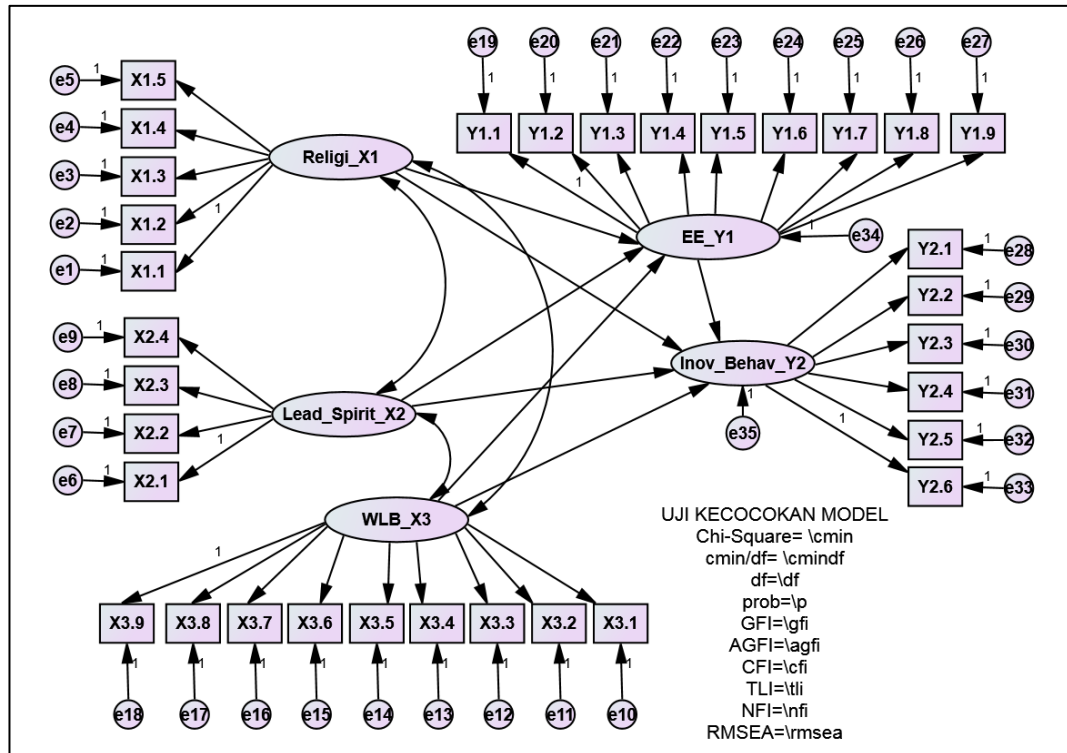
4.4.2. Uji Hipotesis Berbasis SEM

Analisis berikutnya setelah hasil pengujian terhadap instrumen (validitas dan reliabilitas), kemudian dilakukan uji *measurement model* dengan CFA, adalah melakukan uji model struktural (*structural model*) yang didahului dengan uji kecocokan (*Goodness of fit*) untuk model sruktural.

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

Analisis konfirmatori faktor (CFA) dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan tahapan model pengukuran (*Measurement Model*). Inti dari analisis ini adalah untuk menguji kualitas instrumen, apakah instrumen telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas, sehingga menghasilkan pengukuran yang baik (*goodness of measurement*). Validitas kuisisioner 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, sebagaimana disajikan dalam gambar 4.1. berikut :



Gambar 4.1.

Model Anteseden keterikatan karyawan dan dampaknya terhadap perilaku inovatif (lampiran 3)

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 Bab II. 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. Adapun model stuktural dapat dibuat persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y_1 = \gamma_{11}X_1 + \gamma_{12}X_2 + \gamma_{13}X_3 + z_1$$

$$Y_2 = \beta_{21}Y_1 + \gamma_{21}X_1 + \gamma_{22}X_2 + \gamma_{23}X_3 + z_2$$

Gabungan dua persamaan tersebut akan menunjukkan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total.

SEM memberikan fasilitas pengujian ini dengan menggunakan teknik uji *Chi-Square Test* yang dilengkapi dengan kriteria lainnya.

Hipotesis penelitian 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)

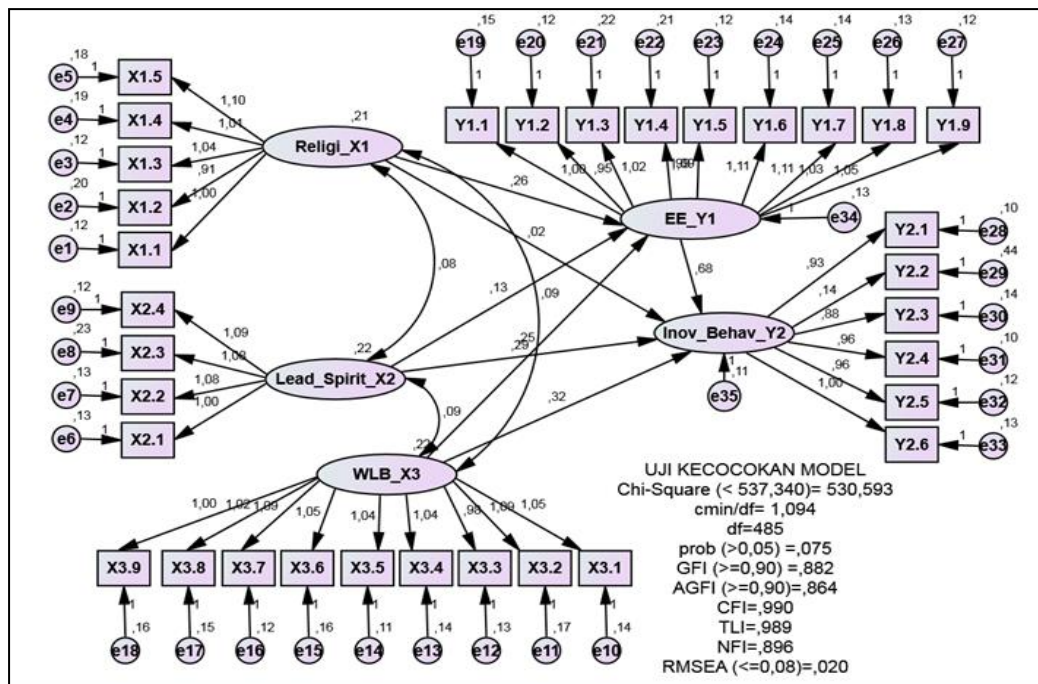
Terdapat 10 elemen yang dapat digunakan untuk menentukan kriteria uji kecocokan model sebagaimana pada gambar 4.1, namun tidak harus semua elemen tersebut digunakan dalam satu pengujian pada model tertentu. Oleh karena itu, dalam penelitian ini hanya menggunakan 5 (lima) elemen kriteria untuk pengujian kecocokan (*Goodness of Fit Index*) yang umumnya digunakan pada banyak penelitian. Kriteria untuk uji kecocokan model lengkap pada analisis SEM seperti disajikan pada tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19. Kriteria *Goodness of Fit Index* untuk Model Penelitian

No	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
1	Chi-Square (Kecil)	< 537.340
2	Signifikansi	> 0,05
3	GFI	≥ 0,90
4	AGFI	≥ 0,90
5	RMSEA	≤ 0,08

Sumber: Hasil olah data, 2020.

Setelah dilakukan pengujian kecocokan model pengukuran (pengujian konfirmatori), ternyata pengujian menunjukkan hasil, sebagaimana gambar berikut:



Gambar 4.2. Hasil Pengukuran model awal (lampiran 3)

Hasil analisis CFA sebagaimana pada tabel 4.20. berikut:

Tabel 4.20.
Hasil Uji *Goodness of Fit* untuk Model Konfirmatori

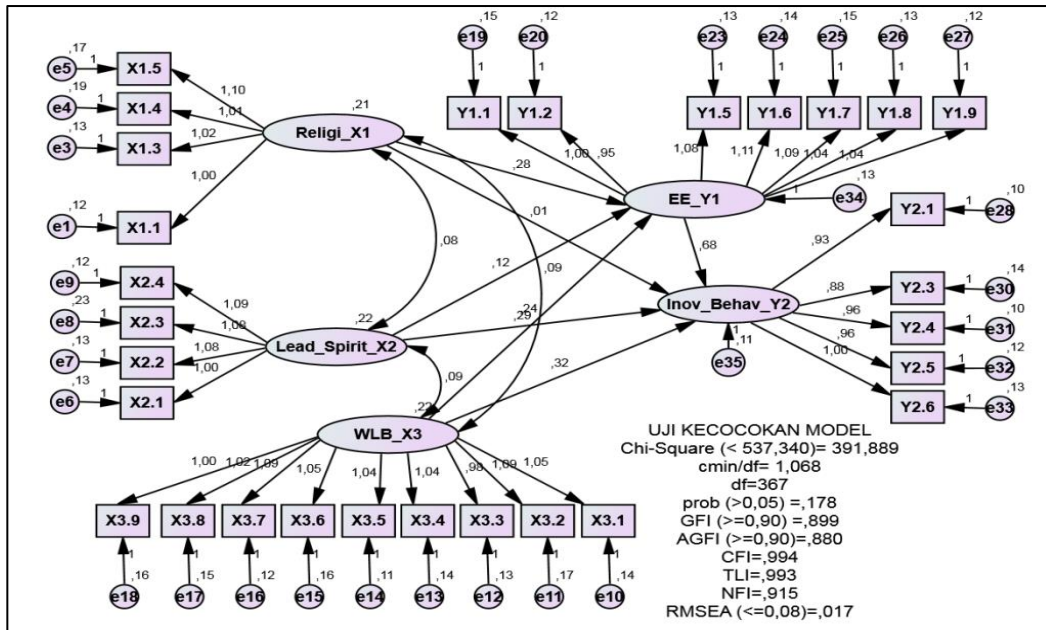
No	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Nilai Hasil Olah Data	Keterangan
1	Chi-Square	< 537,340	530,593	Fit
2	Signifikansi	> 0,05	0,075	Fit
3	GFI	$\geq 0,90$	0,882	Moderat Fit *)
4	AGFI	$\geq 0,90$	0,864	Moderat Fit *)
5	RMSEA	$\leq 0,08$	0,020	Fit

Sumber: Hasil olah data, 2020

*) Sharma,(1996)

Tabel 4.20 memberikan informasi bahwa model konfirmatori pada uji *Goodness of fit* tersebut nilai GFI dan AGFI, masih < 0,90 yaitu 0,882 dan 0,864, hal ini tetap dipertahankan karena nilai ini dianggap masih memenuhi syarat *good fit* atau dikatakan marginal/moderat fit, sebagaimana pendapat Sharma, (1996), bahwa Nilai GFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*), dan nilai GFI $\geq 0,90$ merupakan *good fit* (kecocokan yang baik), sedangkan $0,8 \leq \text{GFI} < 0,90$ sering disebut marginal fit. Nilai AGFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai GFI $\geq 0,90$ merupakan *good fit*, sedangkan $0,8 \leq \text{AGFI} < 0,90$ sering disebut marginal/moderat fit. Menurut Sharma mengatakan;...*there are no guidelines regarding how high AGFI should be for good-fitting models, but reseachers have typically used a value of 0,80 as the cutoff value* (Sharma, 1996: 159).

Untuk memenuhi *construct reliability* > 0,7, maka *loading factornya* yang nilainya < 0,7 akan dibuang, yaitu X1.2 (0,686); Y1.3 (0,683); Y1.4 (0,683); Y2.2 (0,120). Hal ini dilakukan dalam rangka untuk mendapatkan variabel laten yang benar-benar valid dengan kriteria murni sesuai standar nilainya, sehingga *observe variable* bersih dari nilai dibawah standar. Setelah dibuang kemudian dilakukan *calculate* kembali, sebagaimana gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3. Model setelah Modifikasi (lampiran 4)

Hasil dari analisis CFA setelah modifikasi dapat dilihat pada tabel 4.21. berikut:

Tabel 4.21.

Hasil Uji *Goodness of Fit* setelah modifikasi

No	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Nilai Hasil Olah Data	Keterangan
1	Chi-Square	< 537,340	391,889	Fit
2	Signifikansi	> 0,05	0,178	Fit
3	GFI	≥ 0,90	0,899	Moderat Fit*)
4	AGFI	≥ 0,90	0,880	Moderat Fit*)
5	RMSEA	≤ 0,08	0,017	Fit

Sumber: Hasil olah data, 2020

*) Sharma,(1996)

Nilai GFI dan AGFI setelah modifikasi pembersihan ada kenaikan dari sebelumnya, yaitu nilai GFI sebesar 0,899 dan AGFI sebesar 0,880, namun nilainya tetap masih < 0,9, nilai ini dikatakan moderat fit, sebagaimana pendapat Sharma, (1996), bahwa nilai > 0,8 dapat dijadikan patokan untuk menilai *good fit* (moderat fit) modelnya. Oleh karena itu 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*, serta uji *Sobel*. Maka secara keseluruhan hasil analisis tersebut dapat digambarkan sebagaimana dalam tabel 4.22. berikut:

Tabel 4.22. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Arah Pengaruh	Koef. regresi (Unstandardized)	Sig.	Koef. Regresi (Standardized)	Kesimpulan
1	Religiosity (X1) vs EE (Y1)	0,276	0,001 ^{*)}	0,292	H1 didukung
2	Lead-Spirit (X2) vs EE (Y1)	0,125	0,079	0,133	H2 tidak didukung
3	WLB (X3) vs EE (Y1)	0,244	0,001 ^{*)}	0,260	H3 didukung
4	EE (Y1) vs Innov-Behave (Y2)	0,676	0,001 ^{*)}	0,520	H4 didukung
5	Religiosity (X1) vs Innov-Behave (Y2)	0,014	0,85	0,011	H5 tidak didukung
6	Lead-Spirit (X2) vs Inov-Behav (Y2)	0,288	0,001 ^{*)}	0,237	H6 didukung
7	WLB (X3) vs Innov-Behav (Y2)	0,316	0,001 ^{*)}	0,259	H7 didukung
	Arah Pengaruh dengan Mediator	Standardisasi Pengaruh Tidak Langsung	Standardisasi Pengaruh Total	Z Sobel (**)	Kesimpulan
8	Religios (X1) vs EE (Y1) vs Innov-Behave (Y2)	0,152	0,164	3,311	H8 didukung (memediasi)
9	Lead-Spirit (X2) vs EE (Y1) vs Innov-Behav (Y2)	0,069	0,306	1,615	H9 tidak didukung (tidak memediasi)
10	WLB (X3) vs EE (Y1) vs Innov-Behave (Y2)	0,135	0,395	2,632	H10 didukung (memediasi)

Keterangan: ^{*)} signifikan < 0,05

***) Z Sobel > 1,96 (Pengaruh tidak langsung signifikan/memediasi)

Sumber: olahan data primer (lampiran 7, 8 dan 24)

Tabel 4.22. menjelaskan bahwa masing-masing variabel bebas (*religiosity* dan *work life balance*) secara parsial mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap *employee engagement*. Kecuali pada variabel *spiritual leadership* terhadap *employee engagement* tidak berpengaruh, karena nilai signifikansinya kurang dari 0,05 yaitu sebesar 0,079. Demikian juga pada *religiosity* terhadap *innovative behavior* nilainya tidak signifikan $> 0,05$ yaitu sebesar 0,85. Hal ini dijelaskan dengan harga taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian, masing-masing mempunyai harga taraf signifikansi $< 0,05$. Tetapi ketiga variabel tersebut (*religiosity*, *spiritual leadership*, dan *work life balance*) secara parsial tidak berpengaruh langsung (*indirect effect*) terhadap *innovative behavior*. Hal ini dapat dijelaskan dari harga taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian $> 0,05$. Sedangkan variabel *employee engagement* secara langsung berpengaruh terhadap *innovative behavior* dengan taraf signifikansi $< 0,05$.

Dikaitkan dengan hipotesis penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Hipotesis pertama berbunyi “*Religiosity* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*” didukung oleh data empirik, karena taraf signifikansi hasil pengujian ($p = 0,001$ (dibawah 0,05), artinya semakin kuat pengaruh *religiosity*, maka perilaku *employee engagement* akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah tingkat *religiosity*, maka tingkat *employee engagement* juga akan semakin rendah.
2. Hipotesis kedua berbunyi “*Spiritual Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*” hasilnya tidak didukung, karena taraf signifikansi hasil pengujian ($p = 0,079$ (lebih besar dari 0,05), artinya *spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*, kepemimpinan

spiritual belum mampu menguatkan perilaku *employee engagement* di bank syariah.

3. Hipotesis ketiga berbunyi “*Work Life Balance* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*” didukung data empirik, karena taraf sigifikansi hasil pengujian (p) = 0,001 (lebih kecil dari 0,05), artinya semakin tinggi tingkat *work life balance*, maka sangat berpengaruh terhadap perilaku *employee engagement* pada organisasi. Sebaliknya, semakin rendah tingkat *work life balance* karyawan, maka perilaku *employee engagemnet* semakin rendah.

Pengaruh dominan dilihat antar variabel (X) terhadap (Y1) *employee enagement* adalah variabel *Religiosity* (X1) dengan melihat pengaruh koefisien *standardized*-nya sebesar 0,292 dibanding yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa faktor religiusitas karyawan sangat besar pengaruhnya terhadap keterikatan kerja karyawan di perbankan syariah.

4. Hipotesis keempat berbunyi “*employee engagement* berpengaruh terhadap *innovative behavior*” didukung oleh data empirik, taraf signifikansi pengujian (p) = 0,001 (lebih kecil dari 0,05), artinya *employee engagement* berpengaruh terhadap perilaku inovatif (*innovative behavior*) kerja karyawan. Semakin kuat perilaku *engagement* karyawan semakin tinggi pula perilaku inovatifnya, dan sebaliknya.
5. Hipotesis kelima berbunyi “*Religiosity* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja *innovative behavior*,” hasilnya tidak didukung, karena taraf signifikansi hasil pengujian (p) = 0,85 (lebih besar dari 0,05), artinya *Religiosity* belum mempengaruhi perilaku inovasi kerja (*innovative bahavior*). Tingkat

religiusitas karyawan belum mampu mendorong meningkatkan perilaku inovatifnya, dan sebaliknya.

6. Hipotesis keenam berbunyi “*Spiritual leadership* berpengaruh terhadap perilaku inovatif kerja” didukung data empirik, karena taraf signifikansi hasil pengujian (p) = 0,001 kurang dari 0,05, artinya semakin kuat *spiritual leadership*, maka *innovatif behavior* semakin tinggi. Sebaliknya, semakin lemah *spiritual leadership*, maka *innovative behavior* juga semakin rendah.
7. Hipotesis ketujuh berbunyi “*Work Life Balance* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif (*innovative behavior*),” didukung oleh data empirik, taraf signifikansi hasil pengujian (p) = 0,001 (lebih kecil dari 0,05), artinya, *work life balance* berpengaruh terhadap perilaku inovatif kerja. Semakin kuat *work life balance*, maka *innovative behavior* semakin tinggi. Sebaliknya, semakin lemah *work life balance*, maka *innovative behavior* juga semakin rendah.

Pengaruh dominan dilihat antar variabel (X) terhadap (Y2) *innovative behavior* adalah variabel *work life balance* (X3) dengan melihat pengaruh koefisien *standardized*-nya sebesar 0,259 dibanding yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa faktor keseimbangan kehidupan kerja karyawan sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku inovasi karyawan di perbankan syariah. Besarnya pengaruh tidak langsung maupun pengaruh total antara ketiga variabel bebas (*religiosity*, *spiritual leadership*, dan *work life balance*) terhadap *innovative behavior* melalui *employee engagement* dapat dilihat pada berikut:

8. Hipotesis *Employee Engagement* menjadi mediator pengaruh antara *Religiosity* terhadap *Innovative behavior*, didukung. Besarnya pengaruh tidak

langsung adalah 0,152 dan pengaruh total sebesar 0,164. Hasil Uji Sobel menunjukkan Z Sobel sebesar $3,311 > 1,96$ (artinya *employee engagemnet* memediasi hubungan antara *religiosity* terhadap *innovative behavior*) didukung

9. Hipotesis *Employee Engagement* tidak bisa menjadi mediator pengaruh antara *spiritual leadership* terhadap *innovative behavior*. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,069 dan pengaruh total sebesar 0,306. Hasil Uji Sobel menunjukkan Z Sobel sebesar $1,615 < 1,96$ (artinya *employee engagement* tidak memediasi hubungan antara *spiritual leadership* terhadap *innovative behavior*, tidak didukung.
10. Hipotesis *Employee engagement* menjadi mediator pengaruh antara *work life balance* terhadap *innovative behavior*. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,135 dan pengaruh total sebesar 0,395. Hasil Uji Sobel menunjukkan Z Sobel sebesar $2,632 > 1,96$ (artinya *employee engagemnet* memediasi hubungan antara *work life balance* terhadap *innovative behavior*), didukung.

Pengaruh dominan dilihat antar variabel (X) terhadap (Y2) *innovative behavior* melalui (Y1) *employee enagement* adalah variabel *work life balance* (X3) dengan melihat pengaruh koefisien *standardized* totalnya sebesar 0,395 dibanding yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa faktor keseimbangan kehidupan kerja karyawan sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku inovatif melalui keterikatan karyawan di perbankan syariah.

Dari semua hasil pengujian di atas dapat ditunjukkan ringkasan sebagaimana tabel 4.23. berikut:

Tabel 4.23. Tabel ringkasan hasil

No	Arah Pengaruh	Kesimpulan
1	Religiosity (X1) vs EE (Y1)	H1 didukung
2	Lead-Spirit (X2) vs EE (Y1)	H2 tidak didukung
3	WLB (X3) vs EE (Y1)	H3 didukung
4	EE (Y1) vs Innov-Behave (Y2)	H4 didukung
5	Religiosity (X1) vs Innov-Behave (Y2)	H5 tidak didukung
6	Lead-Spirit (X2) vs Inov-Behav (Y2)	H6 didukung
7	WLB (X3) vs Innov- Behav (Y2)	H7 didukung
8	Religios (X1) vs EE (Y1) vs Innov-Behave (Y2)	H8 didukung (memediasi)
9	Lead-Spirit (X2) vs EE (Y1) vs Innov-Behav (Y2)	H9 tidak didukung (tidak memediasi)
10	WLB (X3) vs EE (Y1) vs Innov-Behave (Y2)	H10 didukung (memediasi)

Selanjutnya akan dijelaskan pembahasan dari keterkaitan masing-masing hubungan antar variabel beserta hasil analisisnya, serta dukungan beberapa penelitian terdahulu.

4.5. Pembahasan

Segmen pembahasan ini akan diuraikan lebih lanjut analisis deskriptif dari hasil analisis pengujian hipotesis, baik yang mendukung maupun tidak mendukung hipotesis yang dilandasi dengan justifikasi teori yang relevan dan fakta-fakta yang ditemukan selama studi. Lalu akan dianalisis juga dari berbagai perspektif *grand teori* yang menjadi payung analisis. Dari analisis ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan, pengembangan teori yang bisa digali dalam penelitian ini, serta diketahuinya keterbatasan penelitian sebagai referensi oleh peneliti berikutnya.

4.5.1. *Religiosity (X1) terhadap Employee Engagement (Y1)*

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh X1 terhadap Y1 didukung karena $(p\text{-sig}) = 0,001$ (di bawah nilai 0,05). Dengan demikian, hipotesis 1 (H_1) didukung, artinya bahwa *religiosity* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil riset ini menunjukkan bahwa *religiosity* didukung efektif menjadi prediktor keterikatan kerja karyawan di unit masing-masing bank syariah BUMN. Semakin kuat tingkat keberagamaan (religiusitas) karyawan, maka semakin kuat pula perilaku keterikatan karyawan di lingkungan bank syariah BUMN di eks karesidenan Jawa Tengah.

Hasil riset sesuai dengan penelitian Tennakoon & Lasanthika, (2018) menemukan bahwa terdapat hubungan kuat antara perilaku religiusitas dengan keterikatan kerja (kasus Sril Lanka). Bakar, et.al., (2018) menyetujui bahwa *religiosity* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada industri keuangan, ajaran agama membawa penganutnya untuk bersikap waspada dan hati-hati dalam menangani semua bidang. Sikap ini mutlak diperlukan bila karyawan tidak ingin membuat kesalahan bertindak yang bisa merontokkan keterikatan dengan perusahaan. Petchsawang & McLean,(2017), mengungkapkan terdapat hubungan yang signifikan praktek spiritualitas di tempat kerja dan keterikatan kerja, dan spiritualitas tempat kerja memiliki hubungan dengan keterikatan kerja (Nwachukwu, Chlladkova, & Zufan, (2016). Roof, (2015), mengklarifikasi hubungan antara agama, spiritualitas dan keterikatan karyawan. Jamshed, et.al., (2017), mengungkapkan dampak positif dari religiusitas pada sejumlah sumber daya manusia dan hasil organisasi, religiusitas menjadi sumber dari keterikatan kerja dalam konteks Islam Malaysia. Hasil penelitian ini mendukung penelitian

sebelumnya Zahrah, et.al., (2015) menyimpulkan bahwa ada hubungan antara religiusitas Islam dan keterikatan kerja, penelitian ini berharap bahwa peneliti masa depan dapat memperluas studi tentang keterikatan kerja dari sudut pandang Islam. Namun penelitian ini tidak mendukung hasil penelitiannya Ramaditya & Nazzario,(2020) bahwa religiusitas tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja dan keterikatan kerja.

Perspektif *Resource Based View Theory (RBV)* berkata, untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan bisnis, perlu dibangun kemampuan dari sumberdaya internal berupa karyawan dengan kompetensi khusus (*distinctive competencies*), yaitu kemampuan karyawan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing, karena dia bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitable*), dan sangat terorganisir (*organized*) (Barney, 1991). Kompetensi kemampuan karyawan Bank Syariah merupakan salah satu sumber daya yang tergolong ke dalam sumber daya *intangibile* (tidak berwujud) yang dapat membantu perusahaan mencapai kinerja organisasi lebih baik, serta memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan. Perbankan Syariah, lebih unggul dari perbankan konvensional, dilihat dari empat dimensi kompetensi yaitu *mindset* (cara pikir), kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan), karakter (*sidiq, amanah, fathanah, tabliq*) dan kualitas motivasi kerja pada bank syariah (jati diri sebagai faktor motivasi). Keunggulan SDM dengan karakter seperti itu, dalam manajemen perbankan syariah adalah meletakkan peran orang dalam organisasi untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi baik terhadap proses, sistem, maupun produk dan pelayanan. Sehingga dapat meningkatkan kualitas kontribusi semua orang dalam organisasi berbasis nilai-

nilai syariah (Palupi & Tjahjono, 2016). Kompetensi SDM perbankan syariah meliputi *Knowledge*, *Attitude*, dan *Practice* (KAP). Pada sisi *Knowledge*, pengembangannya meliputi manajemen operasional, manajemen nasabah, kemampuan berinovasi dan pengetahuan tentang peraturan-peraturan yang berkaitan dengan perbankan dan keuangan syariah. *Attitude* memfokuskan pada pengembangan dibidang *soft skill*, kemampuan berkomunikasi dengan baik kepada nasabah, semangat dalam pengembangan perbankan syariah (bank dengan ciri melakukan investasi yang halal, berorientasi *falah* (keberuntungan dunia akhirat, dan terhindar dari keharaman (riba), (Farizal, 2010). Kompetensi karyawan sangat ditekankan karena menyangkut amanah, mengingat hadist Nabi SAW “Rasulullah bersabda: “jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi.” Ada seorang sahabat bertanya; bagaimana maksud amanat disia-siakan? Nabi menjawab;” jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.” (Bukhari-6015). Konsep RBV mengatakan sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan kapabilitas dalam mengelola sumberdaya digunakan untuk mencapai kinerja unggul. Kompetensi yang baik akan membuat karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dan menumbuhkan komitmen sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik. Pada akhirnya dengan kompetensi, komitmen dan kinerja karyawan yang baik, maka kinerja organisasi secara langsung juga dapat menjadi lebih baik.

Dalam perspektif teori pertukaran sosial (*SET*) menjelaskan dan mendasari hubungan variabel religiusitas dengan keterikatan karyawan bahwa wujud religiusitas seseorang dapat diketahui melalui perilaku sosial seseorang di

manapun berada. Dikatakan bahwa pertukaran sosial sebagai rasa yang menyebabkan persamaan persepsi tujuan di masa depan. Dalam pandangan teori ini karyawan akan termotivasi dan komit pada pekerjaan dan organisasi jika diperlakukan adil dan seimbang oleh pihak perusahaan. Bila seseorang selalu melakukan perilaku yang positif dan konstruktif kepada orang lain dengan motivasi agama, maka itu adalah wujud keberagamaannya (Gani, et.al.,2012). Aspek ini menunjukkan seseorang dapat mewujudkan nilai ajaran agamanya dalam kehidupan sosial sehari-hari dengan berlandaskan etika dan spiritualitas agama (Singhapakdi, et.al 1996). Dimensi ini menyangkut hubungan manusia dengan manusia lainnya dan hubungan manusia dengan lingkungan alamnya (*muamalah*). Yang meliputi ramah dan berakhlak baik kepada orang lain, memperjuangkan kebenaran dan keadilan, menolong sesama, disiplin dan menghargai waktu dan itu dilaksanakan secara konsisten (*istiqomah*) (Tobroni, 2005). Shafranske & Maloney (1990) menyatakan dalam hubungan pekerjaan, seorang pegawai yang agamanya kuat, maka dia akan melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh (patuh) sesuai dengan aturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan, karena dia berfikir bekerja itu adalah bagian dari ibadah, dan ibadah itu bagian dari melaksanakan ajaran agamanya, sehingga nilai agama itulah yang dijadikan sebagai dasar dalam menjalankan pekerjaan, secara instrinsik nilai-nilai agama akan menginternalisasi dalam diri karyawan yang akan menjaga sikap dan perilaku seseorang dalam pekerjaan. Sikap keberagamaannya karyawan itu juga mendasari hubungan antara karyawan satu dengan yang lain, mereka akan memunculkan sikap saling menolong dan saling memudahkan dalam hubungan kerja. Dalam konteks penelitian ini kebijakan

penerapan Nilai religiusitas perlu dibumikan sehingga dapat membudaya dan diimplementasi dalam praktik kerja di Bank Syariah BUMN, sebagai nilai pengamalan keyakinan beragama, dan penerapan pengetahuan dan pengalaman nilai agama di tempat kerja.

Perspektif Islam sebagaimana dalam QS. At-Taubah : 105) yang artinya; “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu...(Al ayat). Dalam Hadits **Rasulullah bersabda**:...agar seorang pimpinan kerja (manajer atau bos) memperhatikan hak karyawannya, membantunya agar kinerja dalam bekerja meningkat, bersikap kekeluargaan dan memaafkan jika ada kesalahan yang tidak disengaja, memberikan hak yang layak sesuai kebutuhan hidup tanpa harus diminta, dan pekerja akan sendirinya sadar akan tanggung jawabnya. (Al Hadits). **Rasul** juga bersabda: “*Saudara kalian adalah pekerja kalian. Allah swt. jadikan mereka dibawah kekuasaan kalian. Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam menyebut pekerja sebagaimana saudara pengusaha agar derajat mereka setara dengan pekerja*”. (HR. Bukhari no. 30).

Dari beberapa penelitian dan perspektif tersebut dapat digaris bawahi bahwa Religiosity menjadi salah satu saluran yang membentuk persepsi dan sikap seseorang (termasuk karyawan) yang mempengaruhi niat kepatuhan mereka untuk mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, serta berniat memberi kontribusi terbesar untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi, hal ini sebagai wujud keterikatannya pada organisasi secara menyeluruh baik dari segi semangat (*vigor*), fokus (*absorption*), dan dedikasi (*dedication*) (dalam Nerissa, 2015), juga menyatakan bahwa *work engagement* dapat dilihat secara fisik, emosional, dan psikologis yang nampak pada kondisi pekerja. (Kahn, 1990).

4.5.2. *Spiritual Leadership (X2) terhadap Employee Engagement (Y1)*

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh antara X_2 terhadap Y_1 , *tidak* signifikan karena $(p) = 0,079$ (lebih besar dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis 2 (H_2) bahwa *spiritual leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* **TIDAK didukung**. Temuan ini mengandung makna bahwa *spiritual leadership* tidak efektif sebagai prediktor modifikasi dalam meningkatkan *employee engagement* di lingkungan Bank Syariah BUMN eks karesidenan Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat pola kepemimpinan spiritual manajemen belum dapat mempengaruhi perilaku keterikatan karyawan di lingkungan Bank Syariah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden (karyawan bank syariah BUMN) memandang pimpinannya **tidak bisa** menerapkan pola kepemimpinan spiritual yang mampu mendorong karyawan mengikatkan diri ke lembaga bank syariah milik negara.

Sebagaimana pada rumusan hipotesis awal mengatakan “*Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja*”, bermakna semakin baik tingkat kepemimpinan spiritualitas pimpinan kepada karyawan, akan meningkatkan rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Tujuan dari kepemimpinan spiritual adalah untuk membangun relasi pemimpin dan pengikut dalam bertahan secara spiritual melalui panggilan hati dan keanggotaan, menciptakan visi dan nilai kesesuaian individu karyawan dengan organisasi (Fry, 2005). Kepemimpinan spiritual sangat mendorong nilai-nilai, sikap, dan perilaku dengan menghadirkan kejujuran, sikap saling menghargai, menghormati, dan membantu satu sama lain, sehingga memiliki efek positif signifikan terhadap makna/panggilan hidup, yang bisa meningkatkan keterikatan kerja dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi (Saripudin & Rosari, 2019),

Pemimpin spiritual membantu menciptakan hubungan kerja yang positif di antara para pekerja, dan menunjukkan ketahanan (*retention*) dalam bergabung dengan organisasi dan individu yang lebih tinggi (Gittell et al., 2006; Ryff & Singer, 2001). Di sisi lain kepemimpinan dengan *styles* yang unik (*spiritual*) bisa mengembangkan nilai-nilai keterikatan dengan kuat (Batista-Taran et.al., 2009). Pemimpin yang efektif memotivasi secara *intrinsic* (nilai moral) menyentuh anak buah dari sisi emosi dan kejiwaannya membuat karyawan lebih terikat dengan organisasinya (Wang, et.al., 2019). Menurut Tobroni (2015), bahwa kepemimpinan spiritual membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan mengandalkan kecerdasan spiritual dalam pola kepemimpinannya. Kepemimpinan spiritual sangat menjaga nilai-nilai etis (moral) dan menjunjung tinggi nilai-nilai berbasis etika religious diantaranya adalah kejujuran hati, berkeadilan, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, spiritualisme yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, pemimpin yang dicintai, berpikir global dan bertindak lokal, disiplin, cerdas dan penuh antusias serta rendah hati. kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya. Kepemimpinan spiritual menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.

Dalam historisitas Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW (profetik) yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifat-sifatnya utama, yaitu *siddiq* (*integrity*), *amanah* (*trust*), dan

tabligh (*openly, human relation*) dan *fathanah* (*working smart*) (Al Marzuqi dalam Tobroni, 2015). Kepribadian seorang pemimpin diilhami oleh empat karakter nabi, sehingga lebih bermakna dalam mewarnai pengambilan keputusan, dan melakukan tindakan yang berbasis moral dalam organisasi, karena menyadari bahwa jabatan yang diemban adalah titipan/amanah yang akan dimintakan pertanggungjawabannya oleh Tuhan dan organisasi, baik di dunia maupun di akhirat (Kumolohadi & Budiharto, 2012).

Dalam konstruksi teoritik dalam hipotesis bahwa kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada perusahaan, karena membawa nilai religius yang bersumber dari sifat phrofetik Rasulullah saw., namun hasil penelitian di perbankan syariah BUMN ini tidak sesuai teori yang diharapkan. Oleh karena itu perlu dilakukan investigasi analitik untuk membedah mengapa hipotesis tidak terbukti, temuan ini dapat dianalisa dari beberapa faktor:

- 1) Kepemimpinan spiritual dengan menggunakan indikator kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW, dengan sifat *Siddiq* (jujur), *Tabligh* (menyampaikan), *Amanah* (dapat dipercaya), dan *Fathonah* (cerdas), dalam praktik riil di perbankan syariah BUMN diakui belum terimplementasi sepenuhnya. Responden (karyawan) menilai pola kepemimpinan selama ini sudah sesuai standar operasional yang ada, namun untuk sampai mencapai level seperti kepemimpinan Rasulullah itu masih belum bisa ideal, tetapi oleh pimpinan telah berupaya untuk mencontoh dan menjadikan suri tauladan serta mengambil nilai-nilai sifat kepemimpinan Rasulullah diimplementasikan sehari-hari di perbankan syariah. Berdasarkan lampiran 1E, dinyatakan:

“..Pola kepemimpinan secara umum demokratis, mengedepankan kedisiplinan, mengayomi, bijaksana, amanah, dan sistem satu komando yang sesuai koridor aturan”(wawancara, kode BSM-Pek-02). Secara umum, bank syariah mengarah dan berupaya mencerminkan sesuai dengan pola kepemimpinan Rasulullah (Sidiq, Tabligh, Amanah, dan Fathonah), namun belum ideal seratus persen. (wawancara, kode BNI Sy-Mag-06).

Sesuai hasil wawancara beberapa karyawan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan selama ini yang diterapkan menggunakan pola standar operasional yang ada, sehingga ***belum ideal seperti pola kepemimpinan sifat Rasulullah***, namun telah diupayakan mencontoh dan menerapkan nilai-nilai Jujur, amanah, tabligh dan fathonah. Polanya masih menggunakan pola umum seperti demokratis (wawancara, BNI Sy-Mag-06), komando masih ada di tangan pemimpin namun masih dalam batasan syariah (wawancara BSM-Kds-04), kepemimpinan yang berjalan tidak berjarak dengan karyawan, partisipatif/bawahan adalah teman (wawancara BRI Sy-Prw-03), berjiwa membimbing dengan selalu memberi briefing (wawancara BNI Sy-Pek-07) cukup bijaksana dan amanah, pimpinan dapat dengan baik menyampaikan visi, misi kepada karyawan, dan cerdas dalam wawasan perbankan syariah, ini juga telah sesuai sifat Rasulullah (wawancara BRI Sy-Kds-05). Sehingga kepemimpinan spiritual secara ideal (sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah) di perbankan syariah levelnya mendekati sempurna.

- 2) Menurut penilaian OJK, (2019) bahwa masih sulit mencari orang-orang yang kualified memimpin bank syariah. Pasalnya, SDM yang memahami seluk-beluk bank berprinsip syariah masih minim (Evaluasi SDM OJK, 2019). SDM yang bekerja di sektor keuangan syariah 90 persen bukan berasal dari

lulusan program studi ekonomi Islam dan keuangan syariah. Namun berasal dari program studi yang lain. (Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati, Bisnis.com., 29/12/2020). Oleh karena itu menyangkut kepemimpinan spiritual di perbankan syariah seperti yang dikehendaki secara ideal belum dapat sempurna terlaksana dengan baik, namun bila melihat dari sisi SOP dikatakan berjalan baik.

- 3) Aspek konfigurasi antar variabel eksogen yang mempengaruhi variabel endogen, yaitu pengaruh prediktor kepemimpinan spiritual terhadap *engagement* karyawan dengan hasil tidak signifikan, tidak dilihat menjadi satu-satunya variabel yang hanya mempengaruhi *engagement* karyawan semata. Namun perlu melihat dari sisi variabel eksogen lain yaitu variabel *religiosity* dan *work life balance*. Walaupun hasil survey kepemimpinan spiritual di perbankan syariah tidak signifikan mempengaruhi keterikatan karyawan, bukan berarti rasa keterikatan karyawan hilang terhadap lembaga bank syariah tempat mereka bekerja, yang bisa mengakibatkan semangat, dedikasi dan pengahayatan karyawan hilang atau hilangnya *retention* dalam pekerjaannya sehari-hari. Maksudnya secara teori ketika aspek kepemimpinan spiritual rendah bisa jadi pengaruhnya pada pola kepemimpinan atasan dengan nilai spiritual tidak kuat, gaya pimpinan untuk mempengaruhi karyawan belum memotivasi tinggi rasa *engaged* karyawan, namun tidak masalah karena pada aspek lain karyawan tetap memiliki nilai religiusitas, karyawan akan tetap bekerja dengan nilai dan moral agama yang baik, dapat mengendalikan diri dan menghindari perbuatan yang dilarang agama saat bekerja, karyawan akan bertindak jujur, amanah menjalankan

tugas dengan baik dan konsisten (sisi keberagaman) sehingga tetap merasa *engaged*, demikian juga jika lembaga perbankan memperlakukan karyawan dengan baik, memperhatikan lingkungan yang seimbang antara tugas pekerjaan dan kehidupan sosial-keluarganya, memperlakukan pekerja dengan adil, pimpinan mendorong untuk menjaga konflik antara kerja dan keluarga rendah (stressor pekerjaan rendah), meningkatkan kesejahteraan lebih baik, maka karyawan akan tetap bekerja dengan baik dan produktif dengan cara yang kreatif dan inovatif. Ditambah nilai keyakinan karyawan bahwa bekerja untuk menafkahi keluarga adalah bagian dari berjuang (*jihad*) dan memiliki nilai ibadah, sehingga menyeimbangkan bahwa bekerja (untuk dunia) dan beramal sholih (untuk akhirat) melalui kerja dengan santun serta amanah merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam ajaran islam, maka berbasis nilai ini, dapat diyakini karyawan tetap bekerja dengan *engaged*, selalu semangat, berdedikasi dan menghayati dengan baik di lembaganya, meskipun pola kepemimpinan spiritual rendah. Sehingga aspek konfigurasi ketiga variabel *antecedent* tersebut terhadap *employee engagement* saling berkaitan dan menguatkan, dampaknya karyawan tetap mampu berkontribusi optimal dengan menunjukkan ide kreatif dan inovatif dalam bekerja. Maka secara konfiguratif variabel *antecedent* dalam penelitian ini mempengaruhi keterikatan karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa responden (Pegawai Bank Syariah BUMN) belum memiliki persepsi sempurna bahwa *Spiritual Leadership* belum mampu secara berarti menjadi pendorong kuatnya karyawan mengikatkan dirinya (*engaged*) pada Bank Syariah BUMN tempat mereka bekerja. Namun

bukan berarti karyawan akan menghilangkan semangat, dedikasi dan penghayatannya dalam bekerja, karena pada dasarnya karyawan telah memiliki sikap baik dan positif yang berasal dari dalam dirinya (nilai kebaikan intrinsik dari sumber agamanya). Oleh karenanya pemimpin perlu menunjukkan sikap positif, dengan mendorong sifat religiusitas karyawan dalam bekerja, inilah nilai *spiritual engagement to innovative* (SPEN-INOV) pemimpin yang penting diterapkan di lembaga perbankan syariah dengan mendorong nilai humanisasi, liberasi dan transendensi (bagian dari indikator kepemimpinan islami), sehingga lebih menguatkan nilai moral karyawan (Tarmizi, 2017). Bagi seorang pemimpin atau manajer lebih bisa menafsirkan minat, bakat dan kebutuhan tiap-tiap karyawan dengan pendekatan humanis, yang selanjutnya mengarahkan mereka untuk memahami visi, misi dan tujuan (*goal*) organisasi (Fry, 2003). Manajer juga harus terus membentuk suatu hubungan interpersonal dengan karyawan lainnya, agar timbul rasa saling percaya, saling menghargai dan bekerja sama, maka rasa *engagement* antara pimpinan dan bawahan saling *support*, sehingga berimbas pada keterikatan organisasional, komitmen, kepuasan, kinerja, perilaku kerja kewarganegaraan organisasi, dan niat tetap bertahan lebih menguat (Reave, 2005).

Penelitian yang menggunakan variabel kepemimpinan spiritual sebagai modifikasi dalam memprediksi variabel *employee engagement* terhitung masih sedikit, apalagi parameter variabel kepemimpinan spiritual menggunakan indikator kepemimpinan profetik yaitu *sidiq*, *tabligh*, *amanah*, dan *fathonah*, (Kitab *Aqidatul awam* Al-Marzuqi dalam Tobroni, 2015) dengan sedikit modifikasi untuk konteks di perbankan syariah, bila hasilnya belum terdukung,

maka perlu lebih banyak penelitian lanjutan dan pengembangan lagi untuk menjadikan konsep *spiritual leadership* dengan berbagai varian teorinya.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sheikh, et.al., (2019), bahwa kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sebagian besar komponen *employee engagement* terutama pada permintaan pekerjaan (*job demand*) dan berdampak negatif pada kelelahan (*burnout*). Menurut temuan Shaifo (2009), faktor penyebab kepemimpinan spiritual belum mampu meningkatkan keterikatan karena pada faktor permintaan pekerjaan (*job demand*) seperti stres karena beban pekerjaan, sebagaimana kasus di Pakistan dalam Sheikh, et.al., (2019), keterikatan karyawan belum efektif karena beban pegawai (guru) terkait masalah keuangan (83,5%), penempatan dan transportasi (74,33%), tidak tersedianya fasilitas (70%), beban kerja (75,14%), pengawasan otokratis (87%), tekanan dari kantor pusat (78,33%), faktor politik (71%), tekanan orang tua (10%), dan kehidupan rumah tangga (74,25%); dengan demikian, *stressor* tersebut sebagai penyebab pekerjaan, stres dari supervisor/manajer paling penting juga untuk menurunkan tensi dan moral karyawan. Dengan kata lain pola kepemimpinan apapun jika tidak dibarengi oleh lingkungan tuntutan pekerjaan yang kondusif baik, maka belum bisa efektif mendorong keterikatan karyawan. **Namun**, hasil ini tidak mendukung penelitian dari Fry, (2003); Batista, Shuck, Gutierrez, & Baralt, (2009); Opatha & Iddagoda, (2017) Gotsis & Grimani (2017); Saripudin (2018); Book et.al., (2019); Saripudin & Rosari (2019); Wang et.al., (2019); Jones (2019); Hunsaker, (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Demikian juga menurut Chen et al., (2012), pemimpin

dengan nilai-nilai humanisme, liberal, dan transendensi (salah satu indikator kepemimpinan Islam) cenderung memperkuat nilai moral karyawan (lihat lampiran 1E), disadur:

“..mengenai pola kepemimpinan di sini itu *bijaksana, amanah dan dapat dijadikan panutan* pak, pimpinan dapat di percaya, memiliki sifat *shiddiq*, sudah sesuai dalam penyampaian visi dan misi, pimpinan sudah sesuai dengan *fathonah*, karena aturannya memang dituntut seperti itu (wawancara, kode BRI Sy-Kds-05).

Pola kepemimpinan di 3 bank syariah telah mengarah pada kepemimpinan spiritual namun belum secara ideal (seperti empat sifat nabi), tetapi nilai-nilai *sidiq, amanah, tabligh*, dan *fathonah* telah diusahakan diterapkan di lembaga perbankan syariah, karena sifat tersebut selalu menjadi inspirasi dan dapat menjadi *suri tauladan* (keteladanan) oleh pimpinan .

4.5.3. *Work Life Balance* (X3) terhadap *Employee Engagement* (Y1)

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh antara X₃ terhadap Y₁ didukung, karena taraf sigifikansi sebesar 0,001 kurang dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis 3 (H₃) didukung. yaitu, *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa *work life balance* efektif sebagai prediktor dari *employee engagement*. *Work life balance* menempati posisi *internal influences (personal influence)* sebagai modifikasi dari variabel sikap (*attitude*) yang mampu memprediksi *employee engagement* di lingkungan Bank Syariah BUMN. Artinya, semakin membaiknya lingkungan *work life balance* akan mendorong lahirnya perilaku keterikatan karyawan dalam *membagi waktu; bekerja dengan jam kerja masuk akal; merasa puas dalam melaksanakan pekerjaan; memiliki semangat dalam bekerja; tidak akan absen kerja (buat positif); tidak akan terlambat dalam bekerja; tidak keluar dari pekerjaan (turnover); selalu meningkatkan*

produktivitas kerja; mampu meningkatnya rasa komitmen kepada organisasi. yang semuanya itu diimplementasikan di Bank Syariah BUMN sejalan atau tidak bertentangan dengan nilai-nilai *work life balance* yang dianut responden, dan nilai-nilai Islam sebagai agama mayoritas yang dianut responden. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki keyakinan yang tinggi bahwa karyawan sangat mampu menyeimbangkan antara perilaku dalam bekerja di Bank Syariah BUMN dan membagi waktu dengan keluarga, sehingga dalam bekerja selalu hadir di tempat kerja dan tidak pernah absen kerja.

Dukungan *empirical research* terkait keseimbangan kehidupan kerja dari Sonnentag (2003); Munn, (2013), menyimpulkan keseimbangan kehidupan kerja mengungkit keterikatan karyawan dari kekuatan (mis., Energi dan stimulasi), penyerapan (mis. keterlibatan dan minat), dan dedikasi (mis. makna dan signifikansi) (Bakker & Oerlmans, 2016). Penelitian dari Mohd, Shah, & Zailan (2016) dalam Larasati, et.al. (2019), Osorio et al (2015), keseimbangan kehidupan kerja memiliki peran untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Patricia (2017) & Oludayo et al (2018), ketika karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengelola kehidupan pribadi mereka dengan baik, secara positif (nilai sosial) mereka akan membalas dengan meningkatkan produktivitas dan menguatnya tingkat keterikatan mereka. Menurut Sheppard (2016); Ali, Sabir, & Mehreen, (2019). mengatakan *work life balance* dapat menjadi salah satu faktor yang meningkatkan keterikatan karyawan.

Berdasarkan SET (*social exchange theory*), mengatakan seseorang yang yakin bahwa sebuah tingkah laku dapat menghasilkan *outcome* yang positif. Keyakinan terhadap perilaku (*behavioral beliefs*) menghubungkan perilaku dengan hasil tertentu yang terjadi saat melakukan suatu perilaku (ada timbal

balik). Kebijakan pimpinan mengelola kehidupan pribadi karyawan dengan baik, maka secara positif akan membalas dengan meningkatkan produktivitas dan menguatnya tingkat keterikatan mereka (Patricia, 2017 & Oludayo et al. 2018).

Pada perspektif *Theory of Reasoned Action (TRA)*, karyawan menghasilkan *outcome* yang positif, merupakan reaksi sikap dan perilaku positif dari *attitude* (perilaku niat) yang ditunjukkan seorang karyawan bekerja di perbankan syariah. Norma subyektif dukungan pihak lain menggambarkan kepercayaan individu bisa mendorong bekerja dengan baik karena perbankan syariah telah memfasilitasi melalui aturan yang fleksibel, dengan aturan perusahaan yang humanis, sehingga persepsi kontrol berperilaku individu karyawan akan mudah melaksanakan aturan formal perusahaan tersebut yang membuat keseimbangan hidup karyawan dalam bekerja dan kehidupan keluarganya berjalan dengan baik.

Perspektif Islam sebagaimana dalam QS. Adz-Dzâriyât; 56, yang artinya dan aku (Allah) tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku. Ayat ini menegaskan tugas makhluk ciptaan Allah SWT di dunia yaitu beribadah dan mengabdikan kepadanya. Ketika karyawan bekerja lalu diniati untuk mengabdikan kepada Allah, maka kerjanya akan dinilai sebagai ibadah. Dalam QS. Az-Zumar 39: "Wahai kaumku! berbuatlah (bekerjalah) menurut kedudukanmu, aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui apa hasil perbuatan (pekerjaan) tersebut. Bekerja Keras akan diganjar oleh Allah sesuai kegiatannya, akan membuahkan hasil, kebaikan akan diganjar dengan kebaikan begitu pula sebaliknya.

Dalam konteks *Work Life Balance*, *outcome* yang positif bukan berupa keuntungan finansial atau material saja, akan tetapi keuntungan yang lebih

bersifat psikologis seperti ketenangan batin, atau keuntungan religius seperti keyakinan mendapatkan pahala dan kasih sayang (*rahmat*) 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 (Mursi, 2007). Oleh karena itu, menurut Bakir (2018) orang yang memiliki kecerdasan *Work Life Balance* akan mampu memilih dengan tepat, memprioritaskan segala sesuatu dengan benar, dan dapat melaksanakan segala aktivitasnya yang didasarkan atas niat karena Allah (*religius value*).

4.5.4. *Employee Engagement (Y1) terhadap Innovative behavior (Y2)*

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh langsung (*direct effect*) Y_1 terhadap Y_2 signifikan karena $(p) = 0,001$ (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis 4 (H_4) didukung. Maknanya, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Innovative Behavior*, artinya semakin baik persepsi responden terhadap *employee engagement* akan menyebabkan meningkatnya perilaku inovatif pada pekerjaan karyawan di bank syariah BUMN. Demikian juga semakin kondusif Bank Syariah BUMN memberikan peluang dan kemudahan karyawan sebagai sarana wujud keterikatan karyawan kepada lembaga, maka perilaku inovatif dan kreatif mereka semakin meningkat. Ketika karyawan memiliki perasaan positif terkait pekerjaan mereka, mereka akan mudah bereksperimen, penciptaan ide-ide baru dan solusi baru, bisa muncul perilaku inovatif (Agarwal et al., 2014).

Temuan studi ini cocok seperti yang dilakukan oleh Slatten & Mehmetoglu (2011), Messmann, et.al. (2010); Slatten & Mehmetoglu (2011); De Spiegelaere, et.,al., (2014); Caniëls & Veld, (2016), mengatakan bahwa

keterikatan kerja dengan perilaku inovatif sangat berhubungan. Karyawan yang merasa terikat (*engaged*) memiliki tingkat energi yang tinggi dan sangat antusias dengan pekerjaannya. Park et.al, (2018), menunjukkan bahwa *work engagement* pada gilirannya memengaruhi *Innovative Behavior* mereka secara positif. Singh dan Mikkilineni, (2018) mengidentifikasi pola keterikatan kerja yang berbeda di antara peserta dengan tim inovasi dari waktu ke waktu berkaitan. Ju Wu & Jim Wu, (2019), menyampaikan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa emosi positif oleh karyawan memediasi efek positif dari pengungkapan emosi positif tentang keterikatan kerja karyawan; memiliki efek positif terhadap perilaku inovatif mereka. Prieto & Santana, (2014) menemukan bahwa faktor penentu perilaku inovatif termasuk mengaplikasikan ide yang bermanfaat dalam peran kerja. Karyawan yang merasa terikat dengan perusahaan memiliki tingkat energi kreatif yang tinggi dan sangat antusias dengan pekerjaannya. (Huhtala & Parzefall, 2007). Salanova, Llorens & Schaufeli, (2011) menunjukkan hasil riset bahwa keterikatan kerja sepenuhnya memediasi dampak sumber daya pekerjaan pada perilaku proaktif. Vithayaporn & Ashton, (2019), mengungkapkan bahwa keterikatan dan inovasi memperkuat satu sama lain, terutama perilaku kerja inovatif yang dipengaruhi oleh karyawan yang terlibat, dan karyawan yang terlibat lebih cenderung bertindak inovatif.

Teori pertukaran sosial (SET) menekankan hubungan interaksi dan komunikasi antara kedua pihak karena saling menguntungkan satu dengan lainnya dan didasarkan pada ganjaran (reward) dan upah (cost) dan hubungan antara keterikatan karyawan dan *Innovatif Work Behavior* (IWB) menurut Agarwal, (2014) menyimpulkan ketika sebuah perusahaan menarik sumber daya, karyawan merasa berkewajiban untuk berkontribusi sebagai pertukaran dengan apa yang

diterima dari perusahaan. Prieto & Santana, (2014) menyarankan bahwa karyawan yang terikat tidak hanya menjalankan peran standar mereka, tetapi juga peran ekstra. Ketika karyawan memiliki perasaan positif tentang pekerjaan mereka, mereka bersedia untuk bereksperimen, yang mengarah pada penciptaan ide-ide baru dan solusi baru, atau perilaku inovatif. Keadaan emosi yang positif dalam keterikatan kerja berkaitan erat dengan efek yang dapat mendorong perilaku inovatif (Dreu, 2002; Hakanen et al., 2008; Huhtala & Parzefall, 2007). Karyawan yang inovatif memiliki ide, bagaimana ia dapat memotivasi rekan kerja yang lain dengan melibatkan mereka kepada situasi kerja yang realistis.

Dalam model *Theory Reasoned Action*, karyawan menghasilkan *outcome* yang positif yaitu menghasilkan ide kreatif, merupakan reaksi sikap dan perilaku positif dari *attitude* (perilaku niat) yang ditunjukkan melalui inovasinya dengan memunculkan ide besarnya selama bekerja di perbankan syariah. Norma subyektif dukungan pihak lain menggambarkan kepercayaan individu karyawan bisa mendorong bekerja dengan baik karena perbankan syariah telah memberikan *reward* serta peluang kepada karyawannya baik dari aspek *vigor* dan *dedikasi* agar semakin menguat terutama dalam berniat (*behavior intention*) untuk mewujudkan ide terbaik di lembaganya (*actual behavior*) dimana karyawan dapat dengan mudah melakukan untuk mewujudkan perilaku inovasinya.

Perspektif Islam sebagaimana dalam QS: Ar Ra'd, 11 Allah berfirman; "Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dalam hadits dikatakan *Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain* (HR. Ahmad, Thabrani, Daruqutni. Dishahihkan Al Albani dalam *As-Silsilah As-Shahihah*). Ini adalah ayat inovasi dari Al quran bahwa manusia dibebaskan

untuk berkreasi mengusahakan agar kondisinya berubah menjadi baik (kreatif dan inovatif), dengan cara menggali kemampuan dan potensi yang dimiliki untuk mewujudkan kesejahteraan di berbagai bidang. Dengan akal dan kompetensi manusia dapat merubah diri dan lingkungannya semakin meningkat baik dalam aspek ekonomi, sosial, budaya, maupun dalam bernegara. Khususnya dalam pekerjaan mereka, maka islam sangat menekankan agar bekerja lebih kreatif dengan akal dan kemampuan fikiran yang dimiliki, menciptakan inovasi dalam produk dan layanan dalam rangka mewujudkan kinerja yang lebih baik, dan hal ini diajarkan islam kepada mereka bagi mereka yang mau berfikir.

4.5.5. *Religiosity (X1) terhadap Innovative Behavior (Y2)*

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh X_1 terhadap Y_2 tidak signifikan karena $(p) = 0,85$ (lebih besar dari $0,05$). Dengan demikian, hipotesis 5 (H_5) bahwa, *Religiosity* berpengaruh terhadap *Innovative Behavior* **TIDAK didukung**. Temuan ini menunjukkan bahwa *Religiosity* tidak efektif sebagai prediktor memodifikasi dalam memprediksi *Innovative Behavior* di lingkungan Bank Syariah BUMN eks karesidenan Jawa Tengah. Semakin kuat rasa religiusitas karyawan belum mampu mempengaruhi secara signifikan dalam meningkatkan perilaku inovatif karyawan di lingkungan Bank Syariah.

Sebagaimana pada rumusan hipotesis awal mengatakan “*Religiusitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif*”, yang bermakna semakin tinggi tingkat religiusitas (keberagamaan) karyawan, akan semakin tinggi mendorong perilaku inovasi dalam organisasi. Keberagamaan menjadi ukuran penting untuk melandasi dan menjelaskan perilaku dan sikap serta budaya (kebiasaan) pada lingkungan bekerja. Agama yang dianggap sebagai suatu jalan hidup bagi manusia (*way of life*) menuntun manusia agar hidupnya

tidak kacau. Agama berfungsi untuk memelihara dan mengatur integritas manusia dalam membina hubungan dengan Tuhan (*hablum minallah*) hubungan dengan sesama manusia (*hablum minannas*) dan dengan alam yang mengitarinya/masyarakat (Palupi & Tjahjono, 2016). Karakteristik agama adalah hubungan makhluk dengan pencipta, yang terwujud dalam sikap batinnya, tampak dalam ibadah yang dilakukannya (Fuad, 2002). Penghayatan setiap individu terhadap ajaran agama memunculkan sikap keagamaan yaitu suatu keadaan yang ada dalam diri seseorang mendorong ketaatan agamanya terutama berkaitan dengan aturan-aturan dan kewajiban-kewajiban (Hassan, et., al., 2015). "Nilai-nilai, norma dan keyakinan dari orang-orang" pada akhirnya dapat mempengaruhi karakteristik di tingkat perusahaan (Aahad, et., al., 2013). Religiusitas bisa memprediksi hasil pada organisasi seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja (King & Williamson, 2005), motivasi, fokus kerja, komitmen organisasi, dan niat untuk *turnover* dll. (Jamal & Badawi, 1993). Nwachukwu, et.al. (2016) mengatakan bahwa religiusitas (keberagamaan yang dianut) bisa mempengaruhi sikapnya dalam bekerja. Menurut Rindfleisch et al. (2009) bahwa religiusitas mempengaruhi perilaku dan sikap positif dan etis di tempat kerja sehingga meningkatkan perilaku inovatif bagi kesuksesan perusahaan. Religiusitas dengan perilaku inovatif di tempat kerja dapat terjadi dengan baik, karena ajaran agama-agama juga menekankan kualitas kritis yang harus menjadi pengungkit inovasi individu di tempat kerja. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh jiwa keagamaannya, dan pikiran besar akan semakin bebas. (Roof, 2015). Nilai-nilai religiusitas (Islam) dapat meningkatkan motivasi sehingga meningkatkan inovasi karyawan (Bénabou & Vindigni, 2015). Agama mempengaruhi perilaku karyawan di perusahaan terkait dengan perilaku

inovasi, disisi lain memberikan wawasan menarik tentang hubungan antara konstruksi tingkat perusahaan dan agama (Assouad & Parboteeah, 2018). Menurut Abdullah, et.al., (2019) menunjukkan bahwa dimensi *openness to experience* (salah satu nilai religiosity) merupakan prediktor yang signifikan terhadap inovasi perilaku kerja di perusahaan.

Dalam konstruksi teoritik dalam hipotesis bahwa religiusitas sangat mempengaruhi terhadap perilaku inovatif pada perusahaan, karena membawa Nilai-nilai, norma dan keyakinan dari orang-orang (karyawan), memberi pedoman manusia dalam membina hubungan dengan Tuhan (*hablum minallah*) hubungan dengan sesama manusia (*hablum minannas*), namun hasil penelitian di perbankan syariah BUMN ini tidak sesuai teori yang diharapkan. Oleh karena itu perlu dilakukan investigasi analitik untuk membedah mengapa hipotesis tidak terbukti. Penjelasan temuan bahwa faktor religiusitas tidak signifikan perlu menggunakan analisa dan kajian mendalam (ditambah wawancara beberapa karyawan bank Syariah, 2021), yaitu:

- 1). Perbankan syariah membutuhkan SDM yang berkualitas yaitu SDM yang secara keilmuan paham tentang konsep bank syariah dan ekonomi syariah, dan secara psikologis dia memiliki semangat keislaman (religiusitas) yang tinggi. Ke duanya sangat penting dan tidak bisa dipisahkan. SDM yang hanya mengerti tentang ilmu bank syariah dan ekonomi syariah saja, tetapi tidak memiliki semangat religiusitas yang tinggi, maka ilmunya bagaikan tidak punya ruh. Sehingga dalam beraktivitas **belum ada rasa memiliki** (*sense of belonging*) dan **rasa tanggung jawab** (*sense of responsibility*) terhadap kemajuan bank syariah. Sebaliknya, SDM yang hanya memiliki semangat religiusitas yang tinggi saja tetapi tanpa memiliki ilmu tentang bank syariah

atau ekonomi syariah, dia bagaikan orang yang berjalan tanpa arah. Sampai saat ini masih jarang praktisi perbankan syariah yang memiliki kedua hal tersebut. Sehingga bank syariah harus berpikir untuk mengembangkan SDM yang dimiliki agar seimbang kemampuannya dalam ilmu bank syariah dan keislaman (religiusitas) dalam dirinya (Evaluasi SDM OJK, 2019).

2). Berdasarkan lampiran wawancara 1E, dinyatakan:

“...Kualitas religiusitas teman-teman sangat bagus, Dalam hal Ibadah wajib, dalam hal ini Sholat, Puasa, Zakat, rekan-rekan kerja tertib sholat di awal waktu, dan jamaah ke masjid dekat kantor ada kajian rutin, mengadakan acara santunan pada kaum dhuafa’ dan merutinkan sedekah. (wawancara, kode BRI Sy-Prw-03). ...untuk ibadah Sunnah cenderung sesuai dengan aliran yg dianut, beberapa aliran/ Madzhab yg berbeda-beda. (wawancara, kode BSM-Kds-04)..

Hasil kesimpulan wawancara beberapa karyawan di atas menunjukkan bahwa perilaku religiusitas karyawan telah dilaksanakan dengan baik, mereka rutin melaksanakan ibadah, mereka taat beribadah, mereka telah bersedekah, namun di sisi lain belum menunjukkan sikap kreatif dan inovatif yang ditunjukkan secara signifikan oleh karyawan, kualitas religiusitas karyawan bank syariah sudah baik (dengan sholat tepat waktu, mengikuti kajian dan pengajian rutin, memahami ayat-ayat al qur’an (1 day 1 ayat) serta digalakkan sedekah untuk santunan yatama (kepada anak-anak yatim) telah berjalan, namun temuan penelitian belum signifikan mengungkit perilaku inovatif kerja.

Analisis dari deskripsi jawaban responden cukup tinggi, menjelaskan praktik religiusitas karyawan di bank syariah kuat, namun di sisi lain dapat dikatakan agama yang diyakini pegawai masih sebatas formalitas, belum sampai menyentuh aspek substantif aplikatif (*action religiosity*) ke dalam kehidupan kerja sehari-hari. Religiosity belum terinternalisasi ke dalam jiwa dan

diamalkan secara riil (*bilhal*). Religiosity baru sebatas dimaknai dengan melaksanakan *hablum minallah* (hubungan dengan Allah) saja dan belum terimplementasi pada level *hablum minannas* (hubungan dengan manusia). Masih ada keterpisahan antara *hablum minallah* dan *hablum minan naas*, keduanya belum secara seimbang diimplementasikan secara nyata. Bisa jadi dimaknai karyawan baru sebatas menggunakan simbol-simbol syariah (islami), belum terimplementasi dalam karakter dan kepribadian nyata (Palupi & Tjahjono, 2016). Hasil wawancara lampiran 1E, dinyatakan:

“...biasanya melakukan briefing pagi selalu membaca doa bersama, dan di hari jumat ada tambahan membaca asmaul husna bersama. lalu setiap satu bulan sekali mengagendakan acara pengajian bersama karyawan BSI, dan mendengarkan pengajian (mendatangkan penceramah’. (wawancara, kode BNI Sy-Pek-07)

Dalam wawancara karyawan nampak bahwa hampir di 3 bank syariah BUMN, telah diprogramkan aktivitas harian sampai pekanan dan bulanan, dalam rangka menguatkan dan meneguhkan (*taujih*) religiusitasnya masing-masing karyawan semakin baik dan kokoh sebagai bekal nilai kebaikan dalam menjalankan tugas. Namun implementasi sikap inovasinya belum muncul (religiusitas belum secara signifikan mendorong perilaku inovatif).

- 3). Menganalisis aspek konfigurasi antar variabel yang saling mempengaruhi dan menguatkan, sehingga prediktor religiusitas terhadap inovasi karyawan rendah (tidak signifikan), bukan menjadi satu-satunya mempengaruhi rendahnya inovasi semata. Namun perlu melihat aspek lainnya. Bukan berarti religiusitas di perbankan syariah secara riil tidak dapat berjalan sama sekali sehingga berdampak semangat memunculkan ide dan kreativitas karyawan hilang dan perilaku inovasi sehari-hari rendah. Tidak demikian maksudnya, artinya secara teori ketika aspek rasa keberagaman rendah bisa jadi

pengaruhnya pada sikap kreatifitas dan inovatifnya tidak kuat, namun pada sisi lain karyawan tetap dipengaruhi oleh kepemimpinan spiritual dengan baik, karyawan akan bekerja dengan bimbingan pemimpin yang humanis, cinta altruistik, memimpin dengan merangkul anak buah, memimpin dengan amanah, jujur, keteladanan yang cerdas, maka berbasis nilai ini karyawan akan bekerja dengan kreatif, inovatif dan produktif. Di sisi lain jika lembaga perbankan memperlakukan karyawan dengan baik, memperhatikan lingkungan yang seimbang antara tugas pekerjaan dan kehidupan sosial-keluarganya baik, memperlakukan pekerja dengan adil, pimpinan mendorong konflik antara kerja dan keluarga rendah (stressor pekerjaan rendah), meningkatkan kesejahteraan lebih baik, maka karyawan akan tetap bekerja dengan baik dan produktif dengan cara yang kreatif dan inovatif. Ditambah keyakinan karyawan bahwa bekerja adalah bagian dari ibadah, menyeimbangkan nilai bekerja (untuk dunia) dan beramal sholih (untuk akhirat) melalui kerja dengan santun serta amanah merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam ajaran islam, maka keyakinan ini akan membawa perilaku inovatif dengan baik di lembaganya, meskipun implementasi sikap religiusitasnya rendah. Sehingga aspek konfigurasi ketiga variabel *antesedent* terhadap perilaku inovatif saling berkaitan, sehingga karyawan tetap mampu berkontribusi optimal dan menunjukkan ide kreatif dan inovatif dalam bekerja.

- 4). Secara statistik item indikator religiusitas ($X_{1,2}$) tentang pengamalan agama di drop, karena nilai loading faktornya $< 0,7$. Hal ini dapat mempengaruhi makna konstruk religiusitas secara keseluruhan dan utuh sebagai variabel religiosity. Oleh karena itu dapat dimungkinkan dengan dikurangnya satu item indikator tersebut, makna religiosity menjadi belum sempurna.

Diketahui item yang didrop pada item pengamalan agama, yang mengandung makna bahwa setiap keyakinan seorang dalam beragama memiliki konsekuensi kewajiban untuk menjalankan ajaran agamanya, sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan (ilmu dan amal dalam ajaran islam). Allah swt. menjanjikan bagi siapa saja (laki-laki dan perempuan) yang menyeimbangkan antara iman dan amal shaleh akan mendapatkan kehidupan yang baik di dunia maupun akhirat. (QS. An-Nahl : 97), dan yang ditemukan di bank syariah BUMN nampaknya belum mencerminkan kesempurnaan iman dan amal, sehingga perilaku inovatif dan inovatif kreatif belum optimal.

Temuan penelitian ini mendukung riset oleh Osiri, et.al., (2019), bahwa Religiusitas berhubungan negatif dengan inovasi, dengan efek terkuat yang diamati pada intoleransi agama. Kemudian dari Recio-Román et al., (2019) menyatakan bahwa religiusitas tidak memiliki hubungan yang kuat dengan sikap terhadap inovasi dalam kasus negara Eropa. Beberapa peneliti pernah menyimpulkan agama berpengaruh terhadap seseorang untuk mencapai hasil ekonomi secara material. Agama sebagai fenomena sosial yang kompleks, berpengaruh terhadap perekonomian (Parboteeah et al. 2009), namun ketika terjadi penurunan agama, secara bersamaan terjadi ketidakadilan ekonomi (sehingga faktor agama tersalahkan) karena mereka berprinsip pada pemikiran rasionalisasi yang melekat pada kapitalisme (Bever & Styers 2017). Karl Marx mencoba mengkaji agama dari perspektif ilmiah, dengan menyatakan bahwa agama adalah ekspresi dari realitas material dan ketidakadilan ekonomi. Menurutnya, agama memberikan alasan agar kapitalisme tetap berjalan. Ketika kapitalisme mandeg dan standar hidup yang meningkat tidak dapat dijamin, agama memudar (Fadzlurahman, 2014). Gereja-gereja Kristen yang memiliki

posisi dominan dalam kehidupan sosial di Eropa (Pals, 2001), menarik untuk mengkaji bagaimana gerakan-gerakan keagamaan baru dan bentuk-bentuk agama baru berperilaku terhadap isu-isu inovasi ekonomi di negara-negara yang tergabung dalam Uni Eropa (Cooper, 2000). Hasil-hasilnya menjelaskan perdebatan tentang eksepsionalisme agama Eropa yang menekankan kekhasan pengalaman Eropa sehubungan dengan hubungan antara modernisasi dan sekularisasi. Agama dikatakan membahas tentang nilai dan supranatural, sementara inovasi berhubungan dengan ekonomi dan materi, sehingga keterkaitannya tidak sama, karena satu sisi membahas tentang nilai (abstrak) dan satunya menjelaskan tentang material. Bénabou et al. (2015) menyatakan mereka menemukan bahwa religiusitas hampir secara seragam dan sangat signifikan terkait dengan inovasi kurang menguntungkan.

Berbeda dengan temuan Nwachukwu, Chladkova & Zufan, (2016); Iannaccone & Berman (2005); Rindfleisch et al. (2009); Assouad & Parboteeah, (2018); Utomo, (2020) yang menemukan bahwa religiusitas memiliki pengaruh terhadap inovasi, artinya religiusitas mempengaruhi perilaku dan sikap secara positif dan etis di tempat kerja sehingga akan meningkatkan perilaku positif, adaptif dan inovatif bagi kesuksesan perusahaan. Manyika et al. (2013) menyatakan perkembangan teknologi yang telah berkembang selama bertahun-tahun sebagai tanda bangkitnya inovasi (misalnya, robotika, genomik generasi berikutnya, kecerdasan buatan, otomatisasi pekerjaan pengetahuan, Internet of the Things dan lainnya) menjadi bagian dari kehidupan kita sehari-hari, maka setiap perkembangan tersebut tidak boleh bebas nilai. Agama harus secara ketat mengendalikan perilaku pelaku agar tidak eksklusif oleh proses inovasi, artinya hasil inovasi digunakan untuk kebaikan bersama tidak sebaliknya malah

membawa kerusakan (Levy & Razin 2012). Dalam konteks politik, sosial, dan ekonomi, perlu menganalisis ko-evolusi keyakinan agama dan perkembangan inovatif-ilmiah. Adam Smith (1776) menyatakan bahwa para pendeta selain mengarahkan untuk mengikuti kepentingan pribadi (berpegang agama), namun dalam mengelola kekuatan pasar tidak dilakukan secara sekuler (memisahkan agama dengan kehidupan riil (politik, ekonomi, dan sosial)).

Saran dan masukan SDM yang dibutuhkan oleh perbankan syariah *pertama*, adalah bagaimana dapat merekrut SDM yang memiliki kapabilitas dalam bidang ekonomi dan dipadukan dengan kapabilitas syariah (religiusitas). Sehingga akan ideal dan seimbang, dan lembaga keuangan syariah ke depan akan sangat membutuhkan SDM yang ikhsan (memiliki kemampuan jasmani rasional dan kemampuan rohani spiritual). Upaya membangun SDM perbankan syariah yang ikhsan, ini tugas berat. Tugas ini seharusnya dilakukan bersama, baik oleh pemerintah maupun oleh kalangan profesi para pelaku bisnis lembaga keuangan syariah, serta dunia pendidikan. Dengan demikian, dunia pendidikan harus ikut berperan aktif dan proaktif dalam membentuk dan menyediakan SDM yang berkualifikasi ikhsan tersebut. *Kedua*, perlunya menggunakan konstruk instrumen penelitian variabel indikator religiosity yang mengukur religiosity secara substansi (*hablum minallah*) dan religiosity secara aksi (*hablum minannass*) secara bersama sehingga maknanya lebih seimbang dan komprehensif. Melihat implementasi dalam perilaku religiusitasnya secara bersamaan yaitu keyakinan dan amal untuk pedoman berperilaku kreatif, inovatif dan memunculkan ide besar bagi semua karyawan, kepatuhan dan ketaatan pada peraturan tata tertib penting sehingga bisa memunculkan sikap *sami'na wa*

atho'na, namun harus dibarengi sikap amaliyah yang haliyah (amal kreatif yang nyata) dalam bekerja.

4.5.6. *Spiritual Leadership (X2) terhadap Innovative Behavior (Y2)*

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh X2 terhadap Y2 signifikan, karena $(p) = 0,001$ (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis 5 (H_5) didukung. Artinya, *spiritual leadership* berpengaruh terhadap *Innovative Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa *spiritual leadership* efektif sebagai prediktor dan potensial sebagai modifikasi dalam memprediksi *perilaku inovatif* di lingkungan Bank Syariah BUMN eks karesidenan Jawa Tengah. Semakin kuat pola kepemimpinan spiritual semakin tinggi mempengaruhi dalam meningkatkan perilaku inovatif karyawan di lingkungan Bank Syariah. Kepemimpinan yang dilandasi oleh sifat-sifat yang dapat dipercaya (amanah), memiliki integritas yang tinggi (shiddiq), dan senantiasa membawa dan menyebarkan kebaikan (tabligh), serta memiliki keahlian dan pengetahuan yang handal (fathanah) diyakini bisa mendorong perilaku kreatifitas, kemampuan mengeluarkan ide dan cara baru karyawan di perbankan syariah.

Temuan ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya, Tengfei et.al, (2018); Afsar et.al., (2016); Mahipalan & Sheena (2019); Ozsungur, (2019); Baykal,et.al., (2016), mengungkapkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual secara positif terkait dengan kinerja tugas karyawan, dan perilaku inovasi karyawan, Spiritualitas tempat kerja karyawan secara positif terkait dengan diri sendiri dan perilaku inovatif. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh pemimpin organisasi yang membawa nilai spiritual, maka pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik. Temuan Miller & Miller (2020),

menunjukkan hubungan berkualitas tinggi antara pekerja pengetahuan dan pemimpin (kepemimpinan kebaikan) mereka dapat secara positif mempengaruhi keterikatan/komitmen kerja mereka dan memungkinkan untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide yang berguna.

Perspektif Teori pertukaran sosial memiliki prinsip dasar, bahwa pengikut pemimpin spiritual akan membayar kembali pemimpin yang mendukung mereka dengan menunjukkan perilaku dan sikap positif, yang memberikan kontribusi positif bagi organisasi, pemimpin yang bermuatan nilai humanisasi, liberasi dan transendensi (salah satu indikator kepemimpinan islami) lebih menguatkan nilai moral karyawan (Torkami & Najaflyue. (2015), sehingga semakin bebas untuk berkreasi dan berinovasi dalam berkinerja. Ketika karyawan diperlakukan dengan cara yang adil dan dihargai oleh pimpinan, mereka cenderung memikirkan hubungan dengan pimpinan dalam hal pertukaran sosial daripada pertukaran ekonomi (Blau, 1964). Selanjutnya, mereka cenderung melakukan tindakan balasan dengan memberikan usaha ekstra ke dalam pekerjaan atau dedikasi terhadap pekerjaan yang lebih besar (Brown et al., 2005) dan bersedia untuk menjadi lebih banyak terlibat dalam pekerjaan (Macey et al., 2009). Semakin sering karyawan berinteraksi dengan atasan mereka, semakin besar kemungkinan hubungan mereka akan semakin kuat (Walumbwa et al., 2011). Para pengikut lebih cenderung menganggap diri mereka berada dalam hubungan pertukaran sosial dengan para pemimpin mereka karena perlakuan etis yang mereka terima dan kepercayaan yang mereka rasakan, mereka cenderung untuk membalas dengan meningkatkan kinerja tugas.

Perspektif teori *Agency* bahwa Pimpinan sebagai *principal* dengan bawahan sebagai *agent*. Mengedepankan sikap saling percaya, mengedepankan

keterbukaan dan transparansi, sehingga akan menghindarkan dari kesenjangan tujuan (*asymetric objective*), kesenjangan informasi (*asymetric information*) dan kesenjangan resiko (*asymetric risk*). Hendaknya pemimpin dapat menjadi pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*) (Covey, 2010), sehingga bisa mendorong berperilaku inovatif dalam pekerjaan.

Perspektif Islam sebagaimana dalam Al Qur'an dalam (Q.S. An Nisâ' [4]: 59) artinya..”Patuhlah pada ulil amri “...*Dan ulil amri di antara kalian*” sebagai wujud untuk wajib mematuhi pemimpin di antaramu., bila memerintahkan pada amar ma'ruf nahi munkar (mengajak kebaikan dan mencegah perbuatan buruk/munkar), kepemimpinan di sini seperti ada pada kepemimpinan ala Rasulullah yang memiliki sifat jujur (*siddiq*), dipercaya (*amanah*), *tabligh* (menyampaikan), dan *fathonah* (cerdas), akan lebih menguatkan cara bekerja (kreatif) karyawan (Tobroni, 2015). Fry, (2005) mengatakan hal yang penting dalam kepemimpinan spiritual dapat berupa; 1). Menciptakan visi di mana para pemimpin dan pengikut mengalami rasa terpanggil bersama sehingga hidup mereka memiliki tujuan, makna, dan hasil sebuah kebersamaan; 2). Membangun budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai cinta altruistik dimana para pemimpin dan pengikut memiliki rasa keanggotaan, rasa memiliki, dan merasa dipahami dan dihargai.

Model *Theory Reasoned Action*, karyawan menghasilkan *outcome* yang positif yaitu menghasilkan ide kreatif, merupakan reaksi sikap dan perilaku positif dari *attitude* (perilaku niat) yang ditunjukkan inovasinya memunculkan ide besar bekerja di perbankan syariah. Norma subyektif dukungan pihak lain menggambarkan kepercayaan individu bisa mendorong bekerja dengan baik (sebagai output) karena perbankan syariah telah memimpin karyawan secara adil

dan amanah dalam bekerja agar secara mudah untuk mewujudkan kreasi terbaik di lembaga kerjanya.

4.5.7. *Work Life Balance* (X3) terhadap *Innovative Behavior* (Y2)

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian, pengaruh langsung (*direct effect*) X₃ terhadap Y₂ signifikan, karena (p) = 0,001 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis 6 (H₆) didukung. Artinya, *Work Life Balance* berpengaruh langsung terhadap *Innovative Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa *Work Life Balance* efektif sebagai prediktor dan potensial sebagai modifikasi dalam memprediksi *perilaku inovatif* di lingkungan Bank Syariah BUMN eks karesidenan Jawa Tengah. Semakin kuat mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga karyawan semakin tinggi mempengaruhi secara signifikan dalam meningkatkan perilaku inovatifnya di lingkungan Bank Syariah.

Temuan ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Greenhaus, Collins & Shaw (2003); (Schaufeli, 2002). Purohit (2013); Calvin & Jeyaraj, (2014), bahwa *work-life balance* merupakan sejauh mana individu merasa puas terhadap kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarganya karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya berkreasi dengan mewujudkan cara baru dalam melaksanakan pekerjaannya. Wan & Liu, (2020), meneliti dengan hasil bahwa keseimbangan kehidupan kerja sangat mempengaruhi kreativitas seorang *entrepreneur* untuk mengungkit daya inovasi bisnisnya. mengalami keseimbangan kehidupan kerja yang mapan dan harmonis antara kerja dan keluarga, maka pikiran besar akan semakin bebas terhadap perusahaan lebih meningkat.

Dalam perspektif teori SET menjelaskan, ketika seorang individu menyadari bahwa individu telah menerima lebih banyak manfaat dari pertukaran

tersebut, maka dia akan membalas kebaikan yang diterimanya. Grawitch, Gottschalk & Munz (2006) berpendapat bahwa keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*Work-Life Balance*) memberikan kontribusi untuk produktivitas yang lebih tinggi dan *turnover* yang lebih rendah. Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan secara positif terkait dengan keadilan yang dirasakan dan dukungan dari organisasi, sehingga karyawan bekerja dengan kesungguhan mencapai kinerja untuk mengejar strategi yang baru dalam mencapai tujuan organisasi. (Parkes & Langford, (2008).; White, Hill, Mills & Smeaton 2003).

Dalam model *Theory Reasoned Action*, karyawan menghasilkan *outcome* yang positif yaitu menghasilkan ide kreatif, merupakan reaksi sikap dan perilaku positif dari *attitude* (perilaku niat) yang ditunjukkan melalui inovasinya memunculkan ide besar bekerja di perbankan syariah. Norma subyektif dukungan pihak lain menggambarkan kepercayaan individu karyawan bisa mendorong bekerja dengan baik, karena perbankan syariah telah memberikan *reward* (output) serta menciptakan rasa nyaman bekerja dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan, meliputi; a) memberikan pengaturan jam kerja yang fleksibel; b) supervisor dan rekan kerja mendukung; c) prioritas utama adalah keselamatan ditempat kerja. Organisasi dapat mendorong persepsi bahwa jam kerja yang panjang diperlukan untuk kemajuan organisasi (Sturges & Guest 2004), agar semakin kuat dalam niat (*behavior intention*) bekerja untuk mewujudkan ide terbaik di lembaganya (sebagai *actual behavior*), dan itu dilakukan secara mudah. Greenhaus, et.al., (2012) dalam jurnal Parkes, & Langford, (2008) berpendapat bahwa organisasi dapat menciptakan sebuah komitmen tinggi, budaya, dan kinerja yang baik, di mana karir profesional karyawan yang terlibat

bersedia menerima tuntutan pekerjaan, menyeimbangkan keluarga karyawan untuk penghargaan dan karir mereka.

Perspektif Islam sebagaimana dalam (QS. An-Nahl: 97): Artinya: Barangsiapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. Dalam hadits Baihaqi disabdakan bahwa; “Seorang pemuda bertanya pada Muawiyah: Apa yang engkau nilai seseorang, yang dia mempunyai sifat murau'ah (menjaga kehormatan)? Jawab Muawiyah: *keahlian dan kreatifitas*. Ditanya lagi: apa muruah itu? Iffah (hati-hati) dalam beragama, dan memperbaiki profesi (sunan Al-Baihaqi). Ajaran islam sangat memperhatikan keseimbangan untuk mengejar dunia (bekerja) dan akhirat (pahala) dalam kehidupan dunianya, namun di sisi lain dengan rahmat pemberian akal dari Allah swt. menuntut untuk bekerja dengan keahlian yang optimal dan meningkatkan kreatifitas kerja profesional.

4.5.8. Religiosity (X1) terhadap Innovative Behavior (Y2) dimediasi oleh Employee Engagement (Y1)

Berdasarkan perhitungan pengaruh tidak langsung sebagaimana tabel 5.19 di atas menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan mediator pengaruh antara *Religiosity* terhadap *Innovative behavior*. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,069 dan pengaruh total sebesar 0,164. Pada Uji SOBEL diperoleh Z Sobel sebesar 3,311 di mana nilainya $> 1,96$, sehingga dapat dimaknai bahwa secara tidak langsung *religiosity* berpengaruh terhadap perilaku inovatif melalui *employee engagement*. Ini menunjukkan semakin kuat rasa religiusitas karyawan dapat semakin meningkatkan perilaku inovatif melalui keterikatan kerja

karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja karyawan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Keterikatan karyawan menunjukkan perilaku positif mendorong semangat kerja yang tinggi, dedikasi yang kuat serta penghayatan kerja dalam tugas formal karyawan, sehingga ide-idenya akan muncul, pemikiran baru meningkat dan menemukan sesuatu yang unik (Schaufeli, et.al.,2002).

Menurut penelitian Iannaccone & Berman (2005) menyatakan bahwa kepercayaan agama individu berdampak pada kegiatan yang menghasilkan, sehingga mereka akan semakin semangat dan berbuat lebih kreatif. Roof, (2015), Menyimpulkan bukti empiris bahwa terdapat hubungan antara religiusitas dengan perilaku inovatif di tempat kerja dengan baik, apalagi diikuti dengan perasaan keterikatan kerja, bahwa dengan agama-agama juga menekankan kualitas kritis yang harus menjadi pengungkit inovasi dalam tempat kerja. Nwachukwu, Zufan & Chladkova (2016) dalam tinjauan risetnya bahwa religiusitas bisa mempengaruhi praktik kerja. Keyakinan bisa berdampak pada sifat individu yang terkait dengan kegiatan yang menghasilkan (inovatif). Ghouri, Khan, Kareem, & Shahbaz, (2018) menyimpulkan karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh jiwa keagamaannya, dan pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih kuat. Didasari dengan semangat, dedikasi dan keasyikan dalam bekerja. Utomo, (2020) menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa religiusitas muslim dan kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan hidup perusahaan di masa pandemi, karena merasa keterikatannya sangat kuat.

Dalam perspektif teori pertukaran sosial bahwa hasil penelitian ini penting diterapkan pada kondisi riil di perbankan Syariah BUMN di Jawa Tengah, jika

karyawan dapat bekerja dengan mengerahkan semua ide dan pemikirannya secara kreatif dan inovatif, memunculkan ide besarnya di tempat mereka bekerja, maka pimpinan dapat memberikan dorongan kesadaran keberagamaannya pada karyawan, menyentuh penghayatan agamanya sampai ke hati (iman) dan dilaksanakan dalam perbuatan (amal), menciptakan kultur dan budaya kerja dengan kebiasaan agama yang diyakini, dari keyakinan mereka bisa mendorong nilai-nilai religius karyawan untuk dijadikan kebiasaan dalam bekerja, mengaplikasikan pemahaman agama sebagai dasar berinteraksi antar sesama karyawan dan hubungannya dengan pimpinan, dengan demikian akan terdapat nilai kontrol dalam bekerja, nilai kejujuran, nilai kehati-hatian untuk selalu mentaati aturan dan prosedur perusahaan dan menunjukkan semangat bekerja yang tinggi. Dengan nilai religius mereka cenderung menghindari perbuatan yang bertentangan dan larangan (dosa) di perusahaan, karena mereka bekerja selalu membawa nilai Agama dan yakin ada pengawasan Tuhan (*muroqobah*) dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga mereka selalu membawa nilai kebaikan agama, dan menjauhkan nilai keburukan. Sikap religiusitas karyawan yang demikian sangat mempengaruhi perilaku positif dan etis di tempat kerja, sehingga akan meningkatkan perilaku positif, adaptif dan inovatif bagi kesuksesan perusahaan (Rindfleisch et al. 2009).

Dalam model *Theory Reasoned Action*, karyawan menghasilkan *outcome* yang positif yaitu menghasilkan ide kreatif (perilaku inovatif), merupakan reaksi sikap dan perilaku niat positif dari *attitude* (perilaku intensi) yang ditunjukkan melalui inovasinya memunculkan ide besar bekerja di perbankan syariah. Norma subyektif dukungan pihak lain menggambarkan kepercayaan individu karyawan bisa mendorong bekerja dengan baik karena perbankan syariah telah memberikan

reward (output) serta peluang kepada karyawannya dan menghargai rasa keberagamaannya karyawan agar semakin kuat dalam niat (*behavior intention*) bekerja untuk mewujudkan ide terbaik di lembaganya (sebagai *actual behavior*). Semakin kuat ingin mewujudkan ide kreatifnya jika disertai perasaan semangat (*vigor*), dan rasa dedikasi (*dedication*) serta penghayatan kerja (*absorption*) mendalam dari karyawan secara mudah dilakukan (Schaufeli, et.al.,2002).

Rasulullah bersabda: Nabi saw memerintahkan untuk memberikan upah sebelum keringat si pekerja kering. Dari ‘Abdullah bin ‘Umar, Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda, “Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering.” (HR. Ibnu Majah, shahih). Maksud hadits ini adalah bersegera menunaikan hak si pekerja setelah selesainya pekerjaan, begitu juga bisa dimaksud jika telah ada kesepakatan pemberian gaji setiap bulan. Al Munawi berkata, “Diharamkan menunda pemberian gaji padahal mampu menunaikannya tepat waktu. Dalam pendapat lain menunda penurunan gaji pada pegawai padahal mampu termasuk kezaliman. Agama sangat menekankan hak-hak karyawan setelah mereka menyelesaikan pekerjaannya.

4.5.9. *Spiritual Leadership* (X2) terhadap *Innovative Behavior* (Y2) dimediasi oleh *Employee Engagement* (Y1)

Berdasarkan perhitungan pengaruh tidak langsung sebagaimana tabel 5.20 di atas menyatakan bahwa *employee engagement* tidak menjadi mediator pengaruh antara *Spiritual Leadership* terhadap *Innovative behavior*. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,152 dan pengaruh total sebesar 0,306. Pada Uji SOBEL diperoleh Z Sobel sebesar 1,615 di mana nilainya < 1,96, sehingga dapat dimaknai bahwa secara langsung *spiritual leadership* berpengaruh terhadap perilaku inovatif tidak melalui *employee engagement*. Ini menunjukkan makna

bahwa kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan perilaku inovatif secara langsung lebih baik tidak dimediasi oleh keterikatan kerja karyawan. Keterikatan kerja karyawan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku karyawan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dampak penting keterikatan karyawan adalah timbulnya perilaku positif didorong dengan semangat kerja yang tinggi, dedikasi yang kuat serta penghayatan di dalam tugas formal pegawai, dimana ide-idenya akan muncul, pemikiran baru meningkat dan menemukan sesuatu yang unik (Schaufeli, et.al.,2002).

Spiritual leadership merupakan kepemimpinan yang membentuk *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga dapat menggapai rasa *spiritual survival* (Thayib et al., 2013:41). Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan spiritual dalam suatu organisasi/perusahaan akan dapat menginspirasi dan memotivasi sumber daya manusia dalam mencapai visi organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai spiritual (agamis), yang pada akhirnya dapat meningkatkan inovasi dan kreatifitas. Kepemimpinan spiritualitas sangat mendukung adanya inovasi. Inovasi juga membutuhkan proses yang memakan waktu. Kreatifitas lebih berfokus pada penciptaan ide sedangkan inovasi berfokus pada bagaimana mewujudkan ide. Karena inovasi adalah proses mewujudkan ide, maka diperlukan dukungan dari faktor-faktor organisasional dan *leaderships* (kepemimpinan). Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh pemimpinnya, dan pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik.

Hasil penelitian ini penting diaplikasikan pada kondisi riil di perbankan Syariah BUMN di Jawa Tengah, jika karyawan dapat bekerja dengan memperhatikan standar kualitas yang ditekankan perusahaan melalui pemimpin,

maka ini menyiratkan pemimpin sangat berperan mengarahkan karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan tujuan perusahaan, dan karyawan harus berkontribusi dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dalam rangka mengarahkan kerja bagi karyawan maka pemimpin (*leader*) perlu menerapkan *style* atau gaya untuk mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Gaya yang sesuai di lingkungan perbankan syariah adalah gaya kepemimpinan spiritualitas. Model kepemimpinan spiritual di perbankan syariah perlu di tekankan mengingat lembaga perbankan syariah adalah lembaga keuangan yang beroperasi sesuai dengan hukum syariah, yang murni dari aturan hukum fiqih islam, maka tentu saja harus dipimpin oleh pemimpin yang mengedepankan spiritualitas agama. Kepemimpinan spiritual ini mengacu pada sifat kepemimpinan Rasulullah, menerapkan sifat *siddiq* (dapat dipercaya), maknanya bahwa pemimpin bank syariah harus dapat dipercaya, baik dalam ucapan maupun perbuatan di manapun berada, kata-katanya akan dijadikan sebagai keputusan bagi anak buahnya. selain itu juga harus bisa menjadi contoh perilakunya, perbuatannya selalu disorot dan dinilai oleh bawahan. *Amanah* (dapat dipercaya), seorang pemimpin selalu bertanggungjawab apa yang sudah diputuskan dan yang telah dihasilkan untuk memajukan organisasinya bersama-sama dengan bawahannya. Pemimpin juga harus *tabligh* (bisa menyampaikan) baik visi dan misi tujuan perusahaan kepada karyawan agar dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin harus *fathonah* (cerdas) dalam menyusun program dan memutuskan kegiatan di tempat kerja sehingga bisa berdampak pada persepsikaryawan yang lebih baik, pada gilirannya membantu menampilkan perilaku inovatif semua karyawan. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena diilhami oleh pemimpin organisasi yang membawa nilai spiritual,

maka pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik, didasari dengan semangat, dedikasi dan keasyikan dalam bekerja.

4.5.10. *Work Life Balance (X3)* terhadap *Innovative Behavior (Y2)* dimediasi oleh *Employee Engagement (Y1)*

Berdasarkan perhitungan pengaruh tidak langsung sebagaimana tabel 5.20 di atas menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan mediator pengaruh antara *work life balance* terhadap *Innovative behavior*. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,135 dan pengaruh total sebesar 0,260. Pada Uji SOBEL diperoleh Z Sobel sebesar 2,632 di mana nilainya $> 1,96$, sehingga dapat dimaknai bahwa secara tidak langsung *work life balance* berpengaruh terhadap perilaku inovatif melalui *employee engagement*. Ini menunjukkan bahwa semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan dapat meningkatkan perilaku inovatif bila dimediasi oleh keterikatan kerja karyawan, bahwa *work life balance* efektif sebagai prediktor perilaku inovatif dan akan semakin kuat bila dimediasi oleh sikap keterikatan karyawan di lingkungan Bank Syariah BUMN. Artinya, sikap positif terhadap *Work Life Balance* akan mendorong lahirnya perilaku inovasi karyawan. Konsep kesatuan dan keseimbangan dalam ajaran islam yaitu kesatuan dunia (bekerja) dan akhirat (amal saleh) adalah salah satu aspek dari *Tauhid*, yaitu seimbang dunia dan seimbang akhirat, bila bekerja didasari konsep tauhid maka akan melahirkan perilaku produktif karena yang akan diterima adalah kebaikan hidup yang seimbang (dunia dan akhirat) ini yang harus dikembangkan di lingkungan karyawan bank syariah BUMN.

Temuan ini sesuai riset Marks & MacDermid (1996) menjelaskan *work-life balance* sebagai kecenderungan individu untuk sungguh-sungguh terikat dalam menampilkan performa di setiap peran yang dijalannya. Purohit (2013),

menambahkan, *work-life balance* merupakan sebuah konsep keseimbangan peran antara karir dan gaya hidup, yaitu kesehatan, kebahagiaan, keluarga dan pengembangan spiritual. Dalam perspektif teori pertukaran sosial, dalam penelitiannya dikatakan bahwa *work-life balance* terjadi ketika individu dapat menciptakan peran yang tepat di tempat kerja dan di keluarga dengan tingkat konflik peran yang rendah, sehingga akan secara bebas berkreasi dan berinovasi memunculkan ide besarnya di tempat kerja. Karyawan akan dapat menjalankan ide besarnya karena merasa nyaman dan tenang kondisi keluarganya, dan pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik. Menurut Ong & Jeyaraj, (2014), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa peserta dalam kondisi keseimbangan kehidupan kerja memperoleh tingkat disonansi kognitif yang lebih tinggi dibandingkan dengan peserta dalam kondisi keseimbangan hidup yang harmonis. Kedua, temuan juga menunjukkan bahwa intervensi keseimbangan kehidupan kerja akan memiliki dampak yang lebih positif pada kreativitas individu di tempat kerja. Wilkinson, Tomlinson, & Gardiner, (2018) menyatakan bahwa keseimbangan kerja-hidup dan pengaturan kerja yang fleksibel kaitannya dengan aspek hubungan keterikatan kerja, berpeluang dapat mengembangkan karir. Karyawan dapat menjalankan ide besarnya jika keseimbangan kehidupan kerja berlangsung mapan dan harmonis. Wan & Liu, (2020) meneliti dengan hasil bahwa keseimbangan kehidupan kerja sangat mempengaruhi kreativitas seorang *entrepreneur* untuk mengungkit daya inovasi bisnisnya, sehingga pikiran besar akan semakin bebas jika rasa keterikatan terhadap perusahaan lebih baik. Wolor, Kurnianti, Zahra, & Martono, (2020), *Work life balance* bagi karyawan agar karyawan dapat termotivasi dan bekerja secara optimal serta kreatif di perusahaan dengan dukungan komitmen diri dengan

lembaga (terikat) yang sangat kuat. Hal ini semakin bertahan dalam organisasi dikuatkan dengan semangat, dedikasi dan rasa penghayatan kerja yang tinggi.

Dalam model *Theory Reasoned Action*, karyawan menghasilkan *outcome* yang positif yaitu menghasilkan ide kreatif (perilaku inovatif), merupakan reaksi sikap dan perilaku niat positif dari *attitude* (perilaku intensi) yang ditunjukkan melalui inovasinya memunculkan ide besar bekerja di perbankan syariah. Norma subyektif dukungan pihak lain menggambarkan kepercayaan individu karyawan bisa mendorong bekerja dengan baik, karena pihak perbankan syariah telah memberikan *reward* (output), serta menciptakan rasa nyaman bekerja dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan, meliputi; a) memberikan pengaturan jam kerja yang fleksibel; b) supervisor dan rekan kerja mendukung; c) prioritas utama adalah keselamatan ditempat kerja. Organisasi dapat mendorong persepsi bahwa jam kerja yang panjang diperlukan untuk kemajuan organisasi (Sturges & Guest, 2004), agar semakin kuat dalam niat (*behavior intention*) bekerja untuk mewujudkan ide terbaik di lembaganya (sebagai *actual behavior*), agar semakin kuat dalam niat (*behavior intention*). Semakin kuat ingin mewujudkan ide kreatifnya jika disertai perasaan semangat (*vigor*), dan rasa dedikasi (*dedication*) serta penghayatan kerja (*absorption*) mendalam dari karyawan (Schaufeli, et.al., 2002).

Hadits Rasulullah saw bersabda artinya; “Satu dinar yang engkau keluarkan di jalan Allah, lalu satu dinar yang engkau keluarkan untuk memerdekakan seorang budak, lalu satu dinar yang engkau keluarkan untuk satu orang miskin, dibandingkan dengan satu dinar yang engkau nafkahkan untuk keluargamu maka pahalanya lebih besar (dari amalan kebaikan yang disebutkan tadi)” (HR. Muslim no. 995). Jika mencari nafkah dengan ikhlas, akan menuai

pahala besar. Kemudian dari Sa'ad bin Abi Waqosh, menyampaikan Nabi saw. bersabda, artinya: “Sungguh tidaklah engkau menginfakkan nafkah (harta) dengan tujuan mengharap (melihat) wajah Allah (pada hari kiamat nanti) kecuali kamu akan mendapatkan ganjaran pahala (yang besar), sampai pun makanan yang kamu berikan kepada istrimu.” (HR. Bukhari no. 56). Hadits ini menunjukkan bahwa mencari nafkah bisa mendapat pahala jika diniatkan dengan ikhlas untuk meraih ridha Allah. Namun jika itu hanya aktivitas harian semata, atau yakin itu hanya sekedar kewajiban suami, belum tentu berbuah pahala. Memberi nafkah kepada keluarga termasuk sedekah. Dari Al Miqdam bin Ma'dikarib, ia berkata bahwa Rasulullah saw. bersabda,

“Harta yang dikeluarkan sebagai makanan untukmu dinilai sebagai sedekah untukmu. Begitu pula makanan yang engkau beri pada anakmu, itu pun dinilai sedekah. Begitu juga makanan yang engkau beri pada istrimu, itu pun bernilai sedekah untukmu. Juga makanan yang engkau beri pada pembantumu, itu juga termasuk sedekah” (HR. Ahmad 4: 131. Syaikh Syu'aib Al Arnauth mengatakan bahwa hadits ini hasan). Harta yang dinafkahkan semakin barokah dan akan diganti oleh Allah swt. Maka *work life balance* dalam islam yang dilaksanakan dengan ikhlas karena mencari Ridho Allah akan membuahkan berkah dan pahala.

4.6. Implikasi Temuan Penelitian Perspektif SET dari tinjauan Islam

Penelitian ini telah membuktikan kemampuan modifikasi variabel eksogen *Religiosity*, *spiritual leadership* dan *work life balance*, untuk memprediksi perilaku keterikatan karyawan (*employee engagement*) di Bank Syariah BUMN dampaknya terhadap perilaku inovatif (*innovative behavior*). Dan variabel *employee engagement* sebagai variabel *intervening* dalam menjembatani hubungan antara *Religiosity*, *spiritual leadership* dan *work life balance* dengan

perilaku inovatif karyawan. Dari 3 variabel eksogen, ditemukan bahwa perilaku keberagamaan (*religiosity*) memiliki pengaruh langsung dan paling kuat sebesar 0.292 dibandingkan variabel *work life balance* sebesar 0,260 terhadap *employee engagement*, dan hal ini sangat tinggi untuk meningkatkan *innovation behavior*. (sebagaimana tabel 4.24).

Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *religiosity* dengan *employee engagement*, artinya semakin kuat rasa keberagamaan seorang karyawan di bank syariah BUMN maka akan semakin meningkatkan sikap keterikatannya pada lembaga tempat mereka bekerja. Dalam bekerja karyawan bank syariah BUMN menunjukkan sikap positif *vigor* (semangat), *dedication* (pengorbanan/pengabdian), dan *absorption* (penghayatan) dalam menjalani perannya masing-masing, sehingga diharapkan bisa berdampak pada sikap kreatif dalam mewujudkan dan mengembangkan ide-ide baru untuk karya terbaik mereka. Berdasarkan frekuensi tertinggi dari indikator yang *valid* dan *reliabel*, maka ditemukan bahwa variabel *Religiosity* pada indikator *memiliki keyakinan* merupakan frekuensi jawaban tertinggi. Berdasarkan kuisisioner penelitian yang mendeskripsikan indikator tersebut, hasil ini menunjukkan adanya relasi yang kuat antara keyakinan agama sebagai sumber kekuatan *religiosity* terhadap *employee engagement* secara berkelanjutan sehingga terwujud *innovation behavior* yang baik dan meningkat sesuai harapan lembaga bank syariah dalam bekerja. Dari temuan ini setidaknya bisa disimpulkan lebih lanjut, bahwa perilaku inovasi terkait erat dengan semangat (*vigor*) dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*) yang ada di dalam diri karyawan. Namun hal ini diketahui tidak ditemukannya pengaruh *religiosity* terhadap *innovative behavior*. Hal ini berimplikasi bahwa sikap *religiosity* karyawan bank

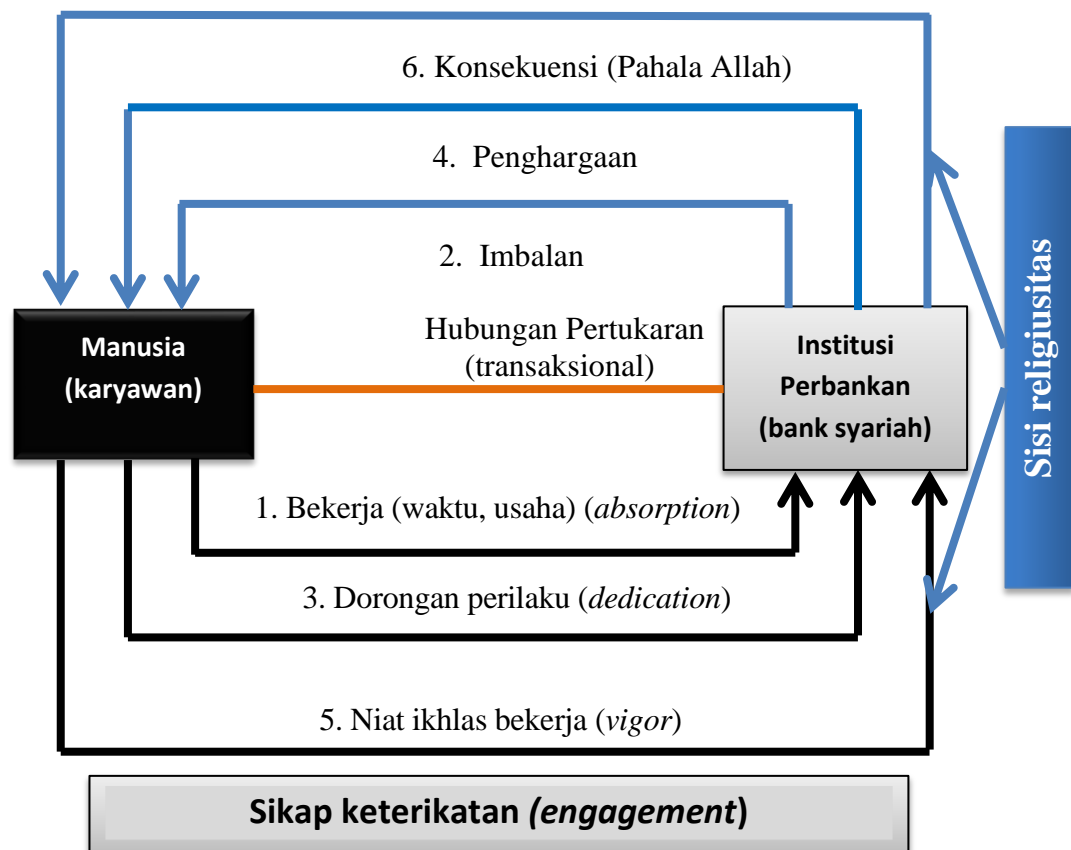
syariah belum mampu mendorong sikap inovatifnya dalam bekerja. Artinya, sesungguhnya sumber utama persoalan perilaku inovatif adalah pada sikap manusianya (keterikatannya) pada lembaga, bukan pada variabel *religiosity*, *spiritual leadership*, dan *work life balance* an sich. Namun, lebih pada kajian perilaku manusia terutama terkait tentang motivasi dan dorongan keinginan seseorang yang perlu digali dari aspek psikologisnya khususnya telaah psikologi transpersonal, yaitu potensi-potensi luhur bathin manusia (*human highest potentials*) dan fenomena kesadaran manusia (*human states of consciousness*). Potensi-potensi luhur adalah potensi-potensi yang bersifat spiritual, seperti transendensi diri, keruhanian, potensi luhur, dimensi di atas alam kesadaran, pengalaman mistik, ekstasi, parapsikologi, paranormal, daya-daya bathin, dan praktik-praktik keagamaan di dunia Timur. Sedang fenomena kesadaran manusia adalah pengalaman seseorang melewati batas-batas kesadaran biasa, misalnya, pengalaman alih dimensi, memasuki alam-alam kebathinan, kesatuan mistik, komunikasi bathiniah, pengalaman meditasi, dan lain-lain. Dengan demikian, psikologi transpersonal berusaha melakukan telaah ilmiah atas aspek-aspek spiritual manusia (Tarmizi, 2017). Dalam konteks ini, perlu mempertimbangkan pandangan agama, khususnya Islam, tentang manusia (karyawan) dan relasinya dengan wujudnya sikap keterikatannya pada lembaga atau kepada pihak lain. Hal ini karena agama Islam memiliki pandangan yang substansial dan komprehensif tentang manusia.

Pandangan Psikologi Islam manusia dilihat dari konsep fitrah, menurut Tarmizi, (2017), fitrah merupakan citra asli manusia, yang berpotensi baik atau buruk, dimana aktualisasinya tergantung pilihannya. Fitrah yang baik merupakan citra asli yang primer, sedang fitrah yang buruk merupakan citra asli yang

sekunder. Fitrah adalah citra asli yang dinamis, yang terdapat pada sistem-sistem psikofisik manusia, dan dapat di aktualisasikan dalam bentuk tingkah laku. Citra unik tersebut telah ada sejak awal penciptaannya. Fitrah ini sudah ada sejak zaman azali ketika penciptaan jasad manusia belum ada. Seluruh manusia memiliki fitrah yang sama, meskipun perilakunya berbeda. Fitrah manusia yang paling esensial adalah penerimaan terhadap amanah untuk menjadi khalifah dan hamba Allah di muka bumi (Tarmizi, 2017). Untuk mendapatkan sikap keterikatan karyawan yang tinggi, agar sikap semangat, dedikasi, dan penghayatan dapat terwujud secara total, maka perlu kajian dengan pendekatan religi (sisi agama), disentuh pada sisi fitrah yang esensial bahwa kedirian manusia hidup (dicipta Allah) memiliki kewajiban melaksanakan amanah untuk mengelola sebuah tanggungjawab, sehingga dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, pendekatan religiusitas pimpinan bank syariah untuk menumbuhkan sikap keterikatan karyawan sangat penting melalui sentuhan rohani dan transendensi diri menyentuh kesadaran bathin dengan nilai spiritual berasal dari pedoman Al Quran dan Hadits serta pemahaman fikih dari para ulama', melalui kegiatan rutin (*halaqoh*) untuk siraman rohani dalam upaya menguatkan keyakinan (iman) dan implementasi iman (taqwanya).

Teori pertukaran sosial (SET) menyatakan bahwa dalam sebuah hubungan (interaksi) sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi. Teori ini menjelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungan dengan orang lain sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut, hubungan itu terkait: keseimbangan antara apa yang di berikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan itu, jenis hubungan yang dilakukan, dan kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain. Perilaku yang saling mempengaruhi dalam hubungan tersebut, karena terdapat

unsur ganjaran (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*) (Blau, 1964). Terkait hubungan pertukaran perilaku karyawan dan lembaga perbankan syariah dalam perspektif Teori Pertukaran Sosial (SET) dari sisi Islam, terdapat teori transaksional dalam agama yaitu bertransaksi dengan Allah SWT melalui amal ibadah sebagai bentuk transaksi bisnis. Bahkan, digambarkan sebagai bisnis yang tak akan merugi. Jika berbisnis dengan manusia, adakalanya membawa keuntungan dan kerugian. Namun, berbisnis dengan Allah SWT selalu membawa keberuntungan. Bekerja dengan niat ibadah sama artinya melakukan pertukaran (interaksi) dengan sang pencipta. Hubungan teori SET dengan *setting* Islam dapat digambarkan sebagaimana gambar 4.4. berikut:



Gambar 4.4. Hubungan *Employee Engagement* dalam perspektif SET

Gambar 4.4. menjelaskan bahwa terjadi hubungan antara karyawan dengan lembaga bank syariah, ke dua belah pihak melakukan hubungan

pertukaran (transaksional) yaitu karyawan bekerja dan lembaga perbankan sebagai pemberi kerja, kedua belah pihak melakukan pengikatan dalam perjanjian kerja.

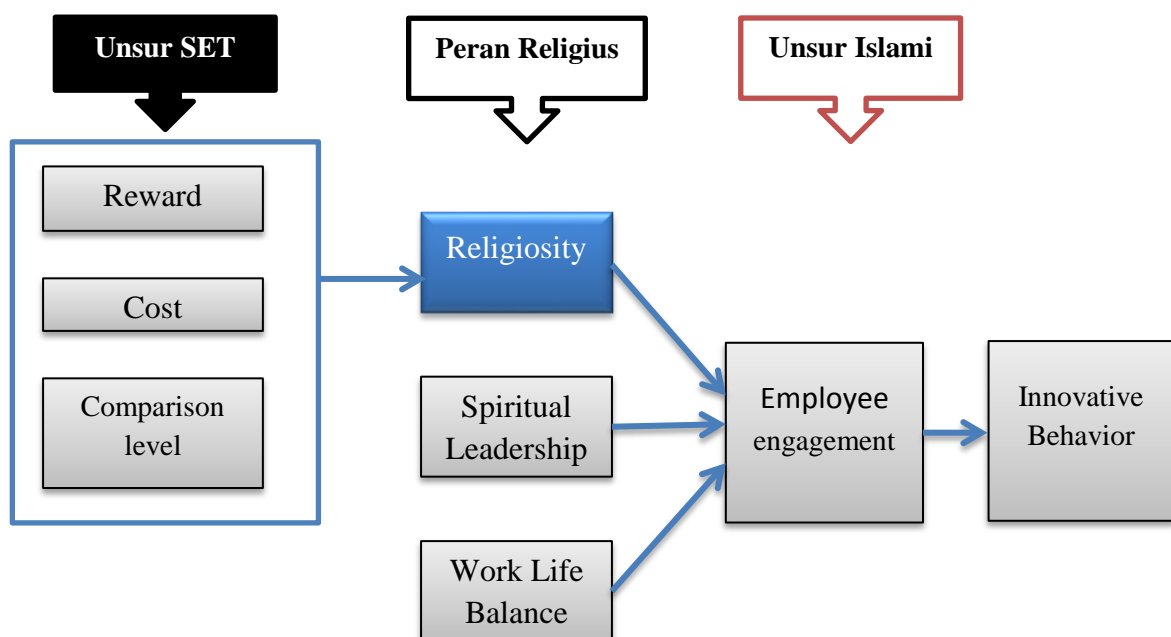
1). Karyawan berniat bekerja dengan menyerahkan segala tenaga, waktu, dan usaha kepada pihak perbankan sebagai pengorbanan (*cost*) yang diberikan, 2) pihak perbankan menerima dan memberi imbalan (*reward*) sesuai kompetensi dan tugas pokok yang diberikan, 3) karena terdorong mendapatkan kompensasi yang sangat dibutuhkan maka karyawan mendorong dirinya (berperilaku) untuk mengerjakan tugas yang diberikan oleh perbankan. 4). Dari dorongan karyawan untuk bekerja maka pihak perbankan bersedia memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan. 5) Dari perspektif religius (islam) karyawan bekerja adalah wajib, memiliki niat untuk beribadah (mencari ridlo Allah) dan mencari nafkah secara syariah diwajibkan. 6) konsekuensi niat bekerja karena ibadah mencari ma'isyah, maka akan dijanjikan mendapat pahala dari Allah swt. Bekerja dapat bernilai ibadah jika diniatkan untuk mencari ridho Allah dan sebagai cara mendekatkan diri kepada Allah (bekerja dengan membawa nilai Religiusitas). Melaksanakan Ibadah tidak mesti di tempat ibadah saja atau saat menjalankan aktifitas ritual, semua sendi muamalah (aktivitas) bisa bernilai ibadah, termasuk bekerja. (At Taubah 9 : 105), Rasulullah *saw.* bahkan bersabda *aktifitas bekerja sebagai jihad di jalan Allah.* Hadits ini yang memberikan motivasi agar karyawan bank syariah yang bekerja semakin mantap untuk memantapkan sikap keterikatannya pada lembaga tempat bekerja.

Teori Pertukaran Sosial menurut ahli Rusbult & Lange, (2008), menyimpulkan model/konsep pertukaran sosial ditandai bahwa: “setiap individu secara sukarela memasuki dan tinggal dalam hubungan sosial hanya selama hubungan tersebut dirasa cukup memuaskan ditinjau dari segi ganjaran dan biaya, ini dapat dimaknai menjalin hubungan karena memiliki sifat saling

ketergantungan karena seimbang. Pada model penelitian dibawah ini teori SET berkaitan dengan aspek material, di mana variabel *work life behavior* (keseimbangan kerja keluarga) karyawan dipengaruhi oleh *reward*, *cost*, dan *comparison level*. *Reward* (ganjaran) diartikan setiap akibat yang dinilai positif yang diperoleh seseorang dari suatu hubungan. Ganjaran berupa uang (gaji), penerimaan sosial atau dukungan terhadap nilai-nilai yang dianut. Nilai suatu ganjaran berbeda-beda antara seseorang dengan yang lain, dan berlainan antara waktu yang satu dengan waktu yang lain, artinya karyawan akan bekerja dengan baik dan merasa sangat terikat (*engaged*) bila lembaga bank syariah memberikan ruang dan kesempatan bagi keseimbangan antara kehidupan keluarga dan kerjanya. Saat bekerja di bank syariah membuat hubungan keluarga menjadi lebih baik (harmonis) tidak terjadi konflik rumah tangga karena imbalan yang memuaskan, juga waktu kerja yang fleksibel sehingga waktu untuk bekerja dan waktu untuk keluarga dapat dimanage dengan seimbang, sehingga karyawan akan bertahan (*retain*) bekerja. Biaya diartikan berupa waktu, usaha, konflik, kecemasan, dan keruntuhan harga diri dan kondisi-kondisi lain yang dapat menghabiskan sumber daya individu atau dapat menimbulkan efek-efek yang tidak menyenangkan. Biaya juga dapat berubah-ubah sesuai dengan waktu dan orang yang terlibat. Karyawan bekerja berarti telah menyerahkan tenaga, usaha, dan waktu serta pemikirannya untuk lembaga tempat bekerja, sehingga mereka merasa hidupnya seimbang dan merasa senang (hasil). Tingkat perbandingan menunjukkan ukuran standar yang dipakai sebagai kriteria dalam menilai hubungan individu pada waktu sekarang.

Pada model penggambaran teori SET yang dimasukkan dengan pengaruh aspek agama, di mana variabel *Religiosity* (keberagamaan) karyawan dipengaruhi

nilai religiusitas dalam memandang *reward*, *cost*, dan *comparison level*. Karyawan bank syariah dalam bekerja secara rasional tetap mengharapkan ganjaran (gaji, reward lain), menghitung untung rugi dari hasil pengorbanan waktu usaha dan pikiran mereka bekerja, dan membandingkan tingkat standar kesejahteraan yang diberikan dari perusahaan sehingga ada ruang untuk berfikir mempertimbangkan apakah akan melanjutkan bekerja atau tidak, namun karena karyawan melihatnya dari perspektif religiusitas (ajaran agama) maka mereka berpandangan bekerja syariatnya adalah wajib, dan dapat bernilai ibadah asal syaratnya *niat bekerja untuk mencari ridho Allah* dan sebagai cara mendekatkan diri kepadaNYA. Gambar SET dalam penelitian setelah memasukkan unsur agama berkaitan dengan variabel *religiosity* sebagaimana gambar 4.5. berikut:



(Unsur SET, Blau, 1964; Rusbult & Lange, (2008); model riset, 2021)

Gambar 4.5. Model penelitian setelah memasukkan unsur Religiusitas

Berdasarkan gambar 4.5. di atas *employee engagement* melalui perspektif SET, model penelitian sebelum memasukkan unsur agama, dan Model penelitian

setelah memasukkan unsur Religiusitas), maka peneliti mengajukan **Model SET *Religiosity*** sebagai **perspektif baru** dalam melihat relasi *employee engagement* dalam perspektif SET dengan *Religiosity*, Manusia bekerja di lembaga perbankan dengan tujuan untuk mendapatkan bayaran (*reward*), bank memberikan imbalan karena telah memperkerjakan karyawan, maka dikatakan kedua belah pihak memiliki saling ketergantungan. Mereka melakukan transaksional karena sesuai harapan, dalam agama juga diatur yaitu bertransaksi dengan Allah SWT sebagai bentuk transaksi bisnis dengan membawa peran RELIGIUSITAS dengan motivasi niat ibadah. Bekerja dengan motivasi ibadah kepada Allah, memberikan dampak mulia, yakni selalu bekerja semaksimal mungkin, dilakukan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab, bukan sekedaranya. Itulah yang dinamakan sebagai “*ihsan*” (berbuat baik) atau “*itqan*” (berhasil baik). Dalam Al quran dikatakan; Allah bahkan memerintahkan kita meniru karya Allah dalam bekerja, “...*dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu...*“ Bekerja dengan motivasi ibadah, semestinya akan melahirkan kerja keras, tekun, jujur, tegar dan profesional dalam kondisi apa pun. Berbeda dengan bekerja yang motivasinya jabatan, dia akan bekerja keras, tekun, tegar dan jujur, ketika dijanjikan atau diiming-imingi dengan suatu jabatan, jika tidak dia bekerja bisa seenaknya saja. Bahkan, digambarkan sebagai bisnis yang tak akan merugi. Jika berbisnis dengan manusia, adakalanya membawa keuntungan dan kerugian. Namun, berbisnis dengan Allah SWT (sang pencipta) selalu membawa keberuntungan tidak pernah akan merugi, karena bayarannya langsung dari dzat yang maha memberi karunia

dan rahmat kepada manusia. Dengan demikian bisa mendorong perilaku kerja positif, ditunjukkan dengan kerja cerdas, cepat, dan berperilaku inovatif.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis studi teoritis dan empiris serta sintesis dari kedua studi yang telah dibuktikan dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Religiusitas (*religiosity*) memiliki peran besar (berpengaruh) dalam model disertasi ini. Religiusitas berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) (dalam **H₁**), dan religiusitas juga memiliki pengaruh positif pada perilaku inovatif melalui *employee engagement* (dalam **H₈**), meskipun religiusitas terhadap perilaku inovatif secara langsung tidak berpengaruh (tidak didukung pada **H₄**).
2. Kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif (dalam **H₆**), namun kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* (pada **H₂**), demikian juga *employee engagement* tidak dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual perilaku inovatif (pada **H₉**).
3. Keseimbangan kehidupan kerja (*Work Life Balance*) berpengaruh terhadap *Employee Engagement* (dalam **H₃**). Keseimbangan kehidupan kerja juga berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif (dalam **H₅**), kemudian *employee engagement* menjadi mediator hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dengan perilaku inovatif (pada **H₇**), dan
4. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Innovative behavior*” (dalam **H₄**).

Secara keseluruhan hasil pengaruh dominan dilihat antar variabel (X) terhadap *employee enagagement* (Y_1) adalah variabel *Religiosity* (X_1) dengan melihat pengaruh koefisien *standardized*-nya sebesar 0,292 dibanding yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa faktor religiusitas karyawan sangat kuat pengaruhnya terhadap keterikatan karyawan dan berdampak terhadap perilaku inovatif di perbankan syariah. Dari ketiga variabel bebas jika dilihat dari harga koefisien pengaruh total, dapat disimpulkan bahwa melalui mediator *Employee Engegement* (Y_1) variabel *Work life balance* (X_3) mempunyai pengaruh dominan (paling tinggi) terhadap *Innovative behavior* (Y_2) dibanding lainnya, maknanya variabel keseimbangan kehidupan kerja memberikan kontribusi terbesar terhadap perilaku inovatif (*innovative behavior*) karyawan.

5.1.1. Kontribusi (Kebaruan) Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi (kebaruan) dalam dua aspek, yaitu kebaruan teoritik dan kebaruan praktis (manajerial), sebagaimana penjelasan berikut:

1. Kontribusi Teoritik

- a. Dari ke tiga variabel eksogen (*religiosity*, *spiritual leadership*, dan *work life behavior*) adalah variabel *religiosity* yang dominan mempengaruhi *employee engagement*, dan *employee engagement* menjadi variabel yang memprediksi *Innovative behavior* di lembaga Bank syariah BUMN se karesidenan Jawa Tengah. Sesuai rekomendasi Iddagoda & Opatha (2017), dan riset Tennakoon & Lasanthika, (2018) menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara religiusitas dengan keterikatan kerja (di Sril Lanka). Letak perbedaan dan kebaruan penelitian ini adalah

variabel religiusitas diukur dengan indikator keimanan islam (yakin kepada Tuhan Allah swt, memasukkan aspek istiqomah (dalam ibadah) dan amal sholeh (bermuamalah) dalam beragama, yang diyakini dan diaplikasikan karyawan saat bekerja di perbankan syariah BUMN, di mana akan sangat berbeda dengan kondisi di negara Sri Lanka yang mayoritas agamanya selain Islam (Budha).

- b. Hasil penelitian ini memperluas implementasi *Social Exchange Theory* (SET) melalui modifikasi variabel *Religiosity* menjadi teori hubungan pertukaran (transaksional) dengan memasukkan nilai agama, yaitu model SET modifikasi (dengan membawa peran *religiosity*) di mana variabel niat ikhlas (dimensi vertikal/transendental) kerja karyawan sebagai prediktor keterikatan karyawan dan berdampak pada perilaku inovatif (*innovatif behavior*). Bila hubungan pertukaran karyawan dengan perusahaan yang semula didasari unsur material melalui sistem *reward, cost* dan level perbandingan standar hubungan (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), maka hubungan tersebut ditambah dengan dimensi religius memasukkan variabel niat beribadah dan mencari ridlo Allah swt. Sehingga menjadi teori SET plus, yaitu dari kaca mata rasional karyawan yang awalnya berorientasi material menjadi plus menambah orientasi religius melalui keikhlasan (semata-mata mencari ridloNYA), artinya bekerja dengan menambah peran *religiosity* dalam aspek hubungan pertukaran.
- c. Faktor yang bisa diprediksi menjadi pengaruh sikap *Employee engagement* (keterikatan karyawan) menurut konsep islami adalah sikap

Itqon, *Quwwatul Azmi*, dan *IMI* (*Ikhlas*, *Mujahadah*, dan *Istimrariyah*). Karakter **Vigor** (semangat), ditunjukkan dengan karakter akronim **IMI** (*ikhlas*, *mujahadah an Nafs*, dan *istimrariyah*). Karakter **Dedication** (pengorbanan/pengabdian), di dalam islam ditunjukkan melalui karakter sikap **itqon**, yakni sikap kerja dengan mengedepankan proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat dan sempurna melaksanakan tugas dengan total melalui filosofi islami, *Tauhidi*, *professional*, *perfect* dan berdedikasi tinggi. Karakter **Absoption** (penghayatan), di dalam islam ditunjukkan melalui karakter sikap **quwwatul azmi** yakni karyawan memiliki integritas tinggi artinya memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter kuat jika sikap yang teguh mempertahankan prinsip, tidak akan mau melanggar hukum.

2. Kontribusi Praktis (Implikasi Manajerial)

Untuk meningkatkan efektivitas dan optimalisasi perilaku keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada perspektif SET Plus mengsdung Nilai religius (angka koefisien tertinggi daripada yang lain) di bank syariah BUMN, penelitian ini memberikan rekomendasi sebagai berikut:

- a. Mensosialisasikan pentingnya sikap semangat, dedikasi dan penghayatan (unsur faktor *employee engagement*) melalui sisi pemahaman islami kepada karyawan di setiap saat dan pertemuan, agar menjadi sikap sehari-hari dan menjadikan sebagai pedoman kerja, agar dalam bekerja karyawan bisa menerapkan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya.
- b. Pimpinan menjadi *role model* (*uswah*) dalam meluruskan niat (melalui kontrol suara hati) pada saat bekerja. Untuk mengondisikan suara hati agar

selalu positif diperlukan peran Religi dalam kerja, hanya Tuhan yang mampu membimbing dan mengendalikan hati manusia. Bila bekerja dengan mengendalikan hati dengan membawa nilai RELIGIUS, maka akan menyadari bahwa jabatan yang diemban adalah titipan/*amanah* yang akan dimintakan pertanggungjawabannya oleh Tuhan dan organisasi, baik di dunia maupun di akhirat. Implikasinya adalah, karyawan bekerja tanpa perlu instruksi dari pimpinan termasuk orang lain, mereka akan bekerja kreatif dan inovatif serta meningkatkan kinerja karena muncul sikap sadar diri (merasa diawasi Tuhan = *muroqobah*) dalam bekerja.

- c. Meningkatkan nilai religiusitas pada semua karyawan bank khususnya di bank syariah BUMN melalui penguatan nilai-nilai agama secara substansial. Sebagaimana ditunjukkan dari 4 indikator religiusitas yang valid dan reliabel (menguatkan keyakinan (*ideologis*), mengaplikasikan dalam praktek ibadah (*ritualistik*), meningkatkan pengetahuan agama (*intelektual*), dan memahami konsekuensi terhadap keyakinan agamanya (*konsekuensi*) semuanya masuk dalam kategori memiliki nilai religius), maka strategi yang dilakukan adalah dengan cara melatih karyawan bank syariah untuk senantiasa mengendalikan hatinya dari sifat-sifat negatif yang dapat mengurangi keikhlasannya bekerja dan kekuatan imannya. Sifat-sifat negatif seperti tidak jujur, tidak taat aturan, malas bekerja, berkeluh kesah, kurang bersyukur dan lainnya.
- d. Menguatkan peran dan dukungan para pimpinan struktural dengan mewujudkan budaya religiusitas di bank syariah BUMN dalam keterikatan Kerja yang islami (*itqon, quwwatuk azmi* dan IMI) menjadi perilaku kerja

sehari-hari. Perilaku kerja bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang dalam konteks penelitian ini mengambil fenomena perilaku kerja berbasis Nilai religius (agama) saat bekerja di lembaga bank syariah BUMN.

5.1.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah;

- a. Peneliti tidak melakukan kontrol responden dari sisi jenjang karir, jenis pendidikan dan jenjang jabatan struktural. Dari sisi lama bekerja, responden ditentukan minimal bekerja 3 tahun, padahal untuk mendapatkan sikap terikat kerja (*engaged*) di sebuah instansi belumlah dapat meresapi dengan kuat. Dari sisi jenjang karier, secara umum jenjang karyawan bank lazimnya merintis kariernya mulai awal masuk bank. Kemudian jenjang jabatan struktural, saat mengisi kuesioner ada yang sudah menjabat atau belum (sebagai staf) hal ini sangat mungkin mempengaruhi jawaban responden dalam mengisi kuisisioner pertanyaan.
- b. Pada hubungan variabel yang tidak didukung maka perlu ditambahkan analisis **teori atribusi** yaitu melihat faktor yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan dan peristiwa tertentu karena disebabkan oleh beberapa faktor (Fritz Heider, 1958). Proses atribusi sangat berguna untuk membantu pemahaman peneliti terhadap penyebab perilaku dan menjadi mediator penting bagi reaksi terhadap bentuk pranata sosial yang ada.
- c. Instrumen religiusitas dalam penelitian ini sifatnya masih formal, belum sampai ke makna aplikatif (agama baru dipahami oleh karyawan sebagai keyakinan belum terinternalisasi ke dalam hati dan perbuatan), sehingga ke

depan dapat dikembangkan dengan menambah indikator religiusitas yang mempengaruhi perilaku (religiusitas dengan format *hablum minallah* (hubungan dengan Allah) dan *hablum minannas*/hubungan pada sesama manusia).

- d. Riset ini belum memaksimalkan jumlah sampel sesuai sampel yang ditetapkan pada proposal, jumlah sampel masih kurang sebagaimana *sample size*, oleh karena penelitian ke depan dapat ditarik sampel yang maksimal sesuai total sampel yang telah ditetapkan sebelumnya.

5.2. Saran Dan Rekomendasi

Berdasarkan keterbatasan pembahasan penelitian di atas, maka saran bagi peneliti berikutnya direkomendasikan bisa:

- a. Mengkaji perilaku *employee engagement* dari sisi islami kemudian diterapkan di perbankan syariah yang baru (merger), agar berdirinya PT Bank Syariah Indonesia (BSI) lebih dicintai (secara ikhlas) karyawan dan lebih terikat pada lembaga ke depan.
- b. Pentingnya kajian teori pertukaran sosial (SET) diisi dengan menambah substansi Religius dalam memperbaiki perilaku kerja dalam organisasi.
- c. Dalam penelitian ke depan perlu mempertimbangkan variabel lain yang mempengaruhi *Employee engagement*, misalnya *Job enrichment*, *Self-managed team & decision making*; *Job enrichment* (Barik & Kochar, 2017); atau *Talent Management*, (Juan, et.al., 2018; Saloni, 2017).
- d. Peran mediasi lain perlu dipertimbangkan seperti *knowledge sharing* (Lin, 2007; Christensen, 2007; Amin, Farhan, & Soomro, 2019, dalam Sabbatho et.al, 2020), *employee capability* (Lin, 2007, dalam Sabbatho et.al, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Aahad, M. Osman., & Gani, Junaidah Hashim Yusof Ismail. (2013). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 35 (4), 360-376.
- Abdullah H., Karim F., Rashidah, Ibrahim M., Afthanorhan A., Ahmad, Salleh M., Hamzah, & Mahadzirah, Mohamad, (2019), Connecting the dots between the Big Five and innovative work behaviour: *Maslow and Maqasid Al-Shari'a Perspectives*, Vol. 40 (Number 27) Year 2019. Page 20, ISSN 0798 1015.
- Abu al-Husein, (1918), *Shahih Muslim*, Dar al-Kutub, Kairo, Mesir.
- Abu Syuhbah, M, (1969), "Al-Kutub al-Sittah", *Majmu'al-Buhuts al-Islamiyyah*. Kairo Mesir
- Abu Dawud, (1918). *Sunan Abu Dawud*, Maktabah al-'Isriyah, Beirut.
- Adam Smith. 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen & Co. LTD.
- Adeyemo, D. A & Adeleye, A.T. (2008). Emotional Intelligence, Reliogosity and Self-Efficacy as Predictosr of Psychological Well-Being Among Secondary Adolescents In Ogbosomo, Nigeria. *Europes Journal of Psychology*, 4 (1), 51-67
- Adisa, T.A., Aiyenitaju, O. & Adekoya, O.D. (2021), "The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic", *Journal of Work-Applied Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 241-260. <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2020-0036>
- Adz-Dzakiey, H. B. (2013). Mengembangkan Potensi Kepemimpinan Berparadigma Prophetic Leadership. *Modul Workshop Leadership, Pengembangan dan Pemberdayan Diri*. Yogyakarta : Center of Prophetic Intelligence Pondok Pesantren Roudhotul Muttaqien
- Adz-Dzakiyaey, Bakran, Hamdani, (2005), *Prophetic Intelligence, Kecerdasan Kenabian.Menumbuhkan Potensi Hakiki Insane Melalui Pengembangan Kesehatan Ruhani*,Yogyakarta: Islamika.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>

- Agarwal., U., (2014), "Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement", *Personnel Review*, Vol. 43 Iss 1 pp. 41 – 73, <http://dx.doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>.
- Agarwal, U., & Mallick, P. (2014). A study of relationship between internet addiction and self-concept of adolescents. *Indian Journal of Health and Wellbeing* , 5 (2), 219-221.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ajzen, I. (1991), *The Theory of Planned Behavior*. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50: 179-211
- Al Darmaki, S.J., & Omar R, (2020), *The Role of High-Performance Working System in Moderating the Relationship Between Work Life Balance and Employee Innovative Work Behaviour in the Context of EPC Companies in the Sultanate of Oman*, *London Journal of Research in Management and Business* 177U Volume 20 | Issue 4 | Compilation 1.0.
- Ali. Z, Sabir. S., Mehreen. A, (2019) "Predicting engagement and performance through firm's internal factors: Evidence from textile sector", *Journal of Advances in Management Research*, <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2018-0098>.
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>.
- Al-Mubarakfuri, Syaikh Shafiurahman, (2011), "*Sirah Nabawiyah*", Umul Qura, Jakarta.
- Al-Quran Terjemahan, (2015), *Departemen Agama RI*. Bandung: CV Darus Sunnah.
- Amin H., Farhan A., Soomro R.,H., (2019). *Servant Leadership Improves the Knowledge Sharing Behavior of Employees in Organization: A Case of Higher Education Sector in Pakistan*. *Etikonomi* Volume 18. pp. 83 – 92.
- Ancok, J & Suroso, F,N. (2011). *Psikologi Islami: Solusi Islam atas Problem-Problem Psikologi*. Cetakan VIII. Jogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Al-Baihaqi, Abi Bakar Ahmad Ibn Al-Husain Ibn 'Ali. (2003), *As-Sunan Al-kubra*, Jilid 6. Beirut: Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah,.
- Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2016), Enhancing Volunteer Engagement to Achieve Desirable Outcomes: What Can Non-Profit Employers Do? *International Society for Third_Sector Research*, 595-617.
- Alvi, A.K., et.al., (2014), Does The Relationship of Work Life Balance and Employee Job Engagement Exist In Banking Sector Of Pakistan? *Sci.Int.(Lahore)*,26(4),1761-1763,2014
- Assouad, A., & Parboteeah, K.P., (2018) Religion and innovation. A country institutional approach, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15:1, 20-37, DOI:10.1080/14766086.2017.1378589
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146
- Azar Ghaedi, Ali Ozturen & Sedigheh Safshekan, (2021), Workplace mistreatment and spiritual leadership: new cure for ancient curse, *Current Issues in Tourism*, 24:3, 340-353, DOI: [10.1080/13683500.2020.1719988](https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1719988).
- Bailey C., Madden A., Alfes K, & Fletcher L, (2017), "The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis", *International Journal of Management Reviews*. 2017; vol 19 (1):31-53.
- Bakar, R.A., Cooke F.L.,& Muenjohn N., (2018) Religiosity as a source of influence on work engagement: a study of the Malaysian Finance industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:18, 2632-2658, DOI: [10.1080/09585192.2016.1254103](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254103)
- Bakir, S. M. A., (2018). The Impact Of Managers' Emotional Intelligence On Employees' Work Life Balance Study At Jordanian Private Hospitals. *European Scientific Journal*, ESJ, 14(25), 256. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p256>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13 (3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Heuvel, M. V. D. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7):754-770.
- Bakker, A.B. & Oerlemans, W.G.M. (2016), Momentary work Happiness as a Function Of Enduring Burnout and Work Engagement, *The Journal of Psychology*, 150(6), 755-778.
- Banirestu, H. (2016). *Saatnya Melibatkan Karyawan Bekerja dengan Kepala dan Hati*. SWA.co.id. Diakses pada bulan Juli 2019 dari https://swa.co.id/swa/trends/management/saatnya-melibatkan-karyawan_bekerja-dengan-kepala-dan-hati.
- Barik, S., & Kochar, A. (2017). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)* Volume VI, Issue IV, April 2017 | ISSN 2278-2540.
- Barney, J. B., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J.B. & Hesterly, William S. (2011). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. New Jersey: Prentice Hall
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Batista-Taran, Shuck, Gutierrez, & Baralt, S. (2009), The role of leadership style in employee engagement. In M. S. Plakhotnik, S. M. Nielsen, & D. M. Pane (Eds.), *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference* (pp. 15-20).
- Baumruk R., & Gorman B. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement*. Melcrum Publishing.
- Baykal, Narcikara E. & Zehir C., (2016), Effect Of Organizational Support In The Relationship Between Spiritual Leadership And Performance. *International Journal Of Humanities And Social Science* Vol. 6, No. 12. Hal. 29-42.

- Bénabou, R., Ticchi, D., & Vindigni, A. (2015). Religion and Innovation. *The American Economic Review*, 105(5), 346-351. Retrieved April 17, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/43821906>
- Bever, E, & Styers, (2017). Magic in the Modern World: Strategies of Repression and Legitimization. *Edited by Edward Bever and Randall Styers. Philadelphia: Pennsylvania State University Press.*
- Bhatnagar, J. (2012), *Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951. doi:10.1080/09585192.2012.651313
- Bindl, U., & Parker, S. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.) *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Vol 2. Washington, DC: American Psychological Association
- Blau, P.M. (1964). “Exchange and Power in Social Life”. New York : Wiley & Sons.
- Bohórquez, N., (2014), Organizational Commitment and Leadership in Higher Education Institutions, *the International School of business and marketing of the Sergio Arboleda University.*
- Book, L., Gatling, A., & Kim,J. (Sunny), (2019), “The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry”, *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 2019, Vol. 18, No. 3, 368–393, <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>.
- Bootzin, R.R., (1986), *Psychology Today: An Introduction*. McGraw-Hill Publishing Company. New York
- Brown M.E., Treviño, K.L., Harrison,.D.A, (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2005) 117–134, doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Budiharto, S & Himam, F. (2006). Konstruk Teoritis dan Pengukuran Persepsi terhadap Kepemimpinan Profetik. *Jurnal Psikologi Universitas Gadjah Mada*.33,(2), 121-132.
- Budiharto, S. (2015), Peran Kepemimpinan Profetik dalam Kepemimpinan Nasional, Seminar Nasional The 1st National Conference on Islamic

Psychology dan InterIslamic Conference on Psychology, Volume: 1. 27 Februari 2015 di Yogyakarta. DOI: 10.13140/RG.2.1.4786.8248

- Cahill, K. E., McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., & Valcour, M. (2018). Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work–life balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 56, 40–54.
- Cain L, Busser.J., Jung., H (Annette) & Kang, (2017), "Executive chefs' calling: effect on engagement, work-life balance and life satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0105>.
- Cain, L., Busser, J., & Kang, H. J. (Annette). (2018). *Executive chefs' calling: effect on engagement, work-life balance and life satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2287–2307. doi:10.1108/ijchm-
- Calvin-Ong H.,L.,& Jeyaraj.,S, (2014), Work–Life Interventions: Differences Between Work–Life Balance and Work–Life Harmony and Its Impact on Creativity at Work, *SAGE Open* July-September 2014: 1–11., DOI: 10.1177/2158244014544289
- Canaan M, L., (2014). Religious Diversity at Work: The Perceptual Effects of Religious Discrimination on Employee Engagement and Commitment. *Contemporary Management Research*, 10(1). <https://doi.org/10.7903/cmr.12018>
- Caniëls, M. C. J., & Veld, M. (2016), *Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? The International Journal of Human Resource Management*, 1–21. doi:10.1080/09585192.2016.12168
- Chahardeh & Chegini, (2015), The Impact Of Spiritual Leadership Dimensions On Turnover Intention Through Employee Empowerment, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, ISSN: 2231– 6345 (Online), Vol.5 (S1), pp. 4975-4984
- Cheese, P., Thomas, R.J., & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organisation: strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page, London.
- Chen, H. S., Chen, C. Y., Chen, H. K., & Hsieh, T. (2012). A Study of Relationship among Green Consumption Attitude, Perceived Risk,

Perceived Value toward Hydrogen-Electric *Motorcycle Purchase Intention*, 2, 163–168.

- Chen, Y. S. (2013). Towards green loyalty: Driving from green perceived value, green satisfaction, and green trust. *Sustainable Development*, 21(5), 294–308.
- Chin, W.W., Henseler, J., and Wang, H (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concept, Methods and Application in Marketing and Related Fields (655-690)*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Choong, Y. O., Wong, K. L., & Lau, T. C. (2011). Psychological Empowerment and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: *A Review And Research Agenda*. *International Conference on Business and Economic Research (ICBER)*. Malaysia.
- Civian, J.T., Richman, A. L., Shannon, L.L., Hill, E.J., & Brennan, R.T. (2008). The relationship of perceived flexibility supportivf work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & family*, 183-197.
- Clark, S.C.(2000). Work/family border theory: A new theory of work / family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Cooper, D.R and CW Emory, (1995), *Business Research Methods*, 5th Ed Richard D. Irwin, Inc. New York.
- Cooper, R.G. (2000). “Product Innovation and Technology Strategy”. *Journal Research Technology Management*. p.38-41.
- Covey, S.R., (2010). *The 7 Habits of Highly Effective People (7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif)*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.
- Christensen, H.,P. (2007), "Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 36-47. <https://doi.org/10.1108/13673270710728222>
- Creswell, J. W., 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. California: SAGE Publication, Inc.
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-Life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379–393. <https://doi.org/10.1177/0001699306071680>.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005), “Social exchange theory: an interdisciplinary review”, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 874900.

- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience." *Journal of Leisure Research*, 24(1), pp. 93–94
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- De Hoogh & Den Hartog. (2008), Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study, *The Leadership Quarterly* 19 (2008) 297–311
- De-Kort (2016). *The relationship between work- life balance, work engagement and participation in employee development activities: A moderated mediation model*. Master's Thesis from Tillburg University.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). *On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement*. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. doi:10.1111/caim.12079
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 6(3),499–512.
- Dharmasiri, A.S., (2010) Epitome of Engaging Employees, 22nd Anniversary Convention Volume of Association of Professional Bankers–Sri Lanka, 61-74. Available from: <http://www.apbsrilanka.org/articales/22>
- Diakses <http://ashhabur-royi.blogspot.co.id/2010/08/aqidatul-awam-karya-syaikh-as-sayyid-al.html> pada tanggal 28 Mei 2021 pukul. 11.00 WIB
- Doble, N. & Supriya, M. (2010). Gender Differences in the perceptions of work life balance.*Management*, 331-342.
- Dreu, C.K.D. (2002), “Team innovation and team effectiveness: the importance of minority dissent and reflexivity”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11 No. 3, pp. 285-298.
- Drever, J., (1988), *Kamus Psikologi*, Alih Bahasa Nancy Simanjuntak. Jakarta: PT. Bina Aksara
- Easmin, R., et.al., (2019), Improving Work Life Balance: A Study on Employees in Private Commercial Banks of Bangladesh, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 21, Issue 5. Ser. VIII (May. 2019), PP 01-12.

- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, Chris., & Brinley, A (2005), Work and Family research in io/ob: content analysis and review of the literature (1980-2002) *Journal of vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Eldor, L. (2017). "The relationship between perceptions of learning climate and employee innovative behavior and proficiency", *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0202>.
- Fadlurahman A., (2014), 'Problem Doktrin Sekularisme', *Jurnal Kalimah* Vol. 12. No.2. September, (Gontor: UNIDA Gontor Press, 2014).
- Fairholm, M. R., & Gronau, T. W. (2015). Spiritual leadership in the work of public administrators. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 354–373. doi:10.1080/14766086.2015.1060516 .
- Farizal. (2010), Pengembangan Kompetensi SDM Perbankan Syariah Melalui Corporate University, *Forum Riset Perbankan Syariah II*, Yogyakarta
- Fetzer, J., E., (1999), Multidimensional Measurement of Religiousness/Spirituality for Use in Health. *A Report of the Fetzer Institute/National Institute on Aging Working Group*. (Kalamazo: John E. Fetzer Institute).
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A., (2019): Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2019.1674358
- Frank, F. D., Richard, P. Finnegan, Taylor C.R., (2004), *The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century*, Survey Report, *TalentKeepers*, April 2004.12-25.
- Fry, L. W. (2003). "Toward a theory of spiritual leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Fry, L. W. (2005). "Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership". *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*, 47–83.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.012.
- Fry, L. W. (2008). Spiritual Leadership: State-of-the-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice. *Spirituality in Business*, 106–124. doi:10.1057/9780230611887_7.

- Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37, 86-96. doi:10.1016/j.orgdyn.2007.11.004
- Fisher, G., Bulger, C., & Smith, C. (2009). Beyond Work and Family: A Measure of Work/Nonwork Interference and Enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*. 14(4), 441-456.
- Fuad, M., (2002), 40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gallup (2010) Religiosity Highest in World's Poorest Nations. Available from: <http://www.gallup.com/poll/142727/religiosity-highest-world-poorest-nations.aspx> Retrieved August, 12, 2013.
- Gallup (2013) State of the Global Workplace. Available from: http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-Global-Workplace-Report_20131.pdf. Retrieved August, 12, 2013.
- Gallup. (2013). Employee Engagement Index Survey. *Gallup Management Journal*.
- Gani O, M. Ahad, & Hashim (2012), "Establishing Linkages Between Religiosity and Spirituality on Employee Performance" Department of Business Administration, *Kulliyah of Economics and Management Sciences, International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia*. www.emeraldinsight.com/0142-5455.html
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(2), 181–199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 3, 513–524.
- Gi-Dong, C & Do-Geun K, (2020), The Effect of Work- Life Balance on Innovative Behavior: Mediating effect of Hedonic Well-being and Eudaimonic Well-Being, Volume 21(1) Pages.649-661, *The Journal of the Korea Contents Association*.
- Gittell, Jody H., Kim Cameron, Sandy Lim, and Victor Rivas, (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry

- responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science* 42 (3): 300–329.
- Glock, C. Y., & Stark, R. (1970). *Religion and society in tension*. San Francisco: Rand McNally.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>.
- Grawitch, M.J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements [Electronic version]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 129-147.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M., & Shaw, J. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life, *Journey of Vocational Behavior Volume 63*, 510-531.
- Greenhaus, J.H., Ziegert, J.C., & Allen, T.D. (2012). When Family Supportive Supervision Matters: Between Multiple Sources of Support and Work-Family Balance, *Journey of Vocational Behavior*, 266-275.
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141-156. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2014-0017>.
- Gupta, N., & Sharma, V., (2016). Exploring Employee Engagement A Way to Better Business Performance. *Global Business Review* 17(3S) 45S–63S.
- Gotsis, G. & Grimani, K. (2017), "The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 5, pp. 908-935. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0286>.
- Ghosh, Rai & Sinha, (2014), Organizational justice and employee engagement; Exploring the linkage in public sector banks in India, *Personnel Review* · May 2014; DOI: 10.1108/PR-08-2013-0148.
- Ghouri, A.M., Khan, N.R., Kareem, O.B.A., & Shahbaz, M. (2018). Religiosity Effects on Employees in SMEs: An Islamic Country Perspective. *Journal*

of *Enterprising Culture* Vol. 26, No. 1 (March 2018) 85–111
<http://DOI:10.1142/S0218495818500048>

- Hadiyani, (2013), Komitmen organisasi ditinjau dari masa kerja karyawan, *Jurnal Online Psikologi*, 1, (1), 2301-8259.
- 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.
- Hair, J.F., Hult, G. Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017c), *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2 nd ed.)*. Thousand Oaks: SAGE.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European psychologist*, 11(2), 119-127.
<https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22, 242-256.
- Halbesleben, J.R. (2010), “A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources, and consequences”, in Bakker, B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, New York, NY, pp. 102-117.
- Hunsaker, W. D. (2020). *Spiritual leadership and employee innovation*. *Current Psychology*. doi:10.1007/s12144-020-01011-9.
- Hans M., (2014), Identity and Religion: International, Cross-Cultural Approaches. CA: *Sage Publications*, 1978. Volume 7 / Issue 02 / September 1980, pp 384 – 386; DOI: 10.1017/S0360966900021794.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and

- business outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hassan, N., Mohammad, A., Mohd, F., Rozilah, A., & Ali, S. (2015). Religiosity Perceptions and Employee Turnover Intention in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 120-125.
- Hayat, (2014), Globalisasi Perbankan Syariah: Tinjauan Teoritis dan Praktis dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015, *Jurnal Studi Islamika* Vol. 11, No. 2, (Malang: t.tp., 2014), 309.
- Hewitt Associates. (2004). *Employee engagement higher at double digit growth companies*. Research Brief. Hewitt associates LLC.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-54. doi:10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x.
- Hill, P. C. and G. S. Smith (2002). "Coming to terms spirituality and religion in the workplace." In Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L (Eds.) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M. E. Sharpe, New York, NY, 2002.
- Huhtala, Hannele & Parzefall, Riitta, M. (2007). Review Of Employee Well-Being And Innovativeness: An Opportunity For Mutual Benefit, *A Creativity and Innovation Management* 16(3), pp. 299–306.
- Hunsaker, W. D. (2016). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 13(3), 206–225. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1159974>.
- Iannaccone, L. R. & Berman, E, (2005). Religious Extremism: The Good, The Bad, And The Deadly. Working Paper 11663. <http://www.nber.org/papers/w11663>.
- Iddagoda & Opatha, (2017), "Identified Research Gaps in Employee Engagement", *International Business Research*; Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 10, No. 2; 2017, ISSN 1913-9004, E-ISSN 1913-9012.
- Ilkhanizadeh, S. and Karatepe, O.M. (2017), "An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: work engagement, career satisfaction, and voice behavior", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 59, pp. 8-17

- Irwanto, et.al., (1989), *Psikologi Umum*. Jakarta: Kerjasama APTIK dan Gramedia.
- Ishom, (2020), <https://rumaysho.com/13417-bekerja-untuk-duniamu-seakan-akan-hidup-selamanya>, akses tanggal 20 Desember 2020.
- Jaharuddin, N.S., & Zainol, L.N., (2019), The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention, *The South East Asian Journal of Management*, e-ISSN 2355-6641, Vol 13, No 1 (2019).
- Jalaluddin. (2008). *Psikologi Agama*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Jamal, M., & Badawi, J. (1993). Job stress among muslim immigrants in north america : moderating effects of religiosity. *Stress Medicine*, 9. 145-151.
- Jamshed. S., Nor M.N., Bakar R.A., (2017), Enhancing Team Effectiveness Through Leader Emotional Intelligence and Knowledge Sharing: Vol 1 No 1 (2017): *International Online Journal of Educational Leadership*; **DOI:** <https://doi.org/10.22452//iojel.vol1no1.3>.
- Jensen, M., C., dan W. Meckling, 1976. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure", *Journal of Finance Economic* 3:305360, di-download dari <http://www.nhh.no/for/courses/spring/eco420/jensenmeckling76.pdf>.
- Jeon, K.S. and Choi, B.K. (2020), "A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 8, pp. 1035-1052. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352>.
- Jihye Oh, & Cho, (2017) Authentic leadership and work engagement: *the mediating effect of practicing core values*
- Jihye Oh & Jia Wang (2020) Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17:3, 223-248, DOI: [10.1080/14766086.2020.1728568](https://doi.org/10.1080/14766086.2020.1728568)
- Juan, S. H., Ting, I. W. K., Kweh, Q. L., & Yao, L. (2018). How does knowledge sharing affect employee engagement? *Institutions and Economies*, 10(4), 49–67.
- Johnson, D. A. B. (2014). The Effects Of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB) On Work And Health Related Outcomes. *Online Theses And Dissertations*. Paper 205. Eastern Kentucky University.
- Jones W., J., B., (2019), Spiritual Leadership Model for Employee Engagement and Productivity, *Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the*

Doctor of Education degree, St. Thomas University. ProQuest Dissertations Publishing, 2019. 27540365.

- Jong, De & Den Hartog, (2008). "Innovative and Work Behavior : Measurement and Validation. Amsterdam: EIM Bussiness.
- Jong De., J., & Hartog, D.,(2010), Measuring Innovative Work Behaviour, *Article in Creativity and Innovation Management*, No 1 Vol. 19, February 2010 DOI: 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x
- KA, Z. & Aboobaker, N. (2020), "Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour", *Journal of Management Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0182>.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33 (4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 465–480. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9507-0>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>.
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82-104. <https://doi.org/10.1108/09596111311290237>.
- Karatepe, O.M. & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? a study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 1254-1278.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25, 329-341, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2856410>.
- Keni, Muthuveloo.R, Huey.L.P, Ping.T.A, (2013), The Impact of Retirement Age on Organizational Commitment, *International Conference on*

- Entrepreneurship and Business Management (ICEBM)*, 21-22, 2013, ISBN: 978-602-18994-0-3.
- Kim, J. & Gatling, A. (2018), "The impact of using a virtual employee engagement platform (VEEP) on employee engagement and intention to stay", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 242-259. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0516>
- Kimutai, K.A. & Sakataka, W. (2015) : Effect of reward on employee engagement and commitment at Rift Valley Bottlers Company. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*. Vol. 1, No. 5, 36-54.
- King, J. E., & Williamson, I. O. (2005). Workplace religious expression, religiosity, and job satisfaction : clarifying a relationship. *Journal of Management* 2(2). 173-198.
- Kismono. G., Rosari. R., Suprihanto.J., (2013), Faktor-Faktor Demografik (Jenis Kelamin, Usia, Status Pernikahan, Dukungan Domestik) Penentu Konflik Pekerjaan Dan Keluarga Dan Intensi Keluar Karyawan: Studi Pada Industri Perbankan Indonesia, *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 17 No. 2, 208-224.
- Kleysen, R.F & Street, C.T.(2001). Toward A Multi-Dimensional Measure Of Individual Innovative Behavior, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2, No. 3, hal. 284 – 296.
- Kruse, K. (2012). *Employee Engagement 2.0* [from Amazon.com](http://www.amazon.com).
- Kumolohadi, R. dan Budiharto, S. (2012). Orientasi Nilai, Kepemimpinan Kenabian Dan Kecenderungan Kepribadian Antikorupsi Pada Pejabat Pemerintah Daerah Propinsi "X". *Makalah*. Seminar Nasional Menuju Masyarakat Madani dan Lestari. Universitas Islam Indonesia, 18 Desember 2012
- Larasati D., P., Hasanati, N., & Istiqomah, (2019), "The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, volume 304, 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018).
- Lathifah, Ifah & Abdul Rohman. (2014), The Influence of Work-Family Conflict on Turnover Intentions with Job Satisfaction as an Intervening Variable on Public Accountant Firms in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Technology*. 5(2):617–625.
- Lazăr, I; Osoian, C.; & Rațiu, P. (2010), "The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance, *European*.

- Lee, J. (Jay), & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101–1112. doi:10.1016/j.ijhm.2012.01.007.
- Levy, G, & Razin R., (2012). Religious Beliefs, Religious Participation, and Cooperation. *American Economic Journal Microeconomics* 4: 121–51.
- Lewis, C.A., & Cruise, S.M. (2006), Religion and happiness: consensus, contradictions, comments and concerns. *Mental Health, Religion & Culture*, 9, 213–225.
- Lewis, et.al., (2013), Religion, networks, and neighborliness: The impact of religious social networks on civic engagement, *Social Science Research* 42 (2013) 331–346
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4),1059-1066. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>.
- Miller, L., & Miller A.F., (2020), Innovative work behavior through high-quality leadership, *International Journal of Innovation Science*, Vol. 12 No. 2, 2020, pp. 219-236.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagements for Competitive Advantage: HRs Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3), pp. 1-11.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1 (1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M & Young, S.A. (2009) Employee Engagement, tools for analysis, Practice, and Competitive Advantage, Wiley-Blackwell, Chichester, West Sussex, United Kingdom

- Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S.-J., Lacaille, N., Bouffard, T., & Koestner, R. (2009). On the Development of Harmonious and Obsessive Passion: The Role of Autonomy Support, Activity Specialization, and Identification With the Activity. *Journal of Personality, 77*(3), 601–646.
- Mahipalan, M, & Sheena S, (2019), workplace spirituality, psychological well-being and mediating role of subjective stress A case of secondary school teachers in India, *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 35 No. 4, 2019, pp. 725-739, Doi:10.1108/IJOES-10-2018-0144
- Manyika, James, Michael Chui, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Peter Bisson, and Marrs. 2013. Disruptive Technologies: Advances That Will Transform Life, Business, and the Global Economy; *McKinsey Global Institute, May*. Available online: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies%5Cnhttp://www.chrysalixevc.com/pdfs/mckinsey_may2013.pdf (accessed on 17 November 2021).
- McManus, J., & Mosca, J. (2015). Strategies to Build Trust and Improve Employee Engagement. *International Journal of Management & Information Systems. 19*(1).37-42
- May, D., et.al. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety, and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 11-37.
- Mayuran, L., & Kailasapathy, P. (2020). To engage or not? Antecedents of employee engagement in Sri Lanka. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. doi:10.1111/1744-7941.12270.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key To Improving Performances. *International Journal of Business and Management, 5* No. 12, 89-96.
- Marks, S.R., & MacDermid, S.M.(1996). Multiple roles and the self: a theory of role balance. *Journal of Marriage Family, 58*, 417-432.
- Markow.F., & Klenke, K, (2005),"The Effects Of Personal Meaning And Calling On Organizational Commitment: An Empirical Investigation Of Spiritual Leadership", *International Journal Of Organizational Analysis*, Vol. 13 Iss 1 Pp. 8 - 27
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>.
- Masyhur S. (1993). *Qodhoya Asasiyah 'Ala Thoriqid-Da'wah*. Edisi Indonesia: Penerbit Al Ishlahy Press, Jakarta, cetakan I. Penerjemah : Abu Ridha).
- McLeod., D., & Clarke., N. (2009). *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*.
- Mehrzi A.N., Singh K. S., (2016). "Competing through employee engagement: a proposed framework", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Issue: 6,pp.831-843.
- Merriam W.,. (2004). Merriam Webster's Collegiate Dictionary. United States of America: Merriam Webster Incorporated
- Messarra. L.,C., (2014), Religious Diversity at Work: The Perceptual Effects of Religious Discrimination on Employee Engagement and Commitment, *Contemporary Management Research* Pages 59-80, Vol. 10, No. 1, March 2014, doi:10.7903/cmr.12018.
- Messmann, G., R. H. Mulder, et al. (2010). "Relations between vocational teachers' characteristics of professionalism and their innovative work behaviour." *Empirical Research in Vocational Education and Training* Vol. 2(No. 1): 21-40.
- Miller & Miller, (2020), Innovative work behavior through high-quality leadership, *International Journal of Innovation Science*, Vol. 12 No. 2, 2020, pp. 219-236
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56–65. doi:10.1016/j.jhtm.2018.03.002.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. doi:10.1108/09534810310484172.
- Mills, M. C., van de Bunt, G. G., & de Bruijn, J. G. M. (2006). Comparative research: Persistent problems and promising solutions. *International Sociology*, 21(5), 619-631. <https://doi.org/10.1177/0268580906067833>
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., and Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover.

Academy of Management Journal, Vol. 44 No. 6, p. 1102-21.
<https://journals.aom.org>.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493.
- Mohd, I. H., Shah, M. M., & Zailan, N. S. (2016). How Work Environment Affects The Employee Engagement In A Telecommunication Company In A Telecommunication Company. *International Conference on Business and Economics* (hal.1-9). Future Academy.
- Mone, E., Eisinger, C.,Gugenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance Management at The Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business Psychology*. Vol, 6, No, 2. Hal. 205-212.
- Motyka. B.,(2018). Employee Engagement and Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management and Economic*, 54 (3): 227-224
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Munn, S. L. (2013). Unveiling the Work–Life System. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 401–417. doi:10.1177/ 1523422313498567.
- Mursi, A H, (2007), *SDM yang Produktif “Pendekatan Al-Qur’ān dan Sains”*; alih bahasa Moh. Nurhakim, Jakarta: Gema Insani Press,1997
- Myers J., (1996), D.G. *Social Psychology*. Boston : McGraw-Hill College.
- Nadhir, N.H.M. & Puteh, F. (2017). Impact assessment of job characteristics model on employee engagement. *E-Academia Journal*, 6(1), 28-37.
- Nerissa, A. C., (2015). “Pengaruh Komitmen *Continuance* dan *Work Engagement* Terhadap *Job Embeddedness* Karyawan PT. Matahari Department Store, Tbk Malioboro Mall Yogyakarta”. *E-journal.uajy.ac.id*.
- Nikmanesh Z, & Ansari H., (2018), “Religious Coping Styles, General Health, and Psychological Well-Being Among Mothers of Mentally Disabled Children”. *Iranian Rehabilitation Journal*. 2018; 16 (1) :3-10; URL: <http://irj.uswr.ac.ir/article-1-622-en.html>; DOI: 10.29252/nrip.irj.16.1.3.

- Nienaber, H. & Martins, N. (2014). An Employee Engagement Instrument and Framework Building on Existing Research. *Mediterranean Journal of Science Science*. Vo. 5. No 20. MCSER Publishing.
- Nwachukwu, C. E., Chlladkova, H., & Zufan, P. (2016). *Religiosity, HPWPs, and employee engagement: Conference Paper November 2016*. <https://www.researchgate.net/publication/311068842>.
- Olowookere, Adekeye, Adejumo, Agoha & Sholari. (2016): Influence of Religiosity on Turnover Intention, *ife Psychologia* 2016, 24(2), 132 -131
- Oludayo, Falola, Obianuju, A., & Demilade, F. (2018). Work-Life Balance Initiative As A Predictor of Employees Behavioural Outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*, 17, 1-17.
- Ong, H. L. C., & Jeyaraj, S. (2014). *Work–Life Interventions*. *SAGE Open*, 4(3), 215824401454428. doi:10.1177/2158244014544289 .
- Osiri, et.al., (2019) A Cross-Country Study of Innovation and Religiosity, SSRN 3451.502
- Osorio, B., D., Colino, A., & Zúñiga-Vicente, J. Á. (2015). The link between product diversification and performance among Spanish manufacturing firms: Analyzing the role of firm size. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 32(1), 58–72.
- Osman-Gani. M.A., Hashim, J., & Ismail, Y., (2013). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 35 (4), 360-376.
- Ozsongur, F., (2019), The effects of ethical leadership on work engagement, intrapreneurship, and service innovation behavior: sample of chambers of commerce and industry, *International Journal of Public Leadership*, Vol. 16 No. 2, 2020, pp. 199-216.
- Özsongur, F. (2020), "The effects of ethical leadership on work engagement, intrapreneurship, and service innovation behavior: sample of chambers of commerce and industry", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 16 No. 2, pp. 199-216. <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0073>.
- Palupi, M. & Tjahjono, H,K, (2016), A Model of Religiosity and Organizational Justice: The Impact on Commitment and Dysfunctional Behavior, *The 27th International Business Information Management Association Conference*, ISBN: 978-0-9860419-6-9

- Pals, D.,L. (2001), *Seven Theories of Religion*, Alih Bahasa Ali Noer Zaman. Yogyakarta: Qalam.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). *Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. doi:10.1108/ict-09-2017-0073.
- Pargament, K.I. (1999). The psychology of religion and spirituality? Yes and no. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 9 (uke, James T. 1998. “The Dimensions of Religiosity: A Conceptual Model with an Empirical Test,” in *Latterday Saint Social Life: Social Research on the LDS Church and its Members* (Provo, UT: Religious Studies Center, Brigham Young University.
- Parboteeah, K.P., Paik, Y. & Cullen, J.B. (2009), “Religious denominations and work values: a focus on Buddhism, Christianity, Hinduism and Islam”, *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 51-67
- Park, S.-Y., Lee, C.-K., & Kim, H. (2018), The influence of corporate social responsibility on travel company employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 178–196. doi:10.1108/ijchm-07-2016-0372.
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? a test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations [Electronic version]. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267-284.
- Patricia, B. (2017). Bi-directional Work to Life Conflict: An Investigation of Work Life Balance for Nurses in Acute Public Hospital Settings in Ireland. *Thesis in NUI Galway*.
- Pattnaik, S. C., & Panda, N. (2020). *Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres. Journal of Asia Business Studies, ahead-of-print(ahead-of-print)*. doi:10.1108/jabs-08-2019-0261.
- Pearce, Hayward, & Pearlman, (2017), “Measuring Five Dimensions of Religiosity Across Adolescence”, *Religious Research Association*, Published online, 02 May 2017.
- Petchsawang, P., & McLean, G. N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 216-244. doi: 10.1080/14766086.2017.1291360.

- Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The End of Business Schools? Less Success than Meets the Eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1, 1560-1582.
- Pio, R. J., Nimran, U., Alhabsji, T., & Hamid, D. (2015). Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *DeReMa Jurnal Manajemen*, 10(1), 22–60.
- Prieto, I., & Pilar Pérez-Santana, M. (2014). *Managing innovative work behavior: the role of human resource practices*. *Personnel Review*, 43(2), 184–208. doi:10.1108/pr-11-2012-0199.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. doi:10.1037/a0013079.
- Pugh, S. D., & Dietz, J. (2008). Employee Engagement at the Organizational Level of Analysis. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 44-47.
- Purohit, M. (2013). A comparative study of work life balance in various industrial sectors in Pune region. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 2(3), 198-206.
- Ramaditya M. & Nazzario G., (2020), Faktor Budaya organisasi, komunikasi, dan religiusitas terhadap keterikatan kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, Vol. 5, No 2, Maret – Juni, 2020: 61-72. <http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB/article/view/406>
- Rafferty A. M., Maben J., West E., & Robinson D. (2005), *What makes a good employer?* Issue Paper 3 International Council of Nurses Geneva.
- Rahim, A., (2014). The Effect of Islamic Leadership on Distributive Justice and Management Budget (Apb) and Employee Welfare in Islamic Universities in South Sulawesi. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(4), 55-63.
- Rahmadani V. G., Tatiana Y. Ivanova, Wilmar B. Schaufeli, & Evgeny N. Osin, (2019), “Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study”, *Human Resource Development Quarterly*. 2019; 1–19. DOI: 10.1002/hrdq.21366.

- Reijseger, G., Peeters, M.C., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. (2017), From motivation to activation: Why engaged workers are better performers, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 32, No. 2, pp. 117–130.
- Reave, L. (2005).“Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness” in *Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 5, published by ABI/INFORM Research from Proquest, Greenwich
- Recio-Román, Recio-Menéndez, & Román-González. (2019). *Religion and Innovation in Europe: Implications for Product Life-Cycle Management. Religions*, 10(10), 589. doi:10.3390/rel10100589
- Reddy, N.K., Vranda, M., Ahmed, A., Nirmala, B., & Siddaramu, B. (2010). Work-life balance among married women employees. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 32(2), 112. doi:10.4103/0253-7176.78508.
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130. doi:10.1007/s10869-016-9435-z.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>.
- Rindfleisch, A., Burroughs, J.E. and Wong, N. (2009),“Thesafety of objects: materialism, existential insecurity, and brand connection”, *Journal of Consumer Research*, Vol.36 No. 1, pp. 1-16.
- Robinson, D. Perryman, S. & Hayday, S. (2004), “*The drivers of employee engagement*”, available at: www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408 (accessed 14 January 2015).
- Robinson, O. & Griffiths, A. (2005), “Coping with the stress of transformational change in a government department”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 41 No. 2, pp. 204-221.
- Rock, M., (2016), From Workplace to Worthplace: Employee Disengagement in the Light of the Rule of Benedict, Thesis submitted to the Faculty of Theology, Saint Paul University, Ottawa, Canada, April 21.
- Roof, R.A. (2015). The association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. *Business Ethics Journal*, 130, 585-599.
- Rose K., Shuck, B., Twyford D., and Bergman. M., (2015), “Skunked: An Integrative Review Exploring the Consequences of the Dysfunctional

Leader and Implications for Those Employees Who Work for Them. *Human Resource Development Review* 2015, Vol. 14 (1) 64–90; DOI:10.1177/ 1534484314552437.

- Roundy, A.R. & Roundy P., (2009), The Effect of Repeated Reading on Student Fluency: Does Practice Always Make Perfect? *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* Vol:3, No:9, 1821-1826.
- Roundy, Philip T. (2009). Work and Religion: Artificial Dichotomy or Competing Interests? *International Journal of Humanities and Social Sciences* 3:1 2009.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655–684.
- Rusbult C., E. & Lange P.A. M. V., (2008), Why We Need Interdependence Theory Social and Personality Psychology Compass, *Journal Compilation* 2/5 (2008): 2049–2070, 10.1111/j.1751-9004.2008.00147.x
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (Eds.). (2001). *Series in affective science. Emotion, social relationships, and health*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195145410.001.0001>
- Sabbatho, K., Mintarti, S., Hidayati, T. (2020), Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi antara Talent Management, Knowledge Sharing dan Employee Capability, *DERIVATIF: Jurnal Manajemen*, Vol. 14(2), ISSN Online, 2477-300X
- Saeed, B. B., Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creativity process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*
- Sahoo, C. K., & Sahu, G. (2009). Effective employee engagement: The mantra of achieving organizational excellence. *Management and labour studies*, 34 (1), 73-84. <https://doi.org/10.1177/0258042X0903400105>.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21 (7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2), 155-182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>.

- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. doi:10.1108/joepp-06-2018-0034
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>.
- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resources Management*, 19(1), 226–231.
- Salanova, M., Llorens, & Sachaufeli, B.B. (2011), Yes, I can, I feel good and just do it: On gain spirals of efficacy beliefs, affect and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 255-258.
- Saloni, D. (2017). Impact of Talent Management on Organizational Performance: Role of Employee Engagement. *International Journal of Management Studies*, 4(1), 17–27. <https://doi.org/10.12816/0038079>
- Saripudin, (2018), *Spiritual Leadership Model In Enhancing Work Engagement* (2018), Conference: *The 6th Gadjah Mada International Conference on Economics and Business* (GAMAICEB) At: Yogyakarta, Indonesia
- Saripudin, W., & Rosari, R., (2019), Does Spiritual Leadership Model Enhance Work Engagement? Empirical Evidence From Anislamic Hospital In Yogyakarta, *Journal Of Leadership In Organizations* Vol.1, No. 2 112-133
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33 (5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006), “The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 No. 4, pp. 701-716.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), “The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.

- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Rhenen, W., (2008), Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *International Association for Applied Psychology, An International Review*, 2008, 57 (2), 173 –203; Doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x.
- Schiemann, A.W., (2011), “*Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace*”, Terjemahan Setyo Untoro, Cetakan I, Penerbit PPM, Jakarta Pusat.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588–610. <https://doi.org/10.1111/joop.12143>.
- Scott, & Bruce, R. A. (1994). “Determinants of Innovative behavior: A Path Model Of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*.
- Sekaran, U. & Bougie, R., (2017), *Metode penelitian untuk bisnis pendekatan pengembangan-keahlian*, Edisi 6 Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Shafranske, E & Maloney, H.N., (1990), Clinical Psychologists Religious And Spiritual Orientations And Their Practice Of Psychotherapy. *Psychotherapy*, 27, 72-78.
- Shah, R. (2017). Work Engagement Among Millennials. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, 4, 276-286.
- Shahih Bukhari Indonesia". *Maktabah.Istinbat.com*. Diakses tanggal 2020-07-02.
- Shaifo, Z. (2009). Educational management and the stress of the teacher. *Pakistan Journal of Education. Advance online publication*. doi:10.30971/pje.v26i1.202.g116.
- Shankar, T., & Bhatnagar, J. (2010). Work life balance, employee engagement, emotional consonance/dissonance & turnover intention. *Indian Journal of Industrial Relations*, 74-87.
- Sharma, S., (1996), *Applied Multivariate Techni ques*. John Wiley & Sons. Inc.
- Shariff, A. F. (2012). The roots of religious behaviour. *Association for Psychological Science*. <https://www.psychologicalscience.org/observer/the-roots-of-religious-behavior>
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9 (3), 26-29.

- Sheehan, C., Tham, T. L., Holland, P., & Cooper, B. (2019). *Psychological contract fulfilment, engagement and nurse professional turnover intention. International Journal of Manpower*. doi:10.1108/ijm-08-2017-0211
- Sheikh, A.A., Inam, A., Rubab, A., Najam, U, Rana,N.A., & Awan,H.M., (2019), The Spiritual Role of a Leader in Sustaining Work Engagement: A Teacher-Perceived Paradigm, *journals.sagepub.com/home/sgo*, Juli-September, 1-15, <https://doi.org/10.1177/2158244019863567>
- Sheena, J., & Sutanto M E., (2015). Relasi Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Trikonomika*, Vol. 14, No.1, pp. 1-12
- Sheppard, G. (2016). *Work Life Balance Programs to Improve Employee Performance*. Walden University Scholar Works: Doctoral Thesis.
- Shihab. M.,Q. (2014), “Kerja adalah Ibadah” admin quraishshihab.com - [May 30, 2014](http://www.quraishshihab.com).
- Shorbaji, R., Messarra, L., & Karkoulian, S. (2011). Core-self evaluation: Predictor of employee engagement. *The Business Review*, 17(1), 276-283. Diambil dari: <http://www.researchgate.net>.
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human resource development review*. <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>.
- Singhapakdi, Anusorn., Scott J. Vitell, Kumar C. Rallapalli & Kenneth L. Kraft. (1996), “The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development”. *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 1131-1140
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2017). Work Life Balance: An Integrative Review. *The International Society for Quality of Life Study*, 7.
- Singh, S., David. R., dan Mikkilineni, S. (2018), Organizational Virtuousness and Work Engagement: Mediating Role of Happiness in India. *Advances in Developing Human Resoueces*, 20(1), 88-102.
- Slatten & Mehmetoglu (2011), Antecedents and effects of engaged frontline employees: a study of the hospitality industry, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol.21 No. 1, pp.88-107. <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>

- Sonnentag, Sabin. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology* 88, 3, 518-528
- Source: Corporate Leadership Council (2004), Employee Engagement Survey: *The Corporate Executive Board Company* (UK) Ltd. Victoria House.
- Stark, R., & Glock, C.Y., (1968). *American piety: the nature of religious commitment*. Berkeley: University of California Press.
- Sturges, H.A. (1926), The choice of a class interval. *Journal of the American Statistical Association*. 21 : 65-66
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). *Working to live or living to work? Work/life balance early in the career*. *Human Resource Management Journal*, 14(4),5–20. doi:10.1111/j.1748-8583.2004
- Sun, L & Bunchapattanasakda, C. (2019), Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*. 9(1),63-80. 10.5296/ijhrs.v9i1.14167
- Tengfei,G., Wang,M., Ni.,Y., Shang,S.,Tang,Z., (2018) The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Front. Psychology*. 9:2627. doi:10.3389/fpsyg. 2018.02627
- Tarmizi, (2017), Konsep Manusia Dalam Psikologi Islam, *AL-Irssyad: Jurnal Pendidikan dan Konseling* Vol. 7, No. 2, ISSN: 2088-83141, p.28-48.
- Tasnim .M., Hossain.M.Z, & Enam. F., (2017), Work-Life Balance: Reality Check for the Working Women of Bangladesh, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 5(01): 75-86; DOI: 10.4236/jhrss.2017.51008.
- Tennakoon, W. D. N. S. M. & Lasanthika, W. J. A. J. M. (2018). Religiosity and engagement: Clarifying the relationship. *International Journal of Commerce and Management Research* Volume 4; Issue 1; January 2018; Page No. 52-57.
- Thayib., Christiananta, B., Sulasmi., S., & Eliyana, A., (2013) "The Effect of Spiritual Leadership, Job Stress, and Compensation on Social Worker Satisfaction and Job Performance", *Jurnal Bimbingan dan Konseling Islam*, Vol. 03, No. 01, Hal. 1-16.
- Tobroni, (2015), Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40-53.

- Torkami & Najafluye. (2015). "The Effect of Spiritual Leadership with Organizational Commitment, Productivity, and Knowledge Performance with Mediating Spiritual Well-Being and Learning Organization in Employees of Bidboland Gas Company" in *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, Volume 4(1), pp.133-143.
- Trahan, C.,R., (2017), "An Examination of Various Factors (Age, Gender, Family Status, Marital Status, and Work Engagement) and Their Relationship to Longevity, Attendance, and Job Performance of Custodial Staff at a Large Public University" LSU Doctoral Dissertations. 4244. https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/4244.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D.G. and Barbara, L.T. (1999), "Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts", *California Management Review*, Vol. 41 No. 2, pp. 131-151.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), 2657-2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>.
- Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T., (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. *Tourism Management*, 83, 104227. doi:10.1016/j.tourman.2020.104227.
- Utomo H.,S., (2020), The Effect of Muslim Religiosity and Innovation Capability on Firm Survival: A Study on Small Enterprises During the Covid-19 Pandemic, *IQTISHADIA*, Vol. 13 (2) 2020, PP. 179-196, DOI : 10.21043/iqtishadia.v13i2.7626.
- Vazirani, N. (2007). Employee Engagement. Working Paper Series, SIES College of Management Studies, h. 1-17. www.Byat.com.
- Vitell, S. J. & J. G. P. Paolillo: (2003), Consumer Ethics: The Role of Religiosity, *Journal of Business Ethics* 46 (August II), 151–162.
- Vitell, S. J., Singh, J. J., & Paolillo, J. G. P. (2007). *Consumers' Ethical Beliefs: The Roles of Money, Religiosity and Attitude toward Business*. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 369–379. doi:10.1007/s10551-006-9212-4.
- Vitell, S. J., & Singhapakdi, A. (2008). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 343–353. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9498-x>

- Vithayaporn & Ashton, (2019), Employee Engagement And Innovative Work Behavior: A Case Study Of Thai Airways International, *ABAC Odi Journal Vision. Action. Outcome*, Vol. 6 No. 2 (2019)
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822–836. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>
- Walumbwa, Fred O & Hartnell, Chad A. (2010), Understanding Transformational Leadership-Employee Performance Links: The Role of Relational Identification and Self-efficacy. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204–213
- Wan. L & Liu J., (2020), “The Impact of Work-life Balance on Post-90s Young Employees on Innovative Behavior: Empirical Research Based on Three Cities in Shandong Province”, *Proceedings of the 3rd International Conference on Economy, Management and Entrepreneurship (ICOEME 2020)*, Series: *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol (150).
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The Effect of Spiritual Leadership on Employee Effectiveness: *An Intrinsic Motivation Perspective*. *Frontiers in Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018. 02627
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>.
- White, M., S. Hill, P. McGovern, C Mils, and D. Smeaton. (2003), "High Performance, Management Practice, Working Hours and Work-Life Balance." *An International Journal of Employment Relations* 41, no. 2: 175-195.
- Wilkinson, K., Tomlinson, J., & Gardiner, J. (2018). *The perceived fairness of work-life balance policies: A UK case study of solo-living managers and professionals without children*. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 325–339. doi:10.1111/1748-8583.12181.

- Wolor, C.,W, Kurnianti D, Zahra, S, F., Martono,S, (2020), The Importance Of Work-Life Balance On Employee Performance Millennial Generation In Indonesia, *Journal of Critical Reviews* ISSN-2394-5125 Vol 7 , Issue 9, 2020.
- Wu W., Rafiq, M., Chin,T.,C. (2017), "Employee well-being and turnover intention: evidence from a developing country with Muslim culture", *Career Development International*, <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0072>.
- Wu & Wu, (2019), "Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting" *Innovative work behaviors*, 2 January 2019, *Management Decision Emerald Publishing Limited* 0025-1747, DOI 10.1108/MD-02-2018-0196.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>.
- Yalabik, Z.Y., Popaitoon,P., Chowne, J.A.& Rayton, B.A. (2013),. Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), 2799-2823
- Yousef, D. A. (2000). "Organizational Commitment as a Mediator of The Relationship Between Islamic Work Ethics and Attitudes Toward Organizational Change". *Human Relation*. Vol. 53 (4).
- Zahrah, N., Norasyikin, S., Huda, S., Akmal, B.,(2015), The Influence Of Islamic Religiosity Awareness In Enhancing Work Engagement At Workplace: A Case Of Islamic Institutions In The Northern Malaysia, *Conference on Business Management Research II (CBMR II 2015)*
- Zahrah N., & Ansari H. (2018), Religious Coping Styles, General Health, and Psychological Well-Being Among Mothers of Mentally Disabled Children, *Iranian Rehabilitation Journal*, Volume 16, Number 1, <https://doi.org/10.29252/nrip.irj.16.1.3>.
- Zhang, Y. & Yang, F. (2020), "How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior", *Personnel Review*, Vol. 50 No. 2, pp. 596-609. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346>.
- Zhou.,S & Yang, S.,C, (2020), "Relationship between Spiritual Leadership and Innovative Behavior in Chinese Drone Companies: the Mediating Effect of

Employee Engagement, RSU International *Research Conference 2020*
<https://rsucon.rsu.ac.th/proceedings>.

Zulqurnain A., Sadia S., & Aqsa M., (2019), Predicting engagement and performance through firm's internal factors Evidence from textile sector, *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 16 No. 5, 2019, pp. 763-780.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 A

SURAT PERMOHONAN

Perihal : *Permohonan mengisi Kuesioner*
Lampiran : 1 bundel (kuesioner)

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i
Karyawan Bank Syariah BUMN
Di tempat.

Assalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyusun riset Disertasi (S3) pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) Tahun Akademik 2020/2021, kami:

Nama : **Noor Arifin**
NIM/Angktn : **(169 310 05) / 24**
Judul : **Antesedent Keterikatan Karyawan dan dampaknya pada Perilaku Inovatif.**

Mohon waktu dan bantuan kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner sebagaimana dalam lampiran permohonan ini.

Pengisian kuesioner ini hanya untuk kepentingan riset kami semata, dan data yang Bapak/Ibu/Saudara/i isi (kuesioner ini) adalah untuk kepentingan *akademik* dan *dijamin kerahasiannya* (tidak ada kaitannya dengan jabatan/tugas anda)

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner ini, kami sangat menghaturkan terima kasih banyak, dan kami doakan semoga Allah swt membalas kebaikan anda sebagai amal soleh. Amin Ya Rabbal ‘Alamin.

Wassalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 2020
Hormat kami,

Noor Arifin

DATA PERSONAL RESPONDEN

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. No HP :
2. Nama Bank Syariah :
3. Alamat Bank :
4. Usia : 15-25 26-35 36-45 46-55 > 55
5. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
6. Pendidikan terakhir : SMP SMA D3 S1 S2 S3 lain
7. Status Perkawinan : Belum Menikah Menikah Duda/Janda
8. Lama Bekerja : 2-3 th 3-4 th 4-5 th > 5 th
9. Status pegawai : Tetap/PKWT Tidak tetap / PKWTT

***berilah tanda centang (√) di dalam kolom**

II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Bapak/ibu/Saudara/i diharapkan mengisi seluruh pertanyaan dengan memberikan tanda (√) pada jawaban yang telah disediakan.
2. Tidak ada jawaban benar atau salah, seluruh jawaban akan kami perlakukan dengan sangat rahasia, sekali lagi tidak ada kaitannya dengan tugas/jabatan anda.
3. Ada 6 alternatif jawaban dengan keterangan sebagai berikut:

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Sesuai / Sangat Buruk
2	Tidak Setuju / Tidak Sesuai / Buruk
3	Kurang Setuju / Kurang Sesuai / Agak Buruk
4	Agak Setuju / Agak Sesuai / Agak Baik
5	Setuju / Sesuai / Baik
6	Sangat Setuju / Sangat Sesuai / Sangat Baik

Kami ucapkan selamat mengisi kusioner di bawah ini:

1. Variabel Religiusitas (*Religiosity*)

NO	Pertanyaan	Skor					
		1	2	3	4	5	6
1.	Saya wajib meyakini (iman) dari ajaran agama saya anut (<i>dimensi ideologi</i>)						
2	Saya sangat percaya terhadap agama yang saya anut dan wajib menjalankan ibadah sesuai perintahnya. (<i>dimensi ritual</i>)						
3	Agama saya mengajarkan agar konsisten (<i>istiqomah</i>) melaksanakan kewajiban perintah Agama, supaya kehidupannya menjadi tentram dan merasa dekat dengan Tuhan. (<i>dimensi pengalaman</i>)						
4	Dalam kitab suci agama saya mengajarkan wajib bertoleransi dan tolong menolong terhadap karyawan yang beragama lain (<i>dimensi intelektual</i>)						
5	Agama saya mengajarkan untuk berperilaku baik (<i>beramal sholeh</i>) sesuai tuntunan agama (<i>dimensi konsekuensi</i>)						

2. Variabel Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership*)

NO	Pertanyaan	Skor					
		1	2	3	4	5	6
1.	Pemimpin selalu mengarahkan pegawai untuk bersikap jujur dalam bekerja sesuai ajaran agama. (<i>Siddiq</i>)						
2.	Pemimpin selalu mengkomunikasikan kepada pegawai terhadap kebijakan dan masalah, agar segera dapat dicari jalan terbaik (<i>tabligh</i>)						
3.	Pemimpin selalu bertanggungjawab dan dapat dipercaya dalam segala keadaan (<i>amanah</i>)						
4	Pimpinan kami sangat cerdas merespon keadaan dan mengambil inisiatif dengan tepat, sehingga keputusan tidak merugikan (<i>fathonah</i>)						

3. Variabel Keseimbangan Kehidupan-Kerja (*Work Life Balance*)

NO	Pertanyaan	Skor					
		1	2	3	4	5	6
1.	Dalam bekerja saya harus bisa membagi waktu antara keluarga dan pekerjaan						
2.	Aturan jam kerja di kantor saya bekerja saat ini, cukup masuk akal (tidak melebihi kemampuan manusia)						
3.	Dalam bekerja di kantor ini, saya merasa sangat puas dalam segala hal						
4.	Saya selalu bersemangat bekerja di kantor ini pada segala keadaan.						
5.	Dalam bekerja di sini, saya tidak ada pikiran untuk <i>absen</i> atau mangkir kerja (masuk sesuai aturan kerja)						
6.	Dalam bekerja di sini, saya tidak pernah ada pikiran untuk terlambat masuk kerja dan pulang kerja lebih awal.						
7.	Dalam bekerja di sini, saya tidak ada pikiran untuk keluar dari pekerjaan (<i>turnover intention</i>).						
8.	Dalam bekerja di sini, saya memiliki keinginan untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai target pekerjaan						
9.	Dalam bekerja di sini, saya selalu berkeinginan untuk meningkatkan dan menjaga komitmen dengan lembaga						

4. Variabel Keterikatan Kerja (*employee engagement*)

NO	Pertanyaan	Skor					
		1	2	3	4	5	6
1.	Di tempat saya bekerja, saya merasa dapat bekerja dengan penuh energi/semangat (Vi)						
2.	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sangat bermakna dan sesuai tujuan hidup saya (De)						
3.	Ketika saya bekerja, saya merasa lupa segalanya termasuk yang ada di sekitar saya (Ab)						
4.	Pekerjaan yang saat ini saya lakukan sangat menginspirasi saya (De)						
5.	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan sekarang ini (De)						

6.	Ketika bekerja, saya merasa sangat emnghayati (sampai lupa waktu) dalam melakukannya (Ab)						
7.	Dalam melaksanakan pekerjaan ini, saya merasa dapat bekerja dalam waktu yang cukup lama pada suatu waktu (Vi)						
8.	Saya sangat mencintai pekerjaan saya, sehingga rasanya sulit melepaskan diri dari pekerjaan ini (Ab)						
9.	Saya selalu semangat dalam pekerjaan ini, walaupun banyak rintangan namun tetap dijalani dengan baik (Vi)						

5. Variabel Perilaku Inovasi (*Innovative Behavior*)

NO	Pertanyaan	Skor					
		1	2	3	4	5	6
1.	Dalam bekerja, saya merasa produk layanan yang ada di lembaga ini, masih bisa dikembangkan						
2.	Saya berupaya memiliki ide-ide yang inovatif untuk mengembangkan layanan yang ada pada lembaga ini.						
3.	Dalam bekerja, saya mampu mengkomunikasikan ide baru saya untuk mengembangkan lembaga ini						
4.	Saya berusaha agar gagasan saya bisa diterima oleh atasan untuk pengembangan lembaga ini.						
5.	Saya berusaha agar gagasan baru yang saya miliki dapat diimplementasikan di lembaga ini.						
6	Saya selalu mencoba menemukan pola dan model baru dalam layanan, serta menerapkan metode baru yang lebih baik.						

=== Terima kasih kami haturkan atas partisipasi Bapak/Ibu sekalian ===

Lampiran: 1 B

DATA POPULASI BANK SYARIAH BUMN DI EKS. KARESIDENAN JAWA TENGAH

NO	NAMA DATI 2	ID_BA NK	NAMA BANK	JUMLAH KARYAWAN	NAMA STATUS KANTOR	ALAMAT	NO_TELP
1	Kab. Banjarnegara	451	PT. Bank Syariah Mandiri	21	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Letnan Jend. Suwondo Parman No. 31, Kab. Banjarnegara	(0286) 5985994
2	Kab. Banyumas	422	PT. Bank BRI Syariah	40	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Raya Pancasan RT.02 RW.01, Ajibarang Wetan, Kab. Banyumas	0281 571 677,
3	Kab. Banyumas	427	PT. Bank BNI Syariah	50	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jalan Jenderal Sudirman No.626	0281632633
4	Kab. Banyumas	451	PT. Bank Syariah Mandiri	23	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Jend. Sudirman No. 433, Purwokerto, Jawa Tengah	(0281) 641108,
5	Kab. Batang	451	PT. Bank Syariah Mandiri	26	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Jend. Sudirman No. 601, Batang, Jawa Tengah	(0285) 4495227
6	Kab. Blora						
7	Kab. Boyolali	427	PT. Bank BNI Syariah	53	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jalan Pandanaran No. 22 Boyolali	0276-320345
8	Kab. Boyolali	451	PT. Bank Syariah Mandiri	27	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Pandanaran No. 157, Boyolali, Jawa Tengah	(0276) 324763
9	Kab. Brebes	422	PT. Bank BRI Syariah	23	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Jend. Sudirman No.360 Ketanggungan, Kab.Brebes	0283 881 733
10	Kab. Brebes	422	PT. Bank BRI Syariah	26	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Raya Barat Jatibarang No.80 Jatibarang Brebes	0283 618 3222
11	Kab. Brebes	427	PT. Bank BNI Syariah	20	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Ahmad Yani No. 51 Brebes	
12	Kab. Brebes	451	PT. Bank Syariah Mandiri	26	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Ahmad Yani No. 21, Brebes, Jawa Tengah.	(0283) 6177837
13	Kab. Cilacap	422	PT. Bank BRI Syariah	54	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Gatot Subroto No. 57 Rt. 01/Rw. 09, Kel. Balapulung Cilacap	0282 547 000
14	Kab. Cilacap	427	PT. Bank BNI Syariah	48	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. S. ParmanRuko Pelangi No. 10E, Cilacap	0282-520046

15	Kab. Cilacap	451	PT. Bank Syariah Mandiri	27	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. A. Yani No. 97, Cilacap, Jawa Tengah.	(0282) 531015,
16	Kab. Cilacap	451	PT. Bank Syariah Mandiri	25	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Diponegoro No. 60, Desa Sindangsari, Kec.Balapulang Cilacap	(0280) 623095,
17	Kab. Demak	422	PT. Bank BRI Syariah	31	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jalan Sultan fattah No. 37 Kel. Bintoro Kec.Demak	0294 641 006
18	Kab. Grobogan	451	PT. Bank Syariah Mandiri	33	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Bhayangkara No. 33, Kel. Gubug, Kec. Gubug Grobogan	(0292) 5135444
19	Kab. Grobogan	451	PT. Bank Syariah Mandiri	39	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. R. Suprpto No.90, Kel. Purwodadi, Kec. Grobogan	(0292) 424019
20	Kab. Jepara	451	PT. Bank Syariah Mandiri	31	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Pemuda No. 12 A-B, Desa Panggang, Kec. Jepara	(0291) 595599
21	Kab. Karanganyar	422	PT. Bank BRI Syariah	25	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl Raya Palur No. 6B Rt 01 Rw 03 Kel Ngringo Karanganyar	0271 822 314 /
22	Kab. Karanganyar	451	PT. Bank Syariah Mandiri	33	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Raya Palur No. 32A, Kel. Ngringo, Kec. Karanganyar	(0271) 821943,
23	Kab. Kebumen	422	PT. Bank BRI Syariah	39	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. A. Yani No.37, Kebumen	0287 385 099
24	Kab. Kebumen	451	PT. Bank Syariah Mandiri	31	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Komplek Pasar Wonokriyo Blok A-02 dan Blok A- Kebumen	(0287) 471533,
25	Kab. Kendal	422	PT. Bank BRI Syariah	25	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	jl.Utama Barat No. 230 Kel. Karangdowo, Kec.Kendal	0294 641 006
26	Kab. Kendal	451	PT. Bank Syariah Mandiri	32	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Raya Soekarno Hatta No. 325, Kel. Pegulon Kendal	(0294) 388173,
27	Kab. Klaten	422	PT. Bank BRI Syariah	23	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl.Veteran No.77A RT 02 RW 11 Kel.Bareng Lor, Klaten	0272 335 0720
28	Kab. Klaten	427	PT. Bank BNI Syariah	21	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Pemuda No. 58 Klaten	0272-321199
29	Kab. Klaten	451	PT. Bank Syariah Mandiri	21	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Komplek Ruko Royal Pemuda 58, Jl. Pemuda No.2	(0272) 327979
30	Kab. Kudus	422	PT. Bank BRI Syariah	37	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	RUKO Kereta Api Indonesia (KAI) Jl. Akhmad Yani Kudus	0291 425 1586
31	Kab. Kudus	427	PT. Bank BNI Syariah	29	Kantor Cabang (Dalam Negeri)	Jl. A.Yani No .23, Kec Kota, Kab Kudus	0291-444894

					Syariah		
32	Kab. Kudus	451	PT. Bank Syariah Mandiri	18	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Ruko Ahmad Yani No. 9, Jl. Ahmad Yani, Kab. Kudus	(0291) 439272
33	Kab. Magelang	422	PT. Bank BRI Syariah	35	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jalan Singosari No. 98 RT 02 RW 09 Kel.Rejowinangun Magelang	0293 367 80
34	Kab. Magelang	422	PT. Bank BRI Syariah	33	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Panglima Sudirman No.105 RT 004 RW 016 Kel Rejowinangun Magelang	(0341)825 400
35	Kab. Magelang	422	PT. Bank BRI Syariah	25	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl.Sultan Agung No.20 Rt. 06.Rw.03.Kel. Kel Rejowinangun Magelang	0333 397;021/-
36	Kab. Magelang	422	PT. Bank BRI Syariah	46	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Perum Istana Kenedes Blok A1 Kav.02 RT.04/RW Rejowinangun Magelang	(0341) 306 332
37	Kab. Magelang	451	PT. Bank Syariah Mandiri	24	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Pemuda Barat No. 17, Kel. Taman Agung, Kel Rejowinangun Magelang	(0293) 3286898
38	Kab. Pati	422	PT. Bank BRI Syariah	38	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl.Jendral Sudirman No.104 Kel.Pati Kidul, Kel Rejowinangun Magelang	0295 383694
39	Kab. Pati	427	PT. Bank BNI Syariah	41	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. P. Sudirman No.84 Pati	
40	Kab. Pati	451	PT. Bank Syariah Mandiri	52	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. P. Sudirman No. 207, Plaza Pati Blok A1-A Pati	(0295) 386699
41	Kab. Pemalang	422	PT. Bank BRI Syariah	24	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	jl.Jend. Sudirman Timur No. 146, Mulyoharjo Pemalang	0284 322 828
42	Kab. Pemalang	451	PT. Bank Syariah Mandiri	26	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Jend. Sudirman No. 129, Pemalang, Jawa Tengah	(0284) 326048,
43	Kab. Purbalingga	422	PT. Bank BRI Syariah	21	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. MT. Haryono No.45, Karang Sentul RT.01 RW Purbalingga	0281 894 495,
44	Kab. Purbalingga	451	PT. Bank Syariah Mandiri	26	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Jend. Sudirman No. 95, Purbalingga, Kabupaten Purbalingga	(0281) 891414,
45	Kab. Purworejo	422	PT. Bank BRI Syariah	29	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jln. PB. Sudirman No.77 Kel./Kec.Purworejo	0343 418 955
46	Kab. Rembang						
47	Kab. Semarang	422	PT. Bank BRI Syariah	36	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. A. Yani No. 1 Purwodadi, Grobogan	0292 421 099

48	Kab. Semarang	422	PT. Bank BRI Syariah	42	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. MT. Haryono Permai RT.03/RW.12	8198312
49	Kab. Semarang	422	PT. Bank BRI Syariah	36	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Ruko Ungaran Square No. 3 Jl. Diponegoro 745 Kab Semarang	024 692 2526
50	Kab. Semarang	451	PT. Bank Syariah Mandiri	29	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Diponegoro No. 205 Blok C dan D, Kel. Gendang Semarang	(024) 6925868,
51	Kab. Sragen	422	PT. Bank BRI Syariah	26	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Komplek Plaza Atrium Blok H Jl. Sukowati, Sragen	0271 892 011
52	Kab. Sragen	451	PT. Bank Syariah Mandiri	21	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Raya Sukowati No. 140, Kel. Sragen Kulon Sragen	(0271) 893096
53	Kab. Sukoharjo	427	PT. Bank BNI Syariah	23	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Slamet Riyadi No. 22 E Sukoharjo	02715992544
54	Kab. Sukoharjo	451	PT. Bank Syariah Mandiri	44	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Raya Solo Permai Blok CA-61, Solo Baru, Sukoharjo	(0271) 625255
55	Kab. Sukoharjo	451	PT. Bank Syariah Mandiri	38	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Ruko Kartasura A No. 1, Jl. Raya Kartasura, Sukoharjo	(0271) 784855,
56	Kab. Tegal	422	PT. Bank BRI Syariah	43	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Jend. Sudirman No 38 Tegal	0283 350 800
57	Kab. Tegal	422	PT. Bank BRI Syariah	28	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Raya Selatan Banjara No.45, Adiwerna Tegal	0283 348 500
58	Kab. Temanggung	451	PT. Bank Syariah Mandiri	24	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. S. Parman No. 10, Temanggung, Jawa Tengah	(0293) 4900006
59	Kab. Wonogiri	422	PT. Bank BRI Syariah	32	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. RM Said Joho Lor Rt. 01 Rw. 11 Kel. Giriwangi Wonogiri	0237 320 1371
60	Kab. Wonogiri	451	PT. Bank Syariah Mandiri	44	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Jend. Sudirman No. 138, Wonogiri, Jawa Tengah	(0273) 321574
61	Kab. Wonosobo						
62	Kota Magelang	422	PT. Bank BRI Syariah	15	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Singosari, Ruko Gading Mas Blok A No. 3-4, Magelang	(0293)367380
63	Kota Magelang	427	PT. Bank BNI Syariah	17	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Jenderal Sudirman No. 91 Magelang	0293360280
64	Kota Magelang	451	PT. Bank Syariah Mandiri	18	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Ruko TOP Square Blok A-5, Jl. Tentara Pelajar Magelang	(0293) 310260

65	Kota Pekalongan	422	PT. Bank BRI Syariah	31	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Bandung No. 60, RT.02 RW.04 Pekalongan	(0285) 421 282/ 292
66	Kota Pekalongan	427	PT. Bank BNI Syariah	35	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Masjid Syuhada Jl.Pemuda No.52-54 Pekalongan	0285-434918
67	Kota Pekalongan	451	PT. Bank Syariah Mandiri	25	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. KH. Wahid Hasyim No. 11A, Kel. Kauman, Pekalongan	(0285) 434911,
68	Kota Salatiga	451	PT. Bank Syariah Mandiri	31	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Diponegoro Ruko Salatiga Square No. 77-A6 Salatiga	(0298) 328558,
69	Kota Semarang	422	PT. Bank BRI Syariah	29	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jalan MT. Haryono No. 655 Rt. 01 Rw.12, Kel. Semarang	(024) 831 3300
70	Kota Semarang	427	PT. Bank BNI Syariah	35	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Jend. Ahmad Yani No.152, Semarang	024-8313247
71	Kota Semarang	427	PT. Bank BNI Syariah	22	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jalan Durian Selatan I No. 12 Semarang	0247463850
72	Kota Semarang	451	PT. Bank Syariah Mandiri	16	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Pandanaran No. 90, Kel. Pekunden, Kec. Semarang	(024) 3568891,
73	Kota Surakarta/Solo	422	PT. Bank BRI Syariah	30	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Veteran No 120, Gajahan, Pasar Kliwon	0271 644 800
74	Kota Surakarta/Solo	451	PT. Bank BNI Syariah	27	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Slamet Riyadi No. 318, Solo, Jawa Tengah.	(0271) 710820
75	Kota Surakarta/Solo	451	PT. Bank Syariah Mandiri	27	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Kapten Mulyadi No. 229 B-C, Kel. Pasar Klewer Solo	(0271) 656300,
76	Kota Surakarta/Solo	451	PT. Bank Syariah Mandiri	20	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Kapten Piere Tendean No. 199, Kel. Nusukan Solo	(0271) 730094,
77	Kota Tegal	427	PT. Bank BNI Syariah	47	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Mayjend. Sutoyo No. 50, Tegal	0283-340715
78	Kota Tegal	451	PT. Bank Syariah Mandiri	35	Kantor Cabang (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Gajahmada No. 90, Tegal, Jawa Tengah.	(0283) 325300,
79	Kota Tegal	451	PT. Bank Syariah Mandiri	37	Kantor Cabang Pembantu (Dalam Negeri) Syariah	Jl. Raya Adiwerna No. 6, Kabupaten Tegal, Jawa Tengah	(0283) 444222,
Total Karyawan				2340			

Sumber: *Humas OJK Jawa Tengah dan DIY, April 2020*

Semarang, 30 April 2020, *Humas OJK Jawa Tengah dan DIY. (Mukhammad Erzad)*

LAMPIRAN 1 C: DATA SAMPEL BANK SYARIAH

Tabel : Jumlah Kabupaten/ Kota Pembagian Daerah di Jawa Tengah

No	Nama Karesidenan	Nama Kabupaten/Kota	Jumah total karyawan	Kabupaten/Kota Yang Dipilih	Alamat	Jumlah Karyawan (Responden)
1	Karesidenan Semarang	1 Kabupaten Demak 2 Kabupaten Grobogan 3 Kabupaten Kendal 4 Kabupaten Semarang 5 Kota Semarang 6 Kota Salatiga		1. BRI Syariah Kantor Cabang Semarang Pandanaran 2. BNI Syariah Kantor Cabang Semarang 3. BSM Kantor Cabang Semarang	1. Jl. Pandanaran No 127 Semarang. Nomor Telepon: 024-8313300, Call Center 500 789 2. Jl. Jend. Ahmad Yani No.152 Semarang. Nomor Telepon: 024-8313247-8315027 3. Jl. Pandanaran No. 90 Kel. Pekunden, Kec Semarang Tengah, Kota Semarang	14 orang. 15 orang 14 orang
		Jumlah	437			43 orang
II	Karesidenan Pekalongan	7 Kabupaten Batang 8 Kabupaten Brebes 9 Kabupaten Pekalongan 10 Kota Pekalongan 11 Kabupaten Pemalang 12 Kabupaten Tegal 13 Kota Tegal		1. BRI Syariah Kantor Cabang Pembantu Pekalongan 2. BNI Syariah Kantor Cabang Pekalongan 3. BSM Kantor Cabang Pekalongan	1. Jl. Bandung No.60, Pekalongan Nomor Telepon: 0285-421272. 2. Alamat Masjid Syuhada Jalan Pemuda No. 52-54- Pekalongan, nomor Telepon 0285-434918-434919. 3. Jl KH. Wahid Hasyim No. 11A, Kel. Kauman, Kec. Kota Pekalongan Timur, Kota Pekalongan, Jawa Tengah. Nomor Telepon 0285-434911,	15 orang 16 orang 15 orang
		Jumlah	364			36 orang
III	Karesidenan Pati	14 Kabupaten Blora 15 Kabupaten Jepara 16 Kabupaten Kudus 17 Kabupaten Pati 18 Kabupaten Rembang		1. BRI Syariah Kantor Cabang Pembantu Kudus 2. BNI Syariah Kantor Cabang Kudus 3. BSM Kantor Cabang Kudus	1. Jalan Akhmad Yani 125B-3, Ruko Kereta Api. Nomor Telepon 0291-4251586. 2. Jl. Ahmad Yani No. 23 A-B – Kecamatan Kota – Kabupaten Kudus. Nomor Telepon 0291-444894. 3. Ruko Ahmad Yani No. 9, Jalan Ahmad Yani, Kab. Kudus, Jawa Tengah. Nomor Telepon (0291) 439272.	15 orang 15 orang 13 orang
		Jumlah	336			33 orang

No	Nama Karesidenan	Nama Kabupaten/Kota	Jumah total karyawan	Kabupaten/Kota Yang Dipilih	Alamat	Jumlah Karyawan (Responden)
IV	Karesidenan Kedu	19 Kabupaten Magelang		1. BRI Syariah Kantor Cabang Pembantu Magelang Singosari	1. Jalan Singosari, Ruko Gading Mas Blok A No. 3-4, Magelang. Nomor Telepon 0293-367380.	18 orang
		20 Kota Magelang		2. BNI Syariah Sudirman	2. Jl. Jend. Sudirman No.91 Rejowinangun Selatan Magelang Selatan, Kota Magelang (0293) 360280	15 orang
		21 Kabupaten Temanggung		3. BSM Kantor Cabang Pembantu Magelang	3. Ruko TOP Square Blok A-5, Jalan Tentara Pelajar No.1-5, Magelang, Jawa Tengah. Nomor Telepon (0293) 310260.	15 orang
		22 Kabupaten Wonosobo				
		23 Kabupaten Purworejo				
		24 Kabupaten Kebumen				
		Jumlah	489			48 orang
V	Karesidenan Surakarta	25 Kabupaten Klaten		1. BRI Syariah Kantor Cabang Solo Veteran	1. Jalan Veteran No.120, Surakarta. Nomor Telepon 0271-644800.	10 orang
		26 Kabupaten Boyolali		2. BNI Syariah Kantor Cabang Surakarta	2. Jl Slamet Riyadi No.318-Kelurahan Sriwedari-Kec. Laweyan Surakarta. No.Telp 0271 – 742555 – 725222.	10 orang
		27 Kabupaten Sragen		3. BSM Kantor Cabang Solo	3. Jl. Slamet Riyadi No. 388, Solo, Jawa Tengah. Nomor Telepon (0271) 710820,	11 orang
		28 Kabupaten Sukoharjo				
		29 Kabupaten Karanganyar				
		30 Kabupaten Wonogiri				
		31 Kota Surakarta				
		Jumlah	312			31 orang
VI	Karesidenan Banyumas	32 Kabupaten Banyumas		1. BRI Syariah Kantor Cabang Purwokerto Sudirman	1. Jl. Jend. Sudirman No. 393, Ruko Kranji Megah, Purwokerto, Banyumas. Nomor Telepon 0281-622777.	14 orang
		33 Kabupaten Banjarnegara		2. BNI Syariah Kantor Cabang Purwokerto	2. Jl. Jendral Sudirman Timur No.689 Purwokerto. Nomor Telepon 0281-632633-632301.	14 orang
		34 Kabupaten Cilacap		3. BSM Kantor Cabang Purwokerto	3. Jl. Jend. Sudirman No. 433, Purwokerto, Jawa Tengah. Nomor Telepon 0281-641108.	13 orang
		35 Kabupaten Purbalingga				
		Jumlah	402			40 orang
		Jumlah	2340			231 orang

Sumber: infojateng.id, 2019

LAMPIRAN I D

WAWANCARA DENGAN KARYAWAN BANK SYARIAH

Kepemimpinan (Spiritual) pimpinan dan kualitas religiusitas karyawan Bank Syariah

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan di beberapa bank syariah, dan kualitas religiusitas karyawan selama bekerja, maka peneliti berhasil mewawancarai dengan beberapa karyawan dari berbagai bank syariah di beberapa tempat baik pada tahap satu dan dua, sebagai berikut:

1) **Wawancara I** (Usman, karyawan BNI Syariah Purwokerto)

Peneliti: “Assalamualaikum wr. wb. Mas Usman, bagaimana kabar jenengan mas”.

Usman: “Wa’alaikum salam wr. wb., kabar baik pak Arifin, sehat, alhamdulillah.

Peneliti: Mas nyuwun sewu melanjutkan riset saya dulu di sini, saya mau tanya-tanya sedikit nggih mas.

Usman: “oh nggih monggo bapak, silakan kalo saya bisa jawab, saya jawab nggih, tapi kalo belum bisa nggih nanti saya tunda ngoten.

Peneliti: “baik mas Usman. Enggak ini saya mau nanya tentang pendapat mas Usman pribadi, terkait dengan pola kepemimpinan dari pimpinan bank syariah di sini, itu menurut jenengan seperti apa nggih mas, niki jawaban bebas mawon, seperti yang jenengan rasakan selama ini, gitu mas.

Usman: oh gitu njih pak Arifin, sesuai yang saya alami nggih pak.

Kalo pola kepemimpinan di BNI Syariah sudah **bagus** pak, dimana untuk kelas manager/pimpinan disini itu secara rutin untuk di rolling/mutasi sehingga memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan kariernya. Hal tersebut juga dilakukan untuk menjaga proses bisnis pak, agar tercipta keseimbangan di semua cabang. Untuk kepemimpinan selama saya di BNI Syariah, saya rasa cukup **demokratis** pak,

Peneliti: Oh polanya demokratis njih mas, berarti pimpinan siap memberi kesempatan anak buah atau karyawan mau mendengarkan masukan dari bawahan nggih.

Usman: betul pak Arifin, pimpinan selama ini mau **mendengarkan pendapat dari level asisten**, mendengar masukan dari karyawan, dan itu diatur secara sistematis. Itu yang saya rasakan bapak.

Peneliti: njih makasih banyak mas Usman.

Usman: nggih sama-sama pak.

Peneliti: satu lagi nggih mas, nyuwun sewu ini, kalau terkait tentang keberagaman (religiusitas) teman2 karyawan di BNI Syariah sini, niku kira2 kualitasnya pripun mas.

Usman: waduh, saya harus menilai niki pak Arifin.

Peneliti: hanya sekedar pengamatan dan yang jenengan alami selama di sini mawon mas, sesuai kebiasaan di sini, maafe mas.

Usman: oh ngoten pak, menurut saya sih Kualitas religiusitas teman-teman sangat bagus pak, bisa dilihat dari bagaimana kita sholat di awal waktu, ada kajian rutin di Kamis sore dan Jumat pagi, ada kajian rutin bulanan juga, dan kami juga sering mengadakan acara santunan pada kaum dhuafa' dan merutinkan sedekah. Gitu pak Arifin, mungkin niku yang bisa saya jawab pak.

Peneliti: terakhir mas, pertanyaan pamungkas nggih, kalau terkait dengan perilaku inovatif dan kreatif karyawan, bagaimana pimpinan mendorong agar karyawannya bersikap inovatif mas.

Usman: Kalo dulu di BNI Syariah, setiap karyawan gak akan terlalu lama di satu posisi pak, jadi cepet mutasinya, tujuannya biar kapabilitas karyawan meningkat, menghindari kejenuhan, dsb. Dengan hal itu karyawan selalu belajar dan berinovasi di unit-unit lain, gak terpaku pada satu posisi saja.

Peneliti: matur nuwun sanget mas Usman atas jawabannya nggih. Nuwun sanget lho mas terima kasih, cukup mas, semoga selalu sehat njih mas..aamiin

Pareng mas wassalamualaikum wr wb.

Wawancara tahap II (kepemimpinan Rasulullah)

Peneliti: Apakah kepemimpinan BSI (dulu BNI Syariah) disini kira-kira sampun sesuai dengan sifat kepemimpinan Rasulullah mas.

Usman: belum berani menjawab bapak, karena itu sifat nabi yang sempurna sangat jauh dibanding manusia biasa seperti kita.

Peneliti: Oh njih mas, tidak apa-apa, matur nuwun sanget njih..

2) *Wawancara II* (Dedi Yulianto, BSM Pekalongan)

Peneliti: “Assalamualaikum wr. wb. Mas Dedi, bagaimana sekarang kabar jenengan mas”. Sehat nggih mas.

Dedi : “Wa’alaikum salam wr. wb., kabar sae pak Arifin, sehat-sehat, alhamdulillah.

Peneliti: Mas nyuwun sewu melanjutkan riset saya dulu di sini, saya mau tanya-tanya sedikit nggih mas.

Dedi : “oh nggih bapak, nek saget kulo jawab, tapi kalo belum bisa nggih maafe pak.

Peneliti: “baik mas Dedi. Ini pertanyaan bebas dan jawab bebas kok, gak ada pengaruh apa2 terhadap pekerjaan jenengan mas. Gini mas Dedi, ini saya mau nanya tentang pendapat mas Dedi pribadi, terkait dengan pola kepemimpinan dari pimpinan bank syariah di sini, itu menurut jenengan seperti apa nggih mas, sebagaimana yang jenengan rasakan selama ini mas Dedi, gitu mas.

Dedi : siap pak Arifin, sesuai yang saya alami nggih pak. Yang selama ini saya rasakan, pimpinan kami menggunakan pola **kepemimpinan Demokratis**, Setiap anggota team dibebaskan memberikan usulan, ide, dan berkreatifitas untuk mencapai target kerja, pak. Tidak berfokus pada job desk saja, namun selain mengerjakan job desk yg ada, juga diminta untuk membantu job desk karyawan lainnya. Shg saling mengisi. Pemimpin juga bertugas mengevaluasi pekerjaan yg sudah dijalankan. Apakah terus dijalankan atau dimodifikasi agar lebih baik dlm mencapai target.

Peneliti: oh nggih gitu njih, jadi pimpinan mendorong karyawan untuk saling membantu teman karyawan lain njih mas walau bukan pada job desknya, tapi tetap tidak meninggalkan job desk nya sendiri.

Dedi : nggih ngoten pak, selama ini yang saya amati demikian.

Peneliti: satu lagi nggih mas, nyuwun sewu ini, kalau terkait tentang keberagaman (religiusitas) teman2 karyawan di BSM sini, niku kira2 kualitasnya pripun nggih mas Dedi.

Dedi : Untuk pertanyaan kedua perihal religiusitas, Alhamdulillah di Bank Syariah Indonesia selain berfokus pada capaian target financial, kami juga ditekankan bahwa bank ini sebagai "**sajadah panjang**" atau jihad kami dalam mensyariahkan ekonomi. Karena salah satu tagline kami "BSI adalah sahabat financial, sahabat spritual". Di BSI setiap jumat ada **taujih pekanan** atau **pengajian** pak. Sebulan sekali ada **khataman qur'an**. Setiap hari ada doa pagi dan 1 (one) day 1 (one) ayat untuk dimaknai. Dll. Kurang lebihnya begitu itu jawaban saya Pak Arifin.

Wawancara tahap II (kepemimpinan Rasulullah)

Peneliti: Apakah kepemimpinan BSI (dahulu BSM) disini kira-kira sampun sesuai dg sifat kepemimpinan Rasulullah atau belum ya mas.

Dedi : Mengenai sifat kepemimpinan Rasulullah, tentunya pimpinan kami sbg orang biasa pasti tidak bisa menyamai sifat Rasulullah. Namun ada upaya untuk mencontoh Beliau sebagai suri tauladan kita semua.

Peneliti: Apakah pimpinan disini sudah mencerminkan kepemimpinan yg amanah (dapat dipercaya)

Dedi : Alhamdulillah Menurut saya Amanah, dapat dibuktikan dg tidak adanya Risywah dalam bentuk apapun. Dan Bekerja dalam Koridor Agama Islam yg dituangkan dalam peraturan perusahaan.

Peneliti: Apakah pola kepemimpinan disini sudah mencerminkan Kepemimpinan yg Shiddiq (jujur)

Dedi : Saya kira Jujur adalah Sifat yg Mutlak harus dimiliki semua karyawan, bukan Hanya Pimpinan, Jujur/ integritas adalah mutlak di BSI.

Peneliti: Apakah pola kepemimpinan disini sudah mencerminkan kepemimpinan yg Tabligh (dpt menyampaikan visi misi BSI) kepada semua karyawannya.

Dedi : dari Level Direksi sampai pelaksana di haruskan memahami Visi Misi serta Core Values AKHLAK.

Peneliti: Apakah pola kepemimpinan disini sudah mencerminkan kepemimpinan yang Fathonah (cerdas)

Dedi : Dengan Level Posisi Pimpinan cabang sudah pasti melewati serangkaian Tes kapabilitas, setidaknya Cerdas dalam wawasan perbankan syariah.

Peneliti: Matur nuwun sanget njih mas...assalamu'alikum semoga tetap sehat.

3) **Wawancara III** (Kiki, BRI Syariah Purwokerto)

Peneliti: “Assalamualaikum wr. wb. Ibu Kiki, bagaimana kabarnya Ibu”.
Sehat nggih.

Kiki : “Wa’alaikum salam wr. wb., baik-baik pak Arifin, sehat-sehat, alhamdulillah.

Peneliti: Saya panggil Ibu atau mbak nggih,

Kiki : monggo pak, mbak juga boleh.

Peneliti: nyuwun sewu nggih mbak, melanjutkan riset saya dulu di sini, saya mau tanya-tanya tambah sedikit nggih mbak

Peneliti: “baik mbak Kiki. Ini pertanyaan bebas dan jawab bebas, gak ada pengaruh apa2 terhadap pekerjaan mbak. Mbak saya mau nanya tentang pendapat mbak Kiki, terkait dengan pola kepemimpinan dari pimpinan bank syariah di sini, itu menurut jenengan seperti apa nggih mbak, sebagaimana yang jenengan rasakan selama ini, gitu mbak.

Kiki : oh ya pak, gini pak, saya mengalami 3 kali perubahan kepemimpinan, yang *pertama* type pemimpin yang selalu mengedepankan kedisiplinan, tidak boleh berangkat telat, disindir jika pulang lebih awal, *ada jarak antara pemimpin dan bawahan*, ini berdampak karyawan bekerja dengan tidak nyaman, dan terlalu takut dg pemimpinnya. Lalu pergantian pemimpin yg *kedua* memimpin dengan cara lebih *mengayomi bawahan*, sering

mengadakan acara untuk mengakrabkan diri dg bawahan sehingga bawahan lebih nyaman dg pimpinan, tapi tetap tegas dengan aturan jadi masih ada jarak antara pimpinan dan bawahan, dan pimpinan yg **ketiga** cenderung **bebas**, pimpinan menganggap **bawahan adalah teman**, tidak terlihat ada nya jarak antara bawahan dan pimpinan saling terbuka, saling curhat, sehingga bawahan tidak sungkan dengan pimpinan, gitun pak.

Peneliti: oh gitu nggih mbak, jenengan sudah pengalaman dengan berbagai pola kepemimpinan njih. Bagus ya.

Kiki : nggih, itu yang saya rasakan dan alami selama ini pak. Beragam memang, namun tetap seneng sih.

Peneliti: oke baik mbak, makasih. Lalu nanya ke dua njih mbak, nyuwun sewu ini, kalau terkait tentang keberagamaan (religiusitas) teman2 karyawan di Bank syariah sini, niku kira2 kualitasnya pripun nggih mbak Kiki.

Kiki : kualitas religius di kantor sangat baik pak, setiap waktu sholat ada adzan yg berkumandang di kantor, sehingga antar karyawan sering mengajak untuk berjamaah, untuk karyawan laki2 juga banyak yg berjamaah di masjid dekat kantor, seperti itu pak.

Peneliti :oke, makasih banyak mbak. Oh ya terkait perilaku inovatif apakah pimpinan selalu mendorong karyawan untuk bersikap inovatif nggih mbak.

Kiki : Untuk mendorong perilaku yg inovatif lebih efektif di gaya kepemimpinan yang ketiga pak, karna bisa bebas menyalurkan ide2 nya ke pimpinan. Ngoten nggih pak Arifin, makasih nggih

Peneliti : nggih mbak Kiki, matur nuwun sanget nggih atas jawabnya, makasih banyak, pareng nggih. Assalamualaikum..

Wawancara tahap II (**kepemimpinan Rasulullah**)

Peneliti: Apakah kepemimpinan BSI (dahulu BRI Syariah) disini kira-kira sampun sesuai dg sifat kepemimpinan Rasulullah atau belum ya mbak.

Kiki : Nggih saya jawab langsung semua njih bapak. Bahwa kepemimpinan BSI sekarang alhamdulillah berupaya maksimal sesuai dengan sifat kepemimpinan Rasulullah, karena Rasul figur yang harus menjadi contoh bagi ummatnya, walaupun belum 100% lah ibaratnya....belum ada pimpinan dunia yang sesempurna seperti Nabi Muhammad saw..

Pimpinan kami telah mengarahkan pada sifat amanah dapat dipercaya dalam melayani nasabah, kemudian tabligh (sudah pasti harus menyampaikan visi misi BSI kepada semua karyawan) karena

itu menjadi tanggungjawabnya..jujur itu diwajibkan oleh pimpinan kami dan ini mutlah tidak bisa ditawar, bila ketahuan tidak jujur bisa kena sanksi lo bapak..dan fathonah (cerdas) pimpinan kami memang dipilih orang yang pandai dan cerdas agar tidak ketinggalan wawasan dan respon kebijakan dari pusat.

Ngoten njih bapak...maaf jawabnya sedikit.

Peneliti: Njih siap matur nuwun mbak Kiki..makasih banget.

4) **Wawancara IV** (Ulin, BSM Kudus)

Peneliti: “Assalamualaikum, Mas Ulin, bagaimana sekarang kabar jenengan mas”. sehat nggih mas.

Ulin : “Wa’alaikum salam pak Arifin, sehat-sehat, alhamdulillah.

Peneliti: Mas nyuwun sewu melanjutkan riset saya dulu di sini nggih, saya mau tanya-tanya sedikit nggih mas.

Ulin : “oh nggih bapak, monggo pak.

Peneliti : “baik mas Ulin. Ini pertanyaan bebas dan jawabnya bebas juga kok mas, gak ada pengaruh apa2 terhadap pekerjaan jenengan mas. Gini mas Ulin, ini saya mau nanya tentang pendapat jenengan pribadi, terkait dengan pola kepemimpinan dari pimpinan bank syariah di sini, itu menurut jenengan seperti apa nggih mas, sebagaimana yang jenengan rasakan selama ini mas, gitu mas.

Ulin : “siap bapak, kepemimpinan di BSM mengacu pada sistem satu ***komando***, dengan tujuan mensukseskan visi misi perusahaan. Tapi dengan batasan tidak melanggar Hukum Agama dan Negara, serta tidak melanggar Hak Pegawai. Dan pimpinan bertanggung jawab penuh atas arahan dan perintah yg menjadi kebijakan pimpinan. Saget kulo jawab gitu pak.

Peneliti: wah nggih matur nuwun mas Ulin, sae...Lalu nanya ke dua njih mas, nyuwun sewu ini, kalau terkait tentang keberagamaan (religiusitas) teman2 karyawan di BSM sini, kira2 kualitasnya priipun nggih mas.

Ulin : Dalam hal Ibadah Wajib, dalam hal ini Sholat, Puasa, Zakat, rekan2 kerja tertib menunaikannya, walaupun terkadang masih ada yang diakhir waktu (sholat), untuk ibadah Sunnah cenderung sesuai dengan aliran yg dianut, karena di BSM ada beberapa aliran/ Madzhab yg berbeda-beda. Tapi intinya mereka melakukan ibadah dengan baik.

Wawancara II (***kepemimpinan Rasulullah***)

Peneliti: Apakah kepemimpinan BSI (dahulu BSM) disini kira-kira sampun sesuai dg sifat kepemimpinan Rasulullah atau belum njih mas Ulin..

Ulin : Belum sepenuhnya bisa seperti sifat kepemimpinan Rasulullah, tetapi paling tidak berusaha seperti Adil, Mengayomi,

menyeimbangkan Kerja dan Ibadah Mahdloh seperti Halnya Solat Jamaah, Khotmil Quran dll.

Peneliti: Apakah pimpinan disini sudah mencerminkan kepemimpinan yang amanah (dapat dipercaya) mas..

Ulin : Alhamdulillah Menurut saya Amanah pak, dapat dibuktikan dengan tidak adanya Risywah dalam bentuk apapun. Dan Bekerja dalam Koridor Agama Islam yg dituangkan dalam peraturan perusahaan.

Peneliti: Apakah pola kepemimpinan disini juga sudah mencerminkan Kepemimpinan yang Shiddiq (jujur) mas Ulin

Ulin : Saya kira Jujur adalah Sifat yang Mutlak harus dimiliki semua karyawan, bukan Hanya Pimpinan, Jujur/ integritas adalah mutlak di BSI..pak

Peneliti: lalu apakah pola kepemimpinan disini telah mencerminkan kepemimpinan yg Tabligh (dpt menyampaikan visi misi BSI) kepada semua karyawannya njih mas..

Ulin : dari Level Direksi sampai pelaksana di haruskan memahami Visi Misi serta Core Values AKHLAK namanya pak..

Peneliti : njih sip mas..lalu terakhir mas Ulin.. saya yakin disini pola kepemimpinannya juga sudah mencerminkan kepemimpinan yang Fathonah (cerdas) ya mas..pastinya ya

Ulin : dg Level Posisi Pimpinan cabang sudah pasti melewati serangkaian Tes kapabilitas pak Arifin... Setidaknya Cerdas dalam wawasan perbankan syariah..insya allah.

Peneliti: baik mas matur nuwun sanget nggih mas Ulin...maafe kalau mengganggu jenengan terus..he he semoga sehat selalu njih mas..aamiin

Ulin : Amin pak,,nggih pak sami-sami..monggo

5) *Wawancara V* (Uki, BRI Syariah Kudus)

Peneliti : Assalamualaikum, Mas Uki, bagaimana kabar jenengan". sehat nggih mas.

Uki : Wa'alaikum salam pak Arifin, sehat-sehat, alhamdulillah.

Peneliti : Mas nyuwun sewu melanjutkan riset saya dulu di sini nggih, saya mau tanya-tanya sedikit nggih mas.

Uki : oh monggo siap pak.

Peneliti :Gini mas Uki, ini saya mau nanya tentang pendapat jenengan pribadi, terkait dengan pola kepemimpinan dari bank syariah di sini, itu menurut jenengan seperti apa nggih mas, sebagaimana yang jenengan rasakan selama ini mas, gitu mas

Uki :siap pak, mengenai pola kepemimpinan di sini menurut saya itu **bijaksana, amanah dan dapat dijadikan panutan** pak, karena aturannya berjalan seperti itu.

Peneliti : oh njih mas, amanah dan bijaksana njih mas

Uki : menurut saya begitu pak

Peneliti :Baik mas, oh ya, kalau terkait tentang keberagaman (religiusitas) teman2 karyawan di BRI Syariah sini, kira2 kualitasnya priapun nggih mas.

Uki :keberagaman (religiusitas) karyawan di sini berusaha sholat untuk tepat waktu dan berjamaah.

Peneliti :oke mas, itu dari arahan pimpinan atau apa kesadaran sendiri ya.

Uki :lebih banyak dari kesadaran sendiri pak, namum kadang juga diingatkan teman2 dan peran contoh pimpinan.

Peneliti :o..gitu njih mas, nah kalau menyangkut perilaku inovatif karyawan, apakah pimpinan juga mendorongnya.

Uki : Iya..pak terus inovatif dalam segala bidang. Gitu njih pak.

Wawancara II (*kepemimpinan Rasulullah*)

Peneliti: Apakah kepemimpinan BSI (dahulu BRI Syariah) disini kira-kira sampun sesuai dengan sifat kepemimpinan Rasulullah atau belum njih mas Uki..

Uki : Iya pak menurut saya sudah sesuai..minimal nilai-nilai sifat Nabi menurut saya sudah bapak, walau tidak se ideal sifat nabi pak..nggih to pak, belum ada manusia yang sempurna, sesempurna Rasulullah..

Peneliti: Apakah pimpinan disini sudah mencerminkan kepemimpinan yang amanah (dapat dipercaya) mas..

Uki : Alhamdulillah Menurut saya sudah Amanah pak..dapat dipercaya kepemimpinanya.

Peneliti: Apakah pola kepemimpinan disini juga sudah mencerminkan Kepemimpinan yang Shiddiq (jujur) mas Uki

Uki : njih bapak sudah menurut pengamatan saya selama ini Jujur adalah harus dimiliki semua karyawan..pak

Peneliti: lalu apakah pola kepemimpinan disini telah mencerminkan kepemimpinan yg Tabligh (dpt menyampaikan visi misi BSI) kepada semua karyawannya njih mas..

Uki : Pimpinan sudah sesuai dalam penyampaian visi dan misi selama ini pak..pokoknya baik..pak

Peneliti : njih mas..lalu terakhir nggih mas Uki.. saya yakin disini pola kepemimpinannya juga sudah mencerminkan kepemimpinan yang Fathonah (cerdas) nggih mas..

Uki : Pimpinan sudah sesuai dengan fathonah, Cerdas dalam wawasan bank syariah..otomatis niku pak insya allah.

Peneliti: matur nuwun sanget nggih mas Uki...maafe nggih ngrepoti jenengan terus..he he ..semoga sehat selalu njih mas..aamiin

Uki : Amin pak,,nggih pak mboten nopo-nopo..monggo

6) **Wawancara VI** (Putri, BNI Syariah Magelang)

Wawancara (kepemimpinan Rasulullah)

Peneliti: Apakah kepemimpinan BSI (dahulu BNI Syariah) disini kira-kira sampun sesuai dengan sifat kepemimpinan Rasulullah atau belum njih mbak Putri..

Putri :Iya pak menurut saya Pimpinan kami saat ini dalam memimpin BSI outlet Magelang Sudirman selalu menanamkan pentingnya budaya amanah dan jamaah, amanah dalam mengemban tanggung jawab masing-masing, dan jamaah dalam mengerjakannya, santun dalam perilakunya, mampu membawa karyawan dibawahnya ke dalam kebaikan, kebaikan saat berada di lingkungan pekerjaan..

Peneliti: Apakah pimpinan disini sudah mencerminkan kepemimpinan yang amanah (dapat dipercaya) mbak..

Putri :Pimpinan kami saat ini di BSI Magelang Sudirman adalah pimpinan yang amanah dalam menjalankan tugas tanggungjawabnya bapak.

Peneliti: Apakah pola kepemimpinan disini juga sudah mencerminkan Kepemimpinan yang Shiddiq (jujur) mbak Putri

Putri :ya pimpinan kami saat ini memiliki jiwa kepemimpinan yang shiddiq, jujur dalam mengemban tanggungjawabnya pak, beliau sering menyampaikan kepada semua bawahannya, kejujuran itu bagian utama yg harus selalu dibawa kemana-mana..gitu pak.

Peneliti: lagi mbak terkait pola kepemimpinan disini apa sudah mencerminkan kepemimpinan yang Tabligh (dapat menyampaikan visi misi BSI) kepada semua karyawannya mbak..

Putri : ya pimpinan BSI magelang saat ini itu selalu mengingatkan dan menyampaikan visi misi BSI sesuai dengan arahan atasan pak dari manajemen..

Peneliti: kalo pola kepemimpinan disini juga sudah mencerminkan kepemimpinan yang Fathonah (cerdas) nggih mbak

Putri : ya pimpinan kami pimpinan yang cerdas, mampu menyalurkan ilmunya kepada bawahannya secara baik, mampu menggunakan kecerdasannya dalam ee...menahkodai BSI Magelang Sudirman dengan baik,,menurut saya. Intinya mengarah pada sifat rasulullah namun belum 100% bapak, karena Rasulullah itu dasarnya wahyu.

Peneliti: njih mbak Putri matur nuwun sanget nggih atas informasinya, maafe njih jika ngrepoti mbak Putri...sekali lagi matur nuwun..

Putri : njih bapak matur nuwun sami-sami nggih.

7) **Tanya Jawab VII** (Imdadun, BNI Syariah Pekalongan) via wa

Ass wr wb.

Mas Imdadun yth, semoga sehat selalu njih.

Maaf mas, saya pak Arifin yg dulu pernah riset di BNI Syariah sini (skrng BSI).

Mas Imdadun nyuwun tulung menjawab pertanyaan terbuka niki njih.

1. Mohon pendapat jenengan bagaimana pola kepemimpinan manajer/pimpinan jenengan di BNI Syariah (BSI) selama niki. (jawaban bisa lebih dari satu pola kepemimpinan, beserta alasannya)
2. Bagaimana kualitas religiusitas (keberagamaan) teman2 karyawan menurut pendapat panjenengan.

Matur nuwun atas jawabannya njih.

Mohon maaf sanget. Jazakallah. Wassalam wr wb.

Jawaban Mas Imdadun:

Wassalammualaikum njih Pak

1. Polanya berjiwa kepemimpinan. Maksudnya pimpinan selalu membimbing. Setiap breafing pagi selalu diberi masukan atau strategi untuk karyawan marketing maupun operational bagaimana cara menghadapi masalah yg akan dihadapi ke depannya guna mencapai hasil yg terbaik, selalu memberikan solusi kepada karyawan dan mendidik karyawannya agar selalu *up level*.
2. Untuk keberagamaan biasanya kami setiap brefing pagi selalu membaca doa bersama, dan di hari jumat ada tambahan membaca asmaul husna bersama". lalu setiap 1 bulan sekali mengagendakan acara pengajian bersama karyawan BSi, yg isi nya mengaji bersama dan mendengarkan pengajian (mendatangkan penceramah). Saya jawab dikit" dulu ya pak.

Makasih wassalam wr wb.

8) ***Tanya Jawab VIII*** (Dwito, BRI Syariah SOLO) via wa

Ass wr wb. Mas Dwito Yth.

Semoga sehat selalu njih mas. Aamiin

Maaf mas Dwito, saya pak Arifin Unisnu Jepara

Mas ngrepoti njih nyuwun tulung sanget maleh, nyuwun wekdal sekedap, mohon pendapat penjenengan terkait pola kepemimpinan pimpinan BSI mriki.

1. Apakah kepemimpinan BSI mriki kira2 sampun sesuai dg sifat kepemimpinan Rasulullah
Jawab: (Sudah mengarah bapak menurut kulo walau belum sempurna)
2. Apakah pimpinan disini sdh mencerminkan kepemimpinan yg amanah (dpt dipercaya) nggih mas
Jawab: (menurut kulo Sudah pak)
3. Apakah pola kepemimpinan disini sdh mencerminkan Kepemimpinan yg Shiddiq (jujur)
Jawab: Shiddiq (jujur) njih sudah pak, ini harus

4. Apakah pola kepemimpinan disini sdh mencerminkan kepemimpinan yg Tabligh (dpt menyampaikan visi misi BSI) kpd karyawannya

Jawab: (ini juga Sudah pak)

5. Apakah pola kepemimpinan disini sdh mencerminkan kepemimpinan yg Fathonah (cerdas)

Jawab: (Sudah bpk menurut saya melihatnya)

9) **Tanya Jawab IX** (Nurul, BSM Magelang) via wa

Ass wr wb. Mbak Nurul yth, smg sehat selalu njih.

Maaf mbak sy pak Arifin Unisnu Jepara

Mbak Nurul nyuwun tulung sanget dibantu menjawab pertanyaan saya lagi niki njih.

1. Mohon pendapat jenengan bagaimana pola kepemimpinan pimpinan jenengan BSM (BSI) selama niki. (jawaban bisa lebih dari satu pola kepemimpinan, bserta alasannya)

2. Bagaimana kualitas religiusitas (keberagamaan) tmn2 karyawan menurut pendapat panjenengan.

Jawaban bebas mawon.

Matur nuwun atas jawabannya njih.

Mohon maaf sanget. Jazakallah. Wassalam wr wb.

Jawaban Mbak Nurul:

Mohon maaf Pak arifin baru bls;

1. Kalo mnrt saya selama ini yang saya rasakan, pimpinan kami menggunakan pola kepemimpinan yang *demokratis*. Setiap karyawan dibebaskan memberikan ide, usulan/masukan dan karyawan dibebaskan untuk berkreatifitas dalam mencapai target yang telah dibebankan. Karyawan diberikan kebebasan tidak berfokus pada tanggung jwb pekerjaannya msg2, namun selain mengerjakan tanggung jwb yg ada, juga diminta untuk membantu pekerjaan rekan yang lainnya. Shg terbentuklah teamwork yg saling mengisi. Pimpinan kami juga bertugas mengevaluasi pekerjaan yg sudah dijalankan. Apakah terus dijalankan dg baik atau dimodifikasi agar lebih baik dlm mencapai target.

2. Untuk perihal religiusitas, di BSM Indonesia selain berfokus pada pencapaian target secara financial, kami para karyawan juga ditekankan bahwa bank ini sebagai jihad kami dalam mensyariahkan ekonomi syariah di Indonesia. Salah satu tagline kami "BSI adalah sahabat financial, sosial dan spritual"

Salah satu contohnya di BSI disetiap pagi sbllm beraktivitas ada doa pagi membaca bbrp ayat suci Al-Quran dilanjutkan mendoakan BSI, segenap karyawan dan nasabah BSI. Di setiap hari Jumat ada infaq/sedekah digital yg dilakukan disetiap cabang setelah tadarus/taujih pekanan.

Pimpinan mendorong karyawan spy berperilaku inovatif dan kreatif dlm bekerja njih mbak. Ngoten, mbak Matur nuwun sanget.

Jazakillah khoir

Jawab wa: Klo ini simpel pak pemikiran pimpinan kami. Pimpinan kami sll bilang "buatlah pekerjaanmu senikmat dan senyaman mungkin. Kalau sdh nyaman insyaAllah akan menimbulkan aura positif dan meninggalkan hal yg negatif. Buat semua mjd simpel. Jadikan saya seorang teman tp bukan pemimpin kalian.

Wawancara II (Nurul, BSM Magelang) via wa
Tentang kepemimpinan Rasulullah di BSM.

Ass wr wb. Mbak Nurul yth, semoga sehat selalu njih..alhamdulillah

Maaf mbak ngrepoti maleh njih nanya lagi tentang kepemimpinan di BSI sini.

1. Apakah kepemimpinan BSI disini kira-kira sampun sesuai dengan sifat kepemimpinan Rasulullah atau belum njih mbak
2. Apakah pimpinan disini sudah mencerminkan kepemimpinan yang amanah (dapat dipercaya) njih mbak..
3. Apakah pola kepemimpinan disini juga sudah mencerminkan Kepemimpinan yang Shiddiq (jujur) njih mbak.
4. Apakah juga pola kepemimpinan disini sudah mencerminkan kepemimpinan yang Tabligh (dapat menyampaikan visi misi BSI) kepada semua karyawannya mbak.
5. Kalo pola kepemimpinan disini apakah juga sudah mencerminkan kepemimpinan yang Fathonah (cerdas) nggih mbak..

Ngoten mbak Nurul.. Jazakillah..makasih banyak

Menurut pendapat saya tentang pemimpin di BSI bapak:

1. Mengenai sifat kepemimpinan Rasulullah, pimpinan kami sbg orang biasa pasti tidak bisa sama spt sifat Rasulullah. Namun ada upaya untuk mencontoh Beliau sbg suri tauladan kita semua yang bs menginspirasi kita semua.
2. InsyaAllah untuk sifat amanah (dpt dipercaya) pimpinan kami sudah Amanah, krna di kami ada pakta integritas, GCG dll.
3. Alhamdulillah untuk sifat jujur (shidiq) pemimpin kami Jujur. Menyampaikan apa yg menjadi hak dan kewajiban kami sbg pegawai BSI. Informatif dan mencari solusi terbaik unt kepentingan bersama
4. InsyaAllah sudah sesuai visi misi BSI, setiap doa pagi, kami selalu dibacakan dan mengikuti dan ucapan VISI dan MISI BSI. Shgga harapannya dari situ bisa menjadi hafal shg bisa diterapkan dlm setiap aktivitas sehari-harinya.
5. Untuk sifat fathonah (cerdas) insya Allah sudah. Karena pemimpin kami jika menghadapi sesuatu fokus terhadap solusi bukan masalahnya dan mencari penyebab sbg langkah ke depan agar tidak terulang kembali atau bisa diantisipasi terlebih dahulu..

Maaf pak mgkn cukup spt itu mnrt saya... Suwun bapak..wassalam.

LAMPIRAN 1 E: Analisis Reduksi Data

ANALISIS REDUKSI DATA

No.	Pertanyaan Penelitian	Sumber Data (Coding)	Reduksi Data (data reduction)	Kesimpulan (conclusion)
1.	Bagaimana pendapat Anda pribadi terkait dengan pola kepemimpinan dari pimpinan bank syariah di sini berdasarkan dengan yang dirasakan selama ini	Pedoman Wawancara >>	Bagaimana pola kepemimpinan dibank syariah sini selama ini?	Pola kepemimpinan secara umum demokratis, mengedepankan kedisiplinan, mengayomi, bijaksana, amanah, dan sistem satu komando yang sesuai koridor aturan.
		Wawancara BNI Sy-Prw-01	“Demokratis, pemimpin mau mendengarkan pendapat dari level asisten”.	
		Wawancara BSM-Pek-02	“Demokratis, karyawan dibebaskan dalam berkreativitas dan memberikan ide atau usulan”.	
		Wawancara BRI Sy-Prw-03	“Kepemimpinan yang mengedepankan kedisiplinan, mengayomi bawahan dan cenderung bebas (anggapan bahwa bawahan adalah teman)”.	
		Wawancara BSM-Kds-04	“Sistem satu komando dengan tidak melanggar aturan hukum agama dan negara”.	
		Wawancara BRI Sy-Kds-05	“Bijaksana, amanah dan dapat dijadikan panutan”.	
		Wawancara BNI Sy-Mag-06	“Pola Kepemimpinan yang amanah dan jamaah”.	
		Wawancara BNI Sy-Pek-07	“Pola kepemimpinan yang mengayomi dan <i>problem solver</i> yang baik”.	
		Wawancara BRI Sy-Sol-08	“Baik sesuai aturan yang ada”	
		Wawancara BSM-Mag-09	“Demokratis, kebebasan dalam memberikan ide, usulan/masukan sehingga terbentuk teamwork yang baik”.	
2.	Apakah kepemimpinan di bank syariah di sini sudah sesuai dengan sifat kepemimpinan Rasulullah?	Pedoman Wawancara >>	Apakah kepemimpinan di di bank syariah sini sudah sesuai dengan sifat kepemimpinan Rasulullah?	Secara umum, bank syariah mengarah dan berupaya mencerminkan sesuai dengan pola kepemimpinan Rasulullah.namun belum ideal 100%
		Wawancara BNI Sy-Prw-01	“Belum berani jawab karena sifat Nabi yang sempurna”.	
		Wawancara BSM-Pek-02	“Sudah, namun belum sempurna dan ada upaya menjalankan pola kepemimpinana Rasulullah seperti Shiddiq, amanah, tabligh, fathonah”.	
		Wawancara BRI Sy-Prw-03	“Sudah mengarah ke sana dalam menjalankan pola kepemimpinana Rasulullah seperti Shiddiq, amanah, tabligh, fathonah”.	
		Wawancara BSM-Kds-04	“Sudah adil, Mengayomi, menyeimbangkan Kerja dan Ibadah Mahdloh, serta mencerminkan kepemimpinan Shiddiq, Amanah, Tabligh, Fathonah”.	
		Wawancara BRI Sy-Kds-05	“Sudah sesuai, minimal mencerminkan nilai-nilai Shiddiq, Amanah, Tabligh, Fathonah”.	

No.	Pertanyaan Penelitian	Sumber Data (Coding)	Reduksi Data (data reduction)	Kesimpulan (conclusion)
		Wawancara BNI Sy-Mag-06	“Sudah sesuai namun belum 100% dengan kepemimpinan Rasulullah Shiddiq, amanah, tabligh, fathonah”.	
		Wawancara BNI Sy-Pek-07	“Belum full si pak tapi arahnya ke sana”.	
		Wawancara BRI Sy-Sol-08	“Sudah mengarah namun belum sempurna, sudah mencerminkan kepemimpinan siddiq, amanah, tabligh, fathonah”.	
		Wawancara BSM-Mag-09	“Sudah dan ada upaya sesuai kepemimpinan Rasulullah yang menginspirasi, Shiddiq, Amanah, Tabligh, Fathonah”.	
3	Bagaimana kualitas religiusitas (keberaga-maan) teman2 karya-wan menurut pendapat panjenengan	Pedoman Wawancara >>	Bagaimana kualitas religiusitas (keberagamaan) karyawan di bank syariah ?	Kualitas religiusitas bagus, Dalam hal Ibadah wajib, dalam hal ini Sholat, Puasa, Zakat, rekan-rekan kerja tertib sholat di awal waktu, dan jamaah ke masjid dekat kantor ada kajian rutin, mengadakan acara santunan pada kaum dhuafa’ dan merutinkan sedekah. Untuk ibadah Sunnah cenderung sesuai dengan aliran yg dianut, beberapa aliran/ Madzhab yg berbeda-beda.
		Wawancara BNI Sy-Prw-01	...menurut saya sih Kualitas religiusitas teman-teman sangat bagus pak, bisa dilihat dari bagaimana kita sholat di awal waktu, ada kajian rutin di Kamis sore dan Jumat pagi, ada kajian rutin bulanan juga, dan kami juga sering mengadakan acara santunan pada kaum dhuafa’ dan merutinkan sedekah. Gitu pak Arifin, mungkin niku yang bisa saya jawab pak	
		Wawancara BSM-Pek-02	...Alhamdulillah di Bank Syariah Indonesia selain berfokus pada capaian target financial, kami juga ditekankan bahwa bank ini sebagai "sajadah panjang" atau jihad kami dalam mensyariahkan ekonomi. Karena salah satu tagline kami "BSI adalah sahabat financial, sahabat spritual". Di BSI setiap jumat ada taujih peka-nan atau pengajian pak. Sebulan sekali ada khataman qur’an. Setiap hari ada doa pagi dan 1 (one) day 1 (one) ayat untuk dimaknai. Dll. Kurang lebihnya begitu itu jawaban saya Pak Arifin	
		Wawancara BRI Sy-Prw-03	...kualitas religius di kantor kita sangat baik pak, setiap waktu sholat ada adzan yg berku-mandang di kantor, sehingga antar karyawan sering mengajak untuk berjamaah, untuk karyawan laki2 juga banyak yg berjamaah di masjid dekat kantor, seperti itu pak	
		Wawancara BSM-Kds-04	...Dalam hal Ibadah Wajib, dalam hal ini Sholat, Puasa, Zakat, rekan2 kerja tertib menu-naikannya, walaupun terkadang masih ada yang diakhir waktu (sholat), untuk ibadah Sunnah	

No.	Pertanyaan Penelitian	Sumber Data (Coding)	Reduksi Data (data reduction)	Kesimpulan (conclusion)
			cenderung sesuai dengan aliran yg dianut, karena di BSM ada beberapa aliran/ Madzhab yg berbeda-beda. Tapi intinya mere-ka melakukan ibadah dengan baik	
		Wawancara BRI Sy-Kds-05	...Keberagaman (religiusitas) karyawan di sini berusaha sholat untuk tepat waktu dan berja-maah gitu pak	
		Wawancara BNI Sy-Mag-06	Menurut saya baik dan teman-teman sangat ngugemi religiusitas	
		Wawancara BNI Sy-Pek-07	...Untuk keberagaman biasanya kami setiap breffing pagi selalu membaca doa bersama, dan di hari jumat ada tambahan membaca asmaul husna bersama". lalu setiap 1 bulan sekali mengagendakan acara pengajian bersama karyawan BSi, yg isi nya mengaji bersama dan mendengarkan pengajian (mendatangkan penceramah). Saya jawab dikit" dulu ya pak	
		Wawancara BRI Sy-Sol-08	Menurut saya sesuai agama kita islam	
		Wawancara BSM-Mag-09	...Untuk perihal religiusitas, di Bank Syariah Indonesia selain berfokus pada pencapaian target secara financial, kami para karyawan juga ditekankan bahwa bank ini sebagai jihad kami dalam mensyariahkan ekonomi syariah di Indonesia. Salah satu tagline kami "BSI adalah sahabat financial, sosial dan spritual". Salah satu contohnya di BSI disetiap pagi sbkm beraktivitas ada doa pagi membaca bbrp ayat suci Al-Quran dilanjutkan mendoakan BSI, segenap karyawan dan nasabah BSI. Di setiap hari Jumat ada infaq/ sedekah digital yg dilakukan disetiap cabang setelah tadarus/taujih pekanan.	
4	Bagaimana pendapatnya jenengan perilaku inovatif teman2 karyawan di bank syariah	Pedoman Wawancara >>	Bagaimana pendapat jenengan perilaku inovatif karyawan di bank syariah? bagaimana pimpinan mendorong agar karyawannya bersikap inovatif ?	Pimpinan mendorong setiap karyawan tidak akan terlalu lama di satu posisi pak, jadi cepet mutasinya, tujuannya biar kapabilitas karya-wan mening-kat, meng-hindari keje-nuhan. buatlah pekerjaanmu senikmat dan
		Wawancara BNI Sy-Prw-01	di BNI Syariah, setiap karyawan gak akan terlalu lama di satu posisi pak, jadi cepet mutasinya, tujuannya biar kapabilitas karyawan meningkat, menghindari kejenuhan, dsb. Dengan hal itu karyawan selalu belajar dan berinovasi di unit-unit lain, gak terpaku pada satu posisi saja.	

No.	Pertanyaan Penelitian	Sumber Data (Coding)	Reduksi Data (data reduction)	Kesimpulan (conclusion)
		Wawancara BSM-Pek-02	Setiap anggota team dibebaskan memberikan usulan, ide, dan berkreatifitas untuk mencapai target kerja, pak. Tidak berfokus pada job desk saja, namun selain mengerjakan job desk yg ada, juga diminta untuk membantu job desk karyawan lainnya. Shg saling mengisi. Pemimpin juga bertugas mengevaluasi pekerjaan yg sudah dijalankan. Apakah terus dijalankan atau dimodifikasi agar lebih baik dlm mencapai target	senyaman mungkin. Tidak mengacu pada job desk saja biar bisa bebas menyalurkan ide2 nya ke pimpinan
		Wawancara BRI Sy-Prw-03	Untuk mendorong perilaku yg inovatif lebih efektif di gaya kepemimpinan yang ketiga pak, karna bisa bebas menyalurkan ide2 nya ke pimpinan. Ngoten nggih pak Arifin, makasih nggih	
		Wawancara BSM-Kds-04	Mendorong untuk berupaya mencari ide baru dan cara baru yang lebih baik.	
		Wawancara BRI Sy-Kds-05	Menyangkut perilaku inovatif karyawan, pimpinan mendorongnya terus inovatif dalam segala bidang gitu pak	
		Wawancara BNI Sy-Mag-06	ya pimpinan BNI Syariah magelang saat ini itu selalu mengingatkan dan menyampaikan visi misi sesuai dengan arahan atasan pak dari manajemen	
		Wawancara BNI Sy-Pek-07	Mendorong kreatifitas tinggi karyawan pak, sehingga targetnya tercapai terutama pd marketing	
		Wawancara BRI Sy-Sol-08	Pimpinan selalu mengajak untuk inovatif bpk, menurut saya sangat intens	
		Wawancara BSM-Mag-09	Pimpinan kami sll bilang "buatlah pekerjaanmu senikmat dan senyaman mungkin. Kalau sdh nyaman insyaAllah akan menimbulkan aura positif dan meninggalkan hal yg negatif. Buat semua mjd simpel. Jadikan saya seorang teman tp bukan pemimpin kalian. dijalankan dg baik atau dimodifikasi agar lebih baik dlm mencapai target	

LAMPIRAN 2

DATA REKAP HASIL KUESIONER

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
1	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	6	6	6	6	6	4	4	4	4	5	5	5	6	5	6	5	6	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
9	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6
11	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
13	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
16	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	6	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
18	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
19	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
20	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
23	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4
24	4	5	5	4	5	5	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
25	4	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5
26	5	6	6	6	6	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
27	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
28	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
29	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
30	5	5	4	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	6	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
33	5	5	4	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	6	5	4	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
35	5	5	5	5	6	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	6	5	6	5	5	6	5	5
39	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
40	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	6	5	5	6	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	5	6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	6	4	5	6	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
44	4	4	4	4	4	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5
45	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	5	6	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
48	4	4	4	4	4	6	5	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
50	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
51	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
53	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
54	4	5	4	4	4	5	6	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
58	4	4	4	5	5	4	5	6	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
59	4	4	4	4	5	5	6	5	6	4	4	4	4	4	5	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
61	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
62	5	6	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
63	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	4	4	4	4	5	5	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
66	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
67	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
68	4	4	4	4	4	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6
69	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
70	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5
71	4	4	4	4	5	5	5	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	5	4	4	4	5	4	4
73	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
74	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
76	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
78	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	5	5	5
80	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	6	5	4	4	4	4	6	6	6	6	5	6	6	6	6
83	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
84	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
86	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
87	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
88	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	5	5	5	4	6	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
91	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
92	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
93	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
96	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
97	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
99	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
101	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
102	5	5	5	5	5	5	5	6	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
103	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
104	5	6	5	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
106	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5
107	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
108	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4
109	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
110	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
112	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
114	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
115	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
116	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
117	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	4	5	5	6	5	5	5	5	4	4	6	4	5	5	4	5	4	4
119	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
121	6	6	5	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
124	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
125	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
127	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
128	5	5	5	5	5	5	6	6	6	4	5	4	5	4	4	5	5	5
129	5	5	5	4	4	4	5	6	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
130	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
132	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
133	6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
135	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
136	4	4	4	4	4	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
137	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
138	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
139	4	5	4	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
140	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
141	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
142	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
144	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
145	4	5	4	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5
146	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5
149	5	6	5	6	6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
150	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
151	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	6
152	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
153	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
154	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
155	5	6	6	6	6	4	4	4	4	6	6	6	5	6	5	5	6	6
156	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
157	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
158	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
159	4	4	5	5	4	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	6
160	6	6	6	6	6	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
161	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4
162	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
163	5	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5
164	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
165	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
166	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
167	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
168	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
169	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
170	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	6	5	6	6	6	6	6	6
171	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
172	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
173	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
174	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
176	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5
177	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
178	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
179	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
180	6	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6
181	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
182	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
183	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6
184	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
185	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
186	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
187	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
188	5	5	5	5	6	5	5	5	4	6	6	6	5	6	6	6	6	6
189	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
190	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
191	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
192	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
193	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
194	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
195	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
196	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
197	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
198	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
199	4	5	4	4	4	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	5	5	6
200	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
201	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
202	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	6
203	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
204	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4
205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
206	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
207	4	4	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
208	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5
209	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
210	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
211	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
212	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
213	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
214	4	4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5
215	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4

NO	RELIGIOSITY					SPIRITUAL LEADERSHIP				WORK LIFE BALANCE								
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
216	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
217	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	6	5	5	5	6	5	6	5
218	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
219	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
220	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
221	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
222	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
223	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
224	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
225	5	6	5	6	6	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
226	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4

NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	6	5	5	4	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4	6	6	6	6
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
8	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
9	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	6	6	6	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	4	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
12	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
13	4	4	6	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
14	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
15	4	4	6	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
16	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5
17	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
19	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	6	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
23	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
24	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4
25	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4
29	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4
30	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
31	6	5	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6

NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
32	5	4	6	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
35	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
36	4	5	4	6	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
37	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
40	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
43	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
44	6	5	6	6	5	5	6	5	5	5	4	5	6	6	6
45	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
46	5	5	6	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
48	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
50	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	6	5	5	4	5
51	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
52	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
53	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
57	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
58	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
62	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
63	6	5	6	5	6	6	5	6	6	5	4	5	5	6	5
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
65	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
66	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
67	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
68	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	6
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
70	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
71	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	6
73	4	4	5	6	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
74	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
75	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
76	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
79	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
82	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6
83	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
84	5	5	5	5	5	5	5	4	5	6	5	6	5	6	6
85	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
87	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
90	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
91	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
92	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
93	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
94	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
95	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
96	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
97	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
99	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
100	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4

NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
101	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
103	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
105	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
106	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
107	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4
108	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	6	4	4	4	4
109	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
112	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
114	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
115	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4
118	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
119	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
121	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5
122	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5

NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
124	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
125	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
126	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	5	6	6	6
128	6	5	6	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5
129	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
131	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	4	6	5	6	6
132	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
135	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	6	5	6	5
137	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
138	4	5	4	6	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
139	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
140	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
141	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
142	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	5	5
143	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
144	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
145	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
147	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4
150	5	5	6	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
151	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6
152	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6
153	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	4	5	6	6	6
154	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
155	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
156	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
157	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	6	5	5	5	4
158	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6
160	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	5	5	5
161	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	6	4	5	4	5
162	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
163	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
164	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
165	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
168	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
169	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

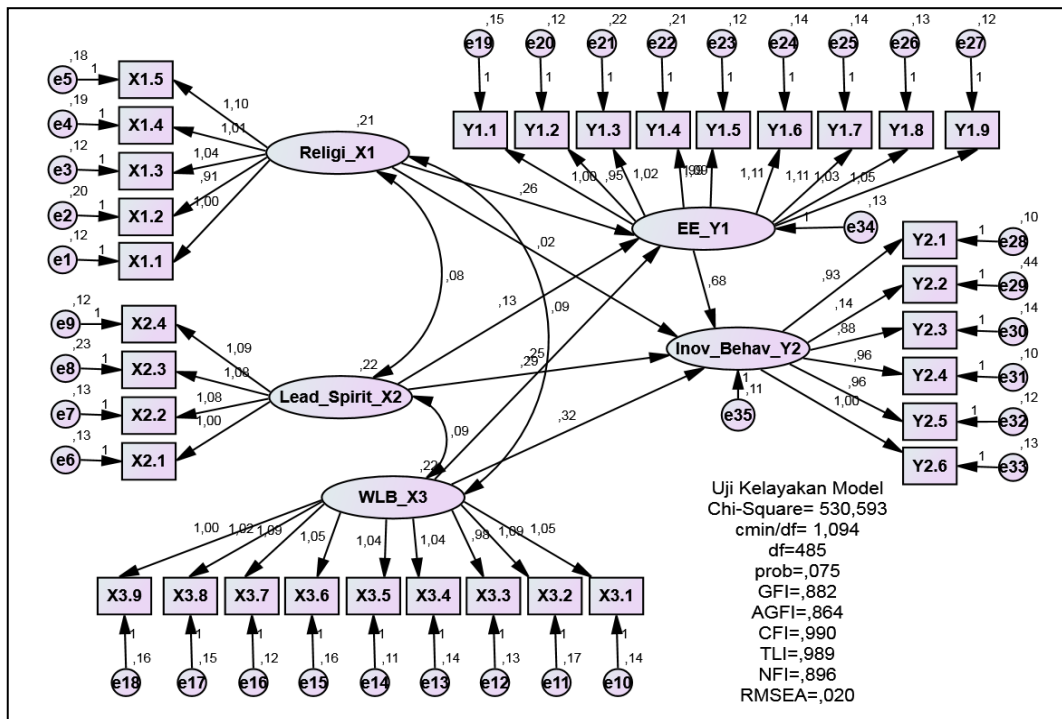
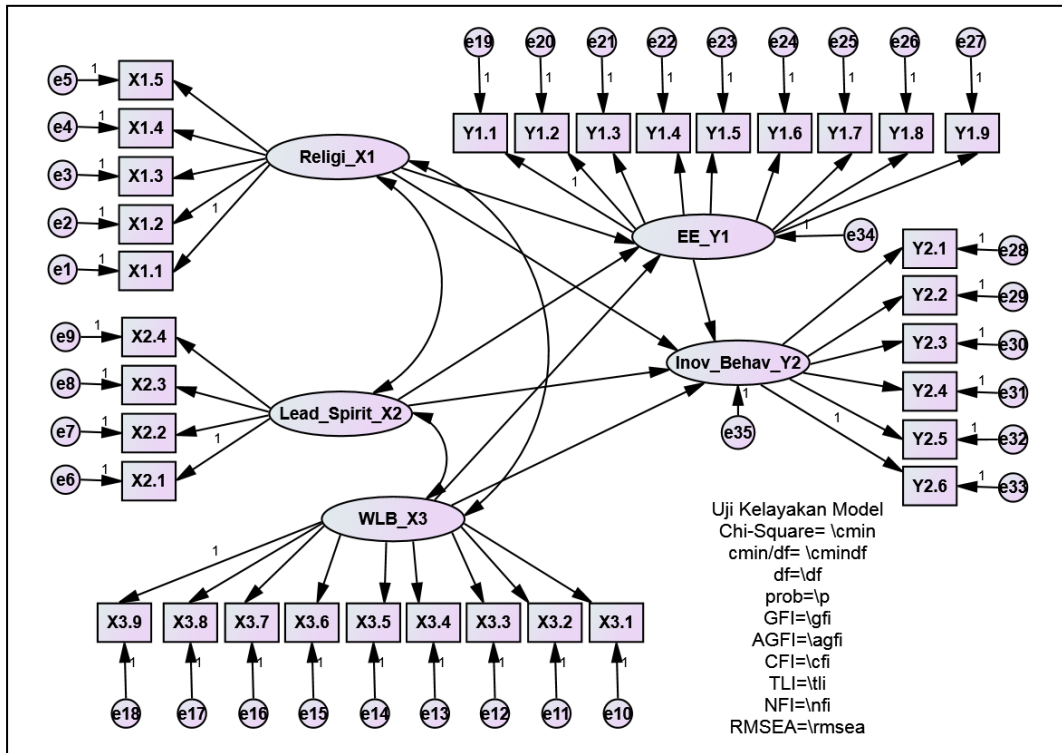
NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
170	4	4	4	4	4	4	5	4	4	6	4	6	6	6	6
171	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
172	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
173	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
176	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
177	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
178	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	6	6	6
179	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4
180	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
181	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
182	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5
183	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
184	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
185	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
186	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
188	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5
189	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
190	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4
191	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
192	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4

NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
193	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
194	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
195	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
196	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
197	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
198	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	5	5	5	6
200	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
201	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
202	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
203	4	5	6	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
204	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	6	5	5	4	5
205	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
206	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
207	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
208	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	6	5	5	5	4
209	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
210	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	6	4	4	4	4
211	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
212	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
213	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
214	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	5
215	5	4	5	6	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5

NO.	EMPLOYEE ENGAGEMENT									INNOVATIVE BEHAVIOR					
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6
216	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
217	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
218	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
219	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
220	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	4	4	5	5	5
221	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5
222	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	4	5	5
223	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
224	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
225	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
226	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	4	6	5	5	5

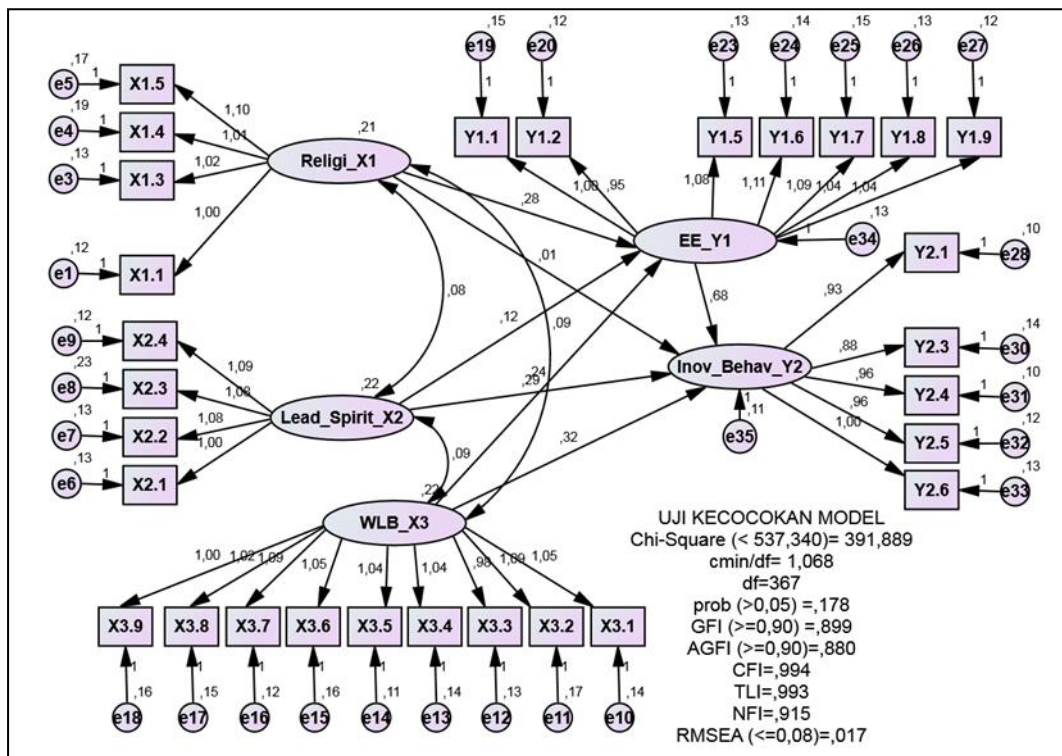
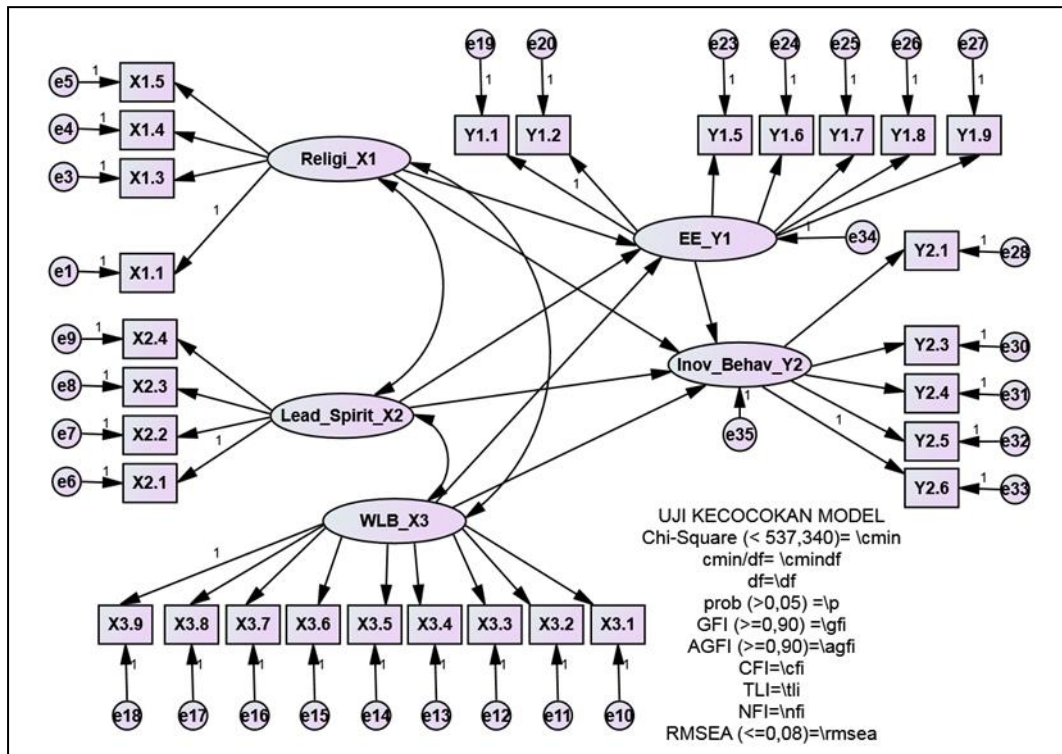
LAMPIRAN 3

Gambar Uji Amos Sebelum Modifikasi



LAMPIRAN 4

Gambar Uji Amos Setelah Modifikasi



LAMPIRAN 5

Hasil Construct Reability dan Variance Extracted

Hitung Construct Reabilitas dan Variance Extracted							
No.	Variabel	Indikator	Standar Loading (loading Faktor)	Standar Loading ²	Measuremen Error (1 - Standar Loading ²)	Construct Reability	Variance Extracted
1	Religi_X1	X1.1	0,801	0,642	0,358	0,872	0,578
		X1.2	0,686	0,471	0,529		
		X1.3	0,808	0,653	0,347		
		X1.4	0,731	0,534	0,466		
		X1.5	0,769	0,591	0,409		
		Σ	3,795	2,891	2,109		
		Σ^2	14,402				
2	Lead_Spirit_X2	X2.1	0,788	0,621	0,379	0,867	0,620
		X2.2	0,812	0,659	0,341		
		X2.3	0,720	0,518	0,482		
		X2.4	0,826	0,682	0,318		
		Σ	3,146	2,481	1,519		
		Σ^2	9,897				
3	WLB_X3	X3.1	0,789	0,623	0,377	0,936	0,619
		X3.2	0,772	0,596	0,404		
		X3.3	0,779	0,607	0,393		
		X3.4	0,787	0,619	0,381		
		X3.5	0,824	0,679	0,321		
		X3.6	0,776	0,602	0,398		
		X3.7	0,827	0,684	0,316		
		X3.8	0,771	0,594	0,406		
		X3.9	0,753	0,567	0,433		
		Σ	7,078	5,571	3,429		
		Σ^2	50,098				
4	EE_Y1	Y1.1	0,744	0,554	0,446	0,924	0,574
		Y1.2	0,760	0,578	0,422		
		Y1.3	0,683	0,466	0,534		
		Y1.4	0,683	0,466	0,534		
		Y1.5	0,803	0,645	0,355		
		Y1.6	0,788	0,621	0,379		
		Y1.7	0,783	0,613	0,387		
		Y1.8	0,775	0,601	0,399		
		Y1.9	0,790	0,624	0,376		
		Σ	6,809	5,168	3,832		
		Σ^2	46,362				
5	Inov_Behav_Y2	Y2.1	0,852	0,726	0,274	0,884	0,593
		Y2.2	0,120	0,014	0,986		
		Y2.3	0,795	0,632	0,368		
		Y2.4	0,868	0,753	0,247		
		Y2.5	0,844	0,712	0,288		
		Y2.6	0,847	0,717	0,283		
		Σ	4,326	3,555	2,445		
		Σ^2	18,714				

LAMPIRAN 6

Hasil Uji Assessment of Normality

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 226

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
X2.4	4,000	6,000	,746	4,581	-,424	-1,302
X2.3	4,000	6,000	,522	3,203	-,841	-2,580
X2.2	4,000	6,000	,555	3,406	-,612	-1,878
X2.1	4,000	6,000	,629	3,861	-,561	-1,721
X1.5	4,000	6,000	,513	3,147	-,711	-2,181
X1.4	4,000	6,000	,556	3,413	-,637	-1,956
X1.3	4,000	6,000	,613	3,760	-,577	-1,771
X1.1	4,000	6,000	,597	3,663	-,630	-1,932
Y2.6	4,000	6,000	,594	3,646	-,695	-2,133
Y2.5	4,000	6,000	,699	4,293	-,532	-1,632
Y2.4	4,000	6,000	,625	3,834	-,571	-1,753
Y2.3	4,000	6,000	,706	4,331	-,487	-1,494
Y2.1	4,000	6,000	,526	3,227	-,628	-1,928
Y1.1	4,000	6,000	,709	4,349	-,481	-1,475
Y1.2	4,000	6,000	,652	4,004	-,745	-2,286
Y1.5	4,000	6,000	,818	5,022	-,319	-,979
Y1.6	4,000	6,000	,714	4,381	-,463	-1,420
Y1.7	4,000	6,000	,796	4,886	-,360	-1,106
Y1.8	4,000	6,000	,967	5,935	-,065	-,199
Y1.9	4,000	6,000	,773	4,746	-,406	-1,246
X3.1	4,000	6,000	,602	3,694	-,575	-1,764
X3.2	4,000	6,000	,561	3,442	-,677	-2,077
X3.3	4,000	6,000	,691	4,243	-,503	-1,543
X3.4	4,000	6,000	,682	4,184	-,498	-1,527
X3.5	4,000	6,000	,929	5,699	-,136	-,418
X3.6	4,000	6,000	,640	3,925	-,559	-1,716
X3.7	4,000	6,000	,650	3,989	-,529	-1,625
X3.8	4,000	6,000	,617	3,788	-,563	-1,726
X3.9	4,000	6,000	,648	3,976	-,536	-1,644
Multivariate					141,804	25,137

L A M P I R A N 7

Hasil Uji Regression Weights

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EE_Y1	<---	Religi_X1	,276	,075	3,676	***	
EE_Y1	<---	Lead_Spirit_X2	,125	,071	1,754	,079	
EE_Y1	<---	WLB_X3	,244	,073	3,347	***	
Inov_Behav_Y2	<---	EE_Y1	,676	,089	7,584	***	
Inov_Behav_Y2	<---	Religi_X1	,014	,074	,189	,850	
Inov_Behav_Y2	<---	Lead_Spirit_X2	,288	,071	4,033	***	
Inov_Behav_Y2	<---	WLB_X3	,316	,074	4,285	***	
X3.5	<---	WLB_X3	1,043	,080	12,969	***	
X3.9	<---	WLB_X3	1,000				
X3.8	<---	WLB_X3	1,023	,085	12,009	***	
X3.7	<---	WLB_X3	1,087	,083	13,024	***	
X3.6	<---	WLB_X3	1,051	,087	12,091	***	
X3.4	<---	WLB_X3	1,036	,084	12,301	***	
X3.3	<---	WLB_X3	,976	,080	12,146	***	
X3.2	<---	WLB_X3	1,089	,091	12,030	***	
X3.1	<---	WLB_X3	1,046	,085	12,332	***	
Y1.5	<---	EE_Y1	1,081	,088	12,213	***	
Y1.9	<---	EE_Y1	1,039	,086	12,052	***	
Y1.8	<---	EE_Y1	1,038	,087	11,936	***	
Y1.7	<---	EE_Y1	1,087	,092	11,783	***	
Y1.6	<---	EE_Y1	1,107	,092	12,036	***	
Y1.2	<---	EE_Y1	,953	,081	11,705	***	
Y1.1	<---	EE_Y1	1,000				
Y2.1	<---	Inov_Behav_Y2	,932	,057	16,204	***	
Y2.3	<---	Inov_Behav_Y2	,877	,061	14,451	***	
Y2.4	<---	Inov_Behav_Y2	,964	,058	16,690	***	
Y2.5	<---	Inov_Behav_Y2	,960	,060	15,948	***	
Y2.6	<---	Inov_Behav_Y2	1,000				
X1.1	<---	Religi_X1	1,000				
X1.3	<---	Religi_X1	1,017	,083	12,212	***	
X1.4	<---	Religi_X1	1,012	,091	11,147	***	
X1.5	<---	Religi_X1	1,104	,093	11,869	***	
X2.1	<---	Lead_Spirit_X2	1,000				
X2.2	<---	Lead_Spirit_X2	1,083	,086	12,545	***	
X2.3	<---	Lead_Spirit_X2	1,077	,098	10,964	***	
X2.4	<---	Lead_Spirit_X2	1,087	,085	12,762	***	

LAMPIRAN 8

Hasil Uji Standardized Regression Weights

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
EE_Y1	<--- Religi_X1	,292
EE_Y1	<--- Lead_Spirit_X2	,133
EE_Y1	<--- WLB_X3	,260
Inov_Behav_Y2	<--- EE_Y1	,520
Inov_Behav_Y2	<--- Religi_X1	,011
Inov_Behav_Y2	<--- Lead_Spirit_X2	,237
Inov_Behav_Y2	<--- WLB_X3	,259
X3.5	<--- WLB_X3	,824
X3.9	<--- WLB_X3	,753
X3.8	<--- WLB_X3	,771
X3.7	<--- WLB_X3	,827
X3.6	<--- WLB_X3	,776
X3.4	<--- WLB_X3	,787
X3.3	<--- WLB_X3	,779
X3.2	<--- WLB_X3	,772
X3.1	<--- WLB_X3	,789
Y1.5	<--- EE_Y1	,799
Y1.9	<--- EE_Y1	,789
Y1.8	<--- EE_Y1	,782
Y1.7	<--- EE_Y1	,773
Y1.6	<--- EE_Y1	,788
Y1.2	<--- EE_Y1	,769
Y1.1	<--- EE_Y1	,748
Y2.1	<--- Inov_Behav_Y2	,852
Y2.3	<--- Inov_Behav_Y2	,794
Y2.4	<--- Inov_Behav_Y2	,867
Y2.5	<--- Inov_Behav_Y2	,844
Y2.6	<--- Inov_Behav_Y2	,847
X1.1	<--- Religi_X1	,802
X1.3	<--- Religi_X1	,795
X1.4	<--- Religi_X1	,732
X1.5	<--- Religi_X1	,774
X2.1	<--- Lead_Spirit_X2	,789
X2.2	<--- Lead_Spirit_X2	,812
X2.3	<--- Lead_Spirit_X2	,720
X2.4	<--- Lead_Spirit_X2	,826

LAMPIRAN 9

Hasil Uji Covariances

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Religi_X1 <--> Lead_Spirit_X2	,079	,018	4,372	***	par_25
WLB_X3 <--> Lead_Spirit_X2	,090	,018	4,907	***	par_33
WLB_X3 <--> Religi_X1	,092	,018	5,011	***	par_34

LAMPIRAN 10

Hasil Uji Correlations

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Religi_X1 <--> Lead_Spirit_X2	,371
WLB_X3 <--> Lead_Spirit_X2	,418
WLB_X3 <--> Religi_X1	,431

LAMPIRAN 11

Hasil Uji Variances

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WLB_X3	,215	,033	6,521	***	par_35
Religi_X1	,212	,031	6,811	***	par_36
Lead_Spirit_X2	,216	,032	6,714	***	par_37
e34	,134	,021	6,221	***	par_38
e35	,108	,016	6,606	***	par_39
e18	,165	,017	9,682	***	par_40
e17	,154	,016	9,584	***	par_41
e16	,117	,013	9,056	***	par_42
e15	,158	,016	9,554	***	par_43
e14	,110	,012	9,119	***	par_44
e13	,142	,015	9,455	***	par_45
e12	,133	,014	9,535	***	par_46
e11	,173	,018	9,564	***	par_47
e10	,143	,015	9,446	***	par_48
e27	,124	,014	9,094	***	par_49
e26	,129	,014	9,148	***	par_50
e25	,150	,016	9,231	***	par_51
e24	,141	,016	9,093	***	par_52
e23	,126	,014	8,996	***	par_53
e20	,119	,013	9,277	***	par_54
e19	,149	,016	9,444	***	par_55
e28	,104	,012	8,551	***	par_56
e30	,144	,016	9,268	***	par_57
e31	,098	,012	8,239	***	par_58
e32	,119	,014	8,651	***	par_59
e33	,126	,015	8,645	***	par_60
e1	,118	,016	7,456	***	par_61
e3	,127	,017	7,704	***	par_62
e4	,189	,022	8,641	***	par_63
e5	,173	,022	7,990	***	par_64
e6	,131	,016	7,996	***	par_65
e7	,131	,017	7,570	***	par_66
e8	,232	,026	8,973	***	par_67
e9	,119	,016	7,311	***	par_68

LAMPIRAN 12

Hasil Uji Squared Multiple Correlations

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
EE_Y1	,294
Inov_Behav_Y2	,661
X2.4	,683
X2.3	,518
X2.2	,660
X2.1	,622
X1.5	,599
X1.4	,535
X1.3	,633
X1.1	,643
Y2.6	,717
Y2.5	,713
Y2.4	,752
Y2.3	,631
Y2.1	,727
Y1.1	,559
Y1.2	,591
Y1.5	,638
Y1.6	,621
Y1.7	,598
Y1.8	,612
Y1.9	,623
X3.1	,623
X3.2	,596
X3.3	,606
X3.4	,620
X3.5	,679
X3.6	,602
X3.7	,684
X3.8	,595
X3.9	,567

LAMPIRAN 13

Hasil Uji Implied Covariances (for all variables)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	Lead_Spirit_X2	Religi_X1	WLB_X3	EE_Y1	Inov_Behav_Y2	X2.4	X2.3	X2.2	X2.1	X1.5	X1.4	X1.3	X1.1	Y2.6	Y2.5	Y2.4	Y2.3	Y2.1	Y1.1	Y1.2	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9		
Lead_Spirit_X2	0,216																																			
Religi_X1	0,079	0,212																																		
WLB_X3	0,09	0,092	0,215																																	
EE_Y1	0,071	0,091	0,089	0,189																																
Inov_Behav_Y2	0,14	0,116	0,156	0,178	0,32																															
X2.4	0,235	0,086	0,098	0,077	0,152	0,374																														
X2.3	0,232	0,085	0,097	0,076	0,15	0,253	0,483																													
X2.2	0,234	0,086	0,098	0,077	0,151	0,254	0,252	0,384																												
X2.1	0,216	0,079	0,09	0,071	0,14	0,235	0,232	0,234	0,347																											
X1.5	0,088	0,234	0,102	0,1	0,128	0,095	0,094	0,095	0,088	0,431																										
X1.4	0,08	0,215	0,093	0,092	0,118	0,087	0,087	0,087	0,08	0,237	0,406																									
X1.3	0,081	0,216	0,094	0,092	0,118	0,088	0,087	0,087	0,081	0,238	0,218	0,347																								
X1.1	0,079	0,212	0,092	0,091	0,116	0,086	0,085	0,086	0,079	0,234	0,215	0,216	0,33																							
Y2.6	0,14	0,116	0,156	0,178	0,32	0,152	0,15	0,151	0,14	0,128	0,118	0,118	0,116	0,446																						
Y2.5	0,134	0,112	0,149	0,171	0,307	0,146	0,144	0,145	0,134	0,123	0,113	0,114	0,112	0,307	0,414																					
Y2.4	0,135	0,112	0,15	0,171	0,308	0,146	0,145	0,146	0,135	0,124	0,114	0,114	0,112	0,308	0,296	0,395																				
Y2.3	0,122	0,102	0,136	0,156	0,28	0,133	0,132	0,133	0,122	0,113	0,103	0,104	0,102	0,28	0,269	0,27	0,39																			
Y2.1	0,13	0,108	0,145	0,166	0,298	0,141	0,14	0,141	0,13	0,12	0,11	0,11	0,108	0,298	0,286	0,287	0,261	0,382																		
Y1.1	0,071	0,091	0,089	0,189	0,178	0,077	0,076	0,077	0,071	0,1	0,092	0,092	0,091	0,178	0,171	0,171	0,156	0,166	0,338																	
Y1.2	0,067	0,087	0,085	0,18	0,17	0,073	0,073	0,073	0,067	0,096	0,088	0,088	0,087	0,17	0,163	0,163	0,149	0,158	0,18	0,291																
Y1.5	0,076	0,098	0,096	0,205	0,192	0,083	0,082	0,083	0,076	0,108	0,099	0,1	0,098	0,192	0,185	0,185	0,169	0,179	0,205	0,195	0,347															
Y1.6	0,078	0,101	0,099	0,209	0,197	0,085	0,084	0,085	0,078	0,111	0,102	0,102	0,101	0,197	0,189	0,19	0,173	0,183	0,209	0,2	0,226	0,373														
Y1.7	0,077	0,099	0,097	0,206	0,193	0,084	0,083	0,083	0,077	0,109	0,1	0,1	0,099	0,193	0,186	0,186	0,169	0,18	0,206	0,196	0,222	0,228	0,374													
Y1.8	0,073	0,094	0,093	0,197	0,185	0,08	0,079	0,08	0,073	0,104	0,096	0,096	0,094	0,185	0,177	0,178	0,162	0,172	0,197	0,187	0,212	0,218	0,214	0,333												
Y1.9	0,074	0,094	0,093	0,197	0,185	0,08	0,079	0,08	0,074	0,104	0,096	0,096	0,094	0,185	0,178	0,178	0,162	0,172	0,197	0,187	0,213	0,218	0,214	0,204	0,328											
X3.1	0,094	0,096	0,225	0,093	0,163	0,102	0,101	0,102	0,094	0,106	0,097	0,098	0,096	0,163	0,156	0,157	0,143	0,152	0,093	0,089	0,101	0,103	0,101	0,097	0,097	0,378										
X3.2	0,098	0,1	0,235	0,097	0,17	0,107	0,106	0,106	0,098	0,111	0,101	0,102	0,1	0,17	0,163	0,163	0,149	0,158	0,097	0,093	0,105	0,107	0,106	0,101	0,101	0,245	0,428									
X3.3	0,088	0,09	0,21	0,087	0,152	0,096	0,095	0,095	0,088	0,099	0,091	0,091	0,09	0,152	0,146	0,146	0,133	0,142	0,087	0,083	0,094	0,096	0,095	0,09	0,091	0,22	0,229	0,338								
X3.4	0,093	0,095	0,223	0,092	0,161	0,101	0,1	0,101	0,093	0,105	0,096	0,097	0,095	0,161	0,155	0,155	0,141	0,15	0,092	0,088	0,1	0,102	0,1	0,096	0,096	0,233	0,243	0,218	0,373							
X3.5	0,094	0,096	0,225	0,093	0,162	0,102	0,101	0,102	0,094	0,106	0,097	0,098	0,096	0,162	0,156	0,156	0,142	0,151	0,093	0,089	0,1	0,103	0,101	0,097	0,097	0,235	0,244	0,219	0,233	0,345						
X3.6	0,095	0,097	0,226	0,094	0,164	0,103	0,102	0,103	0,095	0,107	0,098	0,098	0,097	0,164	0,157	0,158	0,143	0,152	0,094	0,089	0,101	0,104	0,102	0,097	0,097	0,237	0,246	0,221	0,234	0,236	0,395					
X3.7	0,098	0,1	0,234	0,097	0,169	0,106	0,105	0,106	0,098	0,11	0,101	0,102	0,1	0,169	0,163	0,163	0,148	0,158	0,097	0,092	0,105	0,107	0,105	0,101	0,101	0,245	0,255	0,229	0,243	0,244	0,246	0,372				
X3.8	0,092	0,094	0,22	0,091	0,159	0,1	0,099	0,1	0,092	0,104	0,095	0,096	0,094	0,159	0,153	0,153	0,14	0,148	0,091	0,087	0,099	0,101	0,099	0,095	0,095	0,23	0,24	0,215	0,228	0,23	0,232	0,239	0,379			
X3.9	0,09	0,092	0,215	0,089	0,156	0,098	0,097	0,098	0,09	0,102	0,093	0,094	0,092	0,156	0,149	0,15	0,136	0,145	0,089	0,085	0,096	0,099	0,097	0,093	0,093	0,225	0,235	0,21	0,223	0,225	0,226	0,234	0,22	0,38		

LAMPIRAN 14

Hasil Uji Implied Correlations (for all variables)

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	Lead_Spirit_X2	Religi_X1	WLB_X3	EE_Y1	Inov_Behav_Y2	X2.4	X2.3	X2.2	X2.1	X1.5	X1.4	X1.3	X1.1	Y2.6	Y2.5	Y2.4	Y2.3	Y2.1	Y1.1	Y1.2	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9		
Lead_Spirit_X2	1																																			
Religi_X1	0,371	1																																		
WLB_X3	0,418	0,431	1																																	
EE_Y1	0,35	0,454	0,442	1																																
Inov_Behav_Y2	0,532	0,447	0,593	0,723	1																															
X2.4	0,826	0,307	0,345	0,289	0,439	1																														
X2.3	0,72	0,267	0,301	0,252	0,383	0,595	1																													
X2.2	0,812	0,302	0,339	0,284	0,432	0,671	0,585	1																												
X2.1	0,789	0,293	0,33	0,276	0,419	0,652	0,568	0,641	1																											
X1.5	0,287	0,774	0,333	0,351	0,346	0,237	0,207	0,233	0,227	1																										
X1.4	0,272	0,732	0,315	0,332	0,327	0,224	0,196	0,221	0,214	0,566	1																									
X1.3	0,295	0,795	0,342	0,361	0,356	0,244	0,213	0,24	0,233	0,616	0,582	1																								
X1.1	0,298	0,802	0,345	0,364	0,359	0,246	0,214	0,242	0,235	0,621	0,587	0,638	1																							
Y2.6	0,45	0,379	0,502	0,612	0,847	0,372	0,324	0,366	0,355	0,293	0,277	0,301	0,304	1																						
Y2.5	0,449	0,378	0,501	0,61	0,844	0,371	0,323	0,365	0,354	0,292	0,276	0,3	0,303	0,715	1																					
Y2.4	0,461	0,388	0,514	0,627	0,867	0,381	0,332	0,375	0,364	0,3	0,284	0,309	0,311	0,735	0,732	1																				
Y2.3	0,422	0,355	0,471	0,574	0,794	0,349	0,304	0,343	0,333	0,275	0,26	0,282	0,285	0,673	0,671	0,689	1																			
Y2.1	0,453	0,381	0,506	0,616	0,852	0,374	0,326	0,368	0,357	0,295	0,279	0,303	0,306	0,722	0,72	0,739	0,677	1																		
Y1.1	0,262	0,339	0,33	0,748	0,541	0,216	0,189	0,213	0,207	0,263	0,248	0,27	0,272	0,458	0,457	0,469	0,429	0,461	1																	
Y1.2	0,269	0,349	0,339	0,769	0,556	0,222	0,194	0,219	0,212	0,27	0,255	0,277	0,28	0,471	0,469	0,482	0,441	0,474	0,575	1																
Y1.5	0,28	0,362	0,353	0,799	0,577	0,231	0,201	0,227	0,221	0,281	0,265	0,288	0,291	0,489	0,487	0,501	0,459	0,492	0,597	0,614	1															
Y1.6	0,276	0,358	0,348	0,788	0,57	0,228	0,199	0,224	0,218	0,277	0,262	0,285	0,287	0,483	0,481	0,494	0,453	0,486	0,589	0,606	0,629	1														
Y1.7	0,271	0,351	0,342	0,773	0,559	0,224	0,195	0,22	0,214	0,272	0,257	0,279	0,281	0,473	0,472	0,485	0,444	0,477	0,578	0,594	0,617	0,609	1													
Y1.8	0,274	0,355	0,346	0,782	0,566	0,226	0,197	0,223	0,216	0,275	0,26	0,282	0,285	0,479	0,478	0,491	0,449	0,482	0,585	0,601	0,625	0,617	0,605	1												
Y1.9	0,276	0,358	0,349	0,789	0,571	0,228	0,199	0,225	0,218	0,277	0,262	0,285	0,287	0,483	0,482	0,495	0,453	0,486	0,59	0,607	0,63	0,622	0,61	0,617	1											
X3.1	0,33	0,34	0,789	0,349	0,468	0,272	0,237	0,268	0,26	0,263	0,249	0,27	0,272	0,396	0,395	0,406	0,372	0,399	0,261	0,268	0,278	0,275	0,27	0,273	0,275	1										
X3.2	0,323	0,332	0,772	0,341	0,458	0,267	0,232	0,262	0,254	0,257	0,243	0,264	0,267	0,388	0,387	0,397	0,364	0,39	0,255	0,262	0,272	0,269	0,264	0,267	0,269	0,609	1									
X3.3	0,325	0,335	0,779	0,344	0,462	0,269	0,234	0,264	0,257	0,26	0,245	0,267	0,269	0,391	0,39	0,401	0,367	0,394	0,257	0,264	0,275	0,271	0,266	0,269	0,271	0,615	0,601	1								
X3.4	0,329	0,339	0,787	0,348	0,467	0,272	0,237	0,267	0,259	0,262	0,248	0,27	0,272	0,396	0,394	0,405	0,371	0,398	0,26	0,267	0,278	0,274	0,269	0,272	0,274	0,621	0,608	0,613	1							
X3.5	0,344	0,355	0,824	0,364	0,489	0,285	0,248	0,28	0,272	0,275	0,26	0,282	0,285	0,414	0,413	0,424	0,388	0,417	0,272	0,28	0,291	0,287	0,282	0,285	0,287	0,65	0,637	0,642	0,649	1						
X3.6	0,324	0,334	0,776	0,343	0,46	0,268	0,233	0,263	0,256	0,258	0,244	0,266	0,268	0,39	0,388	0,399	0,365	0,392	0,256	0,263	0,274	0,27	0,265	0,268	0,27	0,612	0,599	0,604	0,611	0,639	1					
X3.7	0,346	0,356	0,827	0,365	0,491	0,286	0,249	0,281	0,273	0,276	0,261	0,283	0,286	0,416	0,414	0,426	0,39	0,418	0,273	0,281	0,292	0,288	0,283	0,286	0,288	0,653	0,639	0,644	0,651	0,682	0,642	1				
X3.8	0,322	0,332	0,771	0,341	0,457	0,266	0,232	0,262	0,254	0,257	0,243	0,264	0,266	0,387	0,386	0,397	0,363	0,39	0,255	0,262	0,272	0,268	0,263	0,266	0,269	0,608	0,595	0,6	0,607	0,636	0,598	0,638	1			
X3.9	0,315	0,324	0,753	0,333	0,447	0,26	0,226	0,255	0,248	0,251	0,237	0,258	0,26	0,378	0,377	0,387	0,355	0,381	0,249	0,256	0,266	0,262	0,257	0,26	0,262	0,594	0,581	0,586	0,593	0,621	0,584	0,623	0,58	1		

LAMPIRAN 15

Hasil Uji Implied Covariances

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	X2.4	X2.3	X2.2	X2.1	X1.5	X1.4	X1.3	X1.1	Y2.6	Y2.5	Y2.4	Y2.3	Y2.1	Y1.1	Y1.2	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
X2.4	0,374																												
X2.3	0,253	0,483																											
X2.2	0,254	0,252	0,384																										
X2.1	0,235	0,232	0,234	0,347																									
X1.5	0,095	0,094	0,095	0,088	0,431																								
X1.4	0,087	0,087	0,087	0,08	0,237	0,406																							
X1.3	0,088	0,087	0,087	0,081	0,238	0,218	0,347																						
X1.1	0,086	0,085	0,086	0,079	0,234	0,215	0,216	0,33																					
Y2.6	0,152	0,15	0,151	0,14	0,128	0,118	0,118	0,116	0,446																				
Y2.5	0,146	0,144	0,145	0,134	0,123	0,113	0,114	0,112	0,307	0,414																			
Y2.4	0,146	0,145	0,146	0,135	0,124	0,114	0,114	0,112	0,308	0,296	0,395																		
Y2.3	0,133	0,132	0,133	0,122	0,113	0,103	0,104	0,102	0,28	0,269	0,27	0,39																	
Y2.1	0,141	0,14	0,141	0,13	0,12	0,11	0,11	0,108	0,298	0,286	0,287	0,261	0,382																
Y1.1	0,077	0,076	0,077	0,071	0,1	0,092	0,092	0,091	0,178	0,171	0,171	0,156	0,166	0,338															
Y1.2	0,073	0,073	0,073	0,067	0,096	0,088	0,088	0,087	0,17	0,163	0,163	0,149	0,158	0,18	0,291														
Y1.5	0,083	0,082	0,083	0,076	0,108	0,099	0,1	0,098	0,192	0,185	0,185	0,169	0,179	0,205	0,195	0,347													
Y1.6	0,085	0,084	0,085	0,078	0,111	0,102	0,102	0,101	0,197	0,189	0,19	0,173	0,183	0,209	0,2	0,226	0,373												
Y1.7	0,084	0,083	0,083	0,077	0,109	0,1	0,1	0,099	0,193	0,186	0,186	0,169	0,18	0,206	0,196	0,222	0,228	0,374											
Y1.8	0,08	0,079	0,08	0,073	0,104	0,096	0,096	0,094	0,185	0,177	0,178	0,162	0,172	0,197	0,187	0,212	0,218	0,214	0,333										
Y1.9	0,08	0,079	0,08	0,074	0,104	0,096	0,096	0,094	0,185	0,178	0,178	0,162	0,172	0,197	0,187	0,213	0,218	0,214	0,204	0,328									
X3.1	0,102	0,101	0,102	0,094	0,106	0,097	0,098	0,096	0,163	0,156	0,157	0,143	0,152	0,093	0,089	0,101	0,103	0,101	0,097	0,097	0,378								
X3.2	0,107	0,106	0,106	0,098	0,111	0,101	0,102	0,1	0,17	0,163	0,163	0,149	0,158	0,097	0,093	0,105	0,107	0,106	0,101	0,101	0,245	0,428							
X3.3	0,096	0,095	0,095	0,088	0,099	0,091	0,091	0,09	0,152	0,146	0,146	0,133	0,142	0,087	0,083	0,094	0,096	0,095	0,09	0,091	0,22	0,229	0,338						
X3.4	0,101	0,1	0,101	0,093	0,105	0,096	0,097	0,095	0,161	0,155	0,155	0,141	0,15	0,092	0,088	0,1	0,102	0,1	0,096	0,096	0,233	0,243	0,218	0,373					
X3.5	0,102	0,101	0,102	0,094	0,106	0,097	0,098	0,096	0,162	0,156	0,156	0,142	0,151	0,093	0,089	0,1	0,103	0,101	0,097	0,097	0,235	0,244	0,219	0,233	0,345				
X3.6	0,103	0,102	0,103	0,095	0,107	0,098	0,098	0,097	0,164	0,157	0,158	0,143	0,152	0,094	0,089	0,101	0,104	0,102	0,097	0,097	0,237	0,246	0,221	0,234	0,236	0,395			
X3.7	0,106	0,105	0,106	0,098	0,11	0,101	0,102	0,1	0,169	0,163	0,163	0,148	0,158	0,097	0,092	0,105	0,107	0,105	0,101	0,101	0,245	0,255	0,229	0,243	0,244	0,246	0,372		
X3.8	0,1	0,099	0,1	0,092	0,104	0,095	0,096	0,094	0,159	0,153	0,153	0,14	0,148	0,091	0,087	0,099	0,101	0,099	0,095	0,095	0,23	0,24	0,215	0,228	0,23	0,232	0,239	0,379	
X3.9	0,098	0,097	0,098	0,09	0,102	0,093	0,094	0,092	0,156	0,149	0,15	0,136	0,145	0,089	0,085	0,096	0,099	0,097	0,093	0,093	0,225	0,235	0,21	0,223	0,225	0,226	0,234	0,22	0,38

LAMPIRAN 16

Hasil Uji Implied Correlations

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	X2.4	X2.3	X2.2	X2.1	X1.5	X1.4	X1.3	X1.1	Y2.6	Y2.5	Y2.4	Y2.3	Y2.1	Y1.1	Y1.2	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
X2.4	1																												
X2.3	0,595	1																											
X2.2	0,671	0,585	1																										
X2.1	0,652	0,568	0,641	1																									
X1.5	0,237	0,207	0,233	0,227	1																								
X1.4	0,224	0,196	0,221	0,214	0,566	1																							
X1.3	0,244	0,213	0,24	0,233	0,616	0,582	1																						
X1.1	0,246	0,214	0,242	0,235	0,621	0,587	0,638	1																					
Y2.6	0,372	0,324	0,366	0,355	0,293	0,277	0,301	0,304	1																				
Y2.5	0,371	0,323	0,365	0,354	0,292	0,276	0,3	0,303	0,715	1																			
Y2.4	0,381	0,332	0,375	0,364	0,3	0,284	0,309	0,311	0,735	0,732	1																		
Y2.3	0,349	0,304	0,343	0,333	0,275	0,26	0,282	0,285	0,673	0,671	0,689	1																	
Y2.1	0,374	0,326	0,368	0,357	0,295	0,279	0,303	0,306	0,722	0,72	0,739	0,677	1																
Y1.1	0,216	0,189	0,213	0,207	0,263	0,248	0,27	0,272	0,458	0,457	0,469	0,429	0,461	1															
Y1.2	0,222	0,194	0,219	0,212	0,27	0,255	0,277	0,28	0,471	0,469	0,482	0,441	0,474	0,575	1														
Y1.5	0,231	0,201	0,227	0,221	0,281	0,265	0,288	0,291	0,489	0,487	0,501	0,459	0,492	0,597	0,614	1													
Y1.6	0,228	0,199	0,224	0,218	0,277	0,262	0,285	0,287	0,483	0,481	0,494	0,453	0,486	0,589	0,606	0,629	1												
Y1.7	0,224	0,195	0,22	0,214	0,272	0,257	0,279	0,281	0,473	0,472	0,485	0,444	0,477	0,578	0,594	0,617	0,609	1											
Y1.8	0,226	0,197	0,223	0,216	0,275	0,26	0,282	0,285	0,479	0,478	0,491	0,449	0,482	0,585	0,601	0,625	0,617	0,605	1										
Y1.9	0,228	0,199	0,225	0,218	0,277	0,262	0,285	0,287	0,483	0,482	0,495	0,453	0,486	0,59	0,607	0,63	0,622	0,61	0,617	1									
X3.1	0,272	0,237	0,268	0,26	0,263	0,249	0,27	0,272	0,396	0,395	0,406	0,372	0,399	0,261	0,268	0,278	0,275	0,27	0,273	0,275	1								
X3.2	0,267	0,232	0,262	0,254	0,257	0,243	0,264	0,267	0,388	0,387	0,397	0,364	0,39	0,255	0,262	0,272	0,269	0,264	0,267	0,269	0,609	1							
X3.3	0,269	0,234	0,264	0,257	0,26	0,245	0,267	0,269	0,391	0,39	0,401	0,367	0,394	0,257	0,264	0,275	0,271	0,266	0,269	0,271	0,615	0,601	1						
X3.4	0,272	0,237	0,267	0,259	0,262	0,248	0,27	0,272	0,396	0,394	0,405	0,371	0,398	0,26	0,267	0,278	0,274	0,269	0,272	0,274	0,621	0,608	0,613	1					
X3.5	0,285	0,248	0,28	0,272	0,275	0,26	0,282	0,285	0,414	0,413	0,424	0,388	0,417	0,272	0,28	0,291	0,287	0,282	0,285	0,287	0,65	0,637	0,642	0,649	1				
X3.6	0,268	0,233	0,263	0,256	0,258	0,244	0,266	0,268	0,39	0,388	0,399	0,365	0,392	0,256	0,263	0,274	0,27	0,265	0,268	0,27	0,612	0,599	0,604	0,611	0,639	1			
X3.7	0,286	0,249	0,281	0,273	0,276	0,261	0,283	0,286	0,416	0,414	0,426	0,39	0,418	0,273	0,281	0,292	0,288	0,283	0,286	0,288	0,653	0,639	0,644	0,651	0,682	0,642	1		
X3.8	0,266	0,232	0,262	0,254	0,257	0,243	0,264	0,266	0,387	0,386	0,397	0,363	0,39	0,255	0,262	0,272	0,268	0,263	0,266	0,269	0,608	0,595	0,6	0,607	0,636	0,598	0,638	1	
X3.9	0,26	0,226	0,255	0,248	0,251	0,237	0,258	0,26	0,378	0,377	0,387	0,355	0,381	0,249	0,256	0,266	0,262	0,257	0,26	0,262	0,594	0,581	0,586	0,593	0,621	0,584	0,623	0,58	1

LAMPIRAN 17

Hasil Uji Residual Covariances

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X2.4	X2.3	X2.2	X2.1	X1.5	X1.4	X1.3	X1.1	Y2.6	Y2.5	Y2.4	Y2.3	Y2.1	Y1.1	Y1.2	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
X2.4	0																												
X2.3	-0,004	0																											
X2.2	0,003	0,007	0																										
X2.1	0	0,009	-0,01	0																									
X1.5	0,01	-0,02	0	0,015	0																								
X1.4	-0,019	-0,042	-0,022	-0,028	0,016	0																							
X1.3	-0,011	-0,021	-0,012	0,007	0,004	-0,009	0																						
X1.1	0,026	-0,003	0,03	0,018	-0,012	0,001	0,003	0																					
Y2.6	-0,013	-0,025	0,001	-0,003	-0,024	-0,019	0,002	0,02	0																				
Y2.5	0,003	-0,004	0,021	0,013	-0,032	-0,025	-0,014	0,003	0,001	0																			
Y2.4	-0,011	-0,041	0,011	0,012	0,006	-0,005	0,008	0,024	0,007	-0,007	0																		
Y2.3	0,001	-0,012	0,016	0,031	-0,02	-0,024	-0,005	0,028	-0,012	0,011	-0,008	0																	
Y2.1	-0,013	-0,052	0,012	0,014	-0,008	-0,019	0	0,039	0,004	-0,005	0,002	0,007	0																
Y1.1	0,005	-0,048	0,015	-0,013	-0,004	-0,016	0,003	0,018	0	0,007	0,011	-0,007	0,005	0															
Y1.2	0,021	-0,011	0,007	0,011	0,015	-0,004	0,015	0,029	-0,009	0,016	0,016	0,013	0,003	-0,008	0														
Y1.5	-0,01	-0,02	0,01	0,004	-0,014	0,01	-0,004	0,002	-0,007	0,003	-0,002	-0,001	-0,011	-0,003	-0,006	0													
Y1.6	-0,021	-0,04	-0,005	-0,004	-0,015	-0,003	-0,017	-0,01	-0,032	-0,005	-0,001	0,001	-0,02	0,005	-0,008	0,011	0												
Y1.7	-0,004	-0,028	-0,008	0,009	-0,021	-0,023	-0,012	-0,006	0,003	0,015	0,019	0,012	0,001	-0,015	0,01	-0,001	0,016	0											
Y1.8	0,008	0,013	0,031	0,021	0,006	0,001	0,01	0,028	0,001	0,004	0,018	0,016	0,014	0,009	0,008	-0,009	-0,005	-0,014	0										
Y1.9	0,007	-0,02	0,014	-0,015	-0,017	-0,012	0,004	0,005	-0,017	-0,025	-0,007	-0,008	-0,016	0,009	-0,004	0,01	-0,007	-0,001	0,003	0									
X3.1	0,011	-0,032	-0,011	0,03	-0,01	-0,014	0,002	-0,008	-0,005	0,001	-0,014	-0,013	-0,03	-0,013	0,037	0,012	-0,025	0,002	0,01	0,016	0								
X3.2	0,006	-0,025	-0,016	0,016	-0,019	-0,007	0,01	-0,008	-0,002	-0,014	-0,016	-0,008	-0,033	-0,012	0,001	0	-0,027	-0,007	-0,017	0,005	0,005	0							
X3.3	0,002	-0,021	-0,006	0,007	0,003	-0,004	-0,007	-0,001	0,015	-0,011	-0,002	-0,014	-0,004	-0,025	0,034	-0,001	-0,03	-0,004	0,002	-0,007	0,004	-0,005	0						
X3.4	-0,007	-0,027	-0,009	0,012	0,007	0,006	0,019	0,008	0,016	0,015	-0,003	0,01	0,003	0,003	0,02	0,018	-0,021	0,001	0,011	0,005	-0,01	-0,009	-0,01	0					
X3.5	0,021	-0,003	-0,011	0,022	0,011	0,015	0,017	0	-0,005	0,011	0,002	-0,001	-0,016	-0,012	0,019	-0,002	-0,011	0,001	0,004	0,005	0,008	0,001	-0,003	-0,012	0				
X3.6	0,004	-0,022	-0,009	0,014	-0,009	-0,03	-0,005	-0,007	0,013	0,011	-0,013	-0,02	0,007	-0,02	0,008	0	-0,037	0,022	-0,024	-0,004	0,002	0,001	0,009	0,004	0	0			
X3.7	0,019	-0,016	-0,006	0,016	-0,009	0,004	-0,021	0,004	0,024	-0,002	0,019	0,002	0,004	-0,019	0,021	0,005	-0,022	0,009	-0,011	0,022	-0,013	0,027	0,002	0,015	-0,005	-0,008	0		
X3.8	-0,002	-0,035	-0,019	-0,009	0,013	-0,009	-0,002	0,014	0,005	0,016	-0,003	-0,012	-0,002	-0,009	0,014	-0,006	-0,016	-0,011	0,005	0,025	0	-0,013	0,011	0,006	-0,003	0,01	-0,005	0	
X3.9	0,005	-0,009	-0,003	0,011	-0,014	-0,015	0,027	0,012	0,023	0,028	0,01	0,001	-0,006	-0,002	0,024	0,009	-0,023	-0,013	0,011	0,009	0,015	-0,011	-0,006	0,012	0,015	-0,016	-0,013	-0,005	0

LAMPIRAN 18

Hasil Uji Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X2.4	X2.3	X2.2	X2.1	X1.5	X1.4	X1.3	X1.1	Y2.6	Y2.5	Y2.4	Y2.3	Y2.1	Y1.1	Y1.2	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
X2.4	0																												
X2.3	-0,109	0																											
X2.2	0,104	0,199	0																										
X2.1	-0,017	0,294	-0,347	0																									
X1.5	0,381	-0,64	0,006	0,577	0																								
X1.4	-0,697	-1,412	-0,803	-1,076	0,513	0																							
X1.3	-0,439	-0,753	-0,496	0,301	0,119	-0,305	0																						
X1.1	1,094	-0,111	1,249	0,767	-0,4	0,044	0,119	0																					
Y2.6	-0,432	-0,783	0,036	-0,113	-0,785	-0,653	0,075	0,734	0																				
Y2.5	0,123	-0,121	0,757	0,472	-1,078	-0,896	-0,52	0,104	0,02	0																			
Y2.4	-0,384	-1,348	0,406	0,456	0,225	-0,168	0,301	0,965	0,211	-0,202	0																		
Y2.3	0,039	-0,382	0,591	1,217	-0,697	-0,882	-0,214	1,13	-0,351	0,341	-0,254	0																	
Y2.1	-0,471	-1,713	0,439	0,533	-0,293	-0,69	-0,003	1,573	0,108	-0,153	0,061	0,212	0																
Y1.1	0,208	-1,753	0,603	-0,56	-0,147	-0,622	0,122	0,762	0,008	0,246	0,396	-0,278	0,208	0															
Y1.2	0,915	-0,444	0,318	0,52	0,606	-0,165	0,691	1,349	-0,358	0,619	0,627	0,539	0,103	-0,344	0														
Y1.5	-0,394	-0,72	0,409	0,158	-0,513	0,374	-0,17	0,066	-0,255	0,106	-0,068	-0,053	-0,392	-0,13	-0,249	0													
Y1.6	-0,842	-1,404	-0,207	-0,151	-0,558	-0,113	-0,672	-0,417	-1,065	-0,171	-0,051	0,036	-0,718	0,195	-0,305	0,39	0												
Y1.7	-0,159	-0,982	-0,329	0,377	-0,765	-0,861	-0,486	-0,243	0,1	0,531	0,671	0,421	0,031	-0,562	0,391	-0,033	0,535	0											
Y1.8	0,316	0,49	1,254	0,905	0,23	0,03	0,418	1,215	0,047	0,157	0,652	0,606	0,53	0,331	0,32	-0,319	-0,197	-0,515	0										
Y1.9	0,289	-0,728	0,583	-0,663	-0,658	-0,481	0,187	0,236	-0,588	-0,908	-0,276	-0,301	-0,616	0,337	-0,153	0,372	-0,241	-0,046	0,13	0									
X3.1	0,441	-1,08	-0,402	1,22	-0,358	-0,521	0,086	-0,34	-0,184	0,026	-0,492	-0,474	-1,093	-0,529	1,599	0,462	-0,976	0,089	0,392	0,657	0								
X3.2	0,223	-0,8	-0,566	0,617	-0,65	-0,251	0,367	-0,323	-0,075	-0,472	-0,54	-0,285	-1,149	-0,454	0,046	0,009	-0,971	-0,237	-0,634	0,207	0,16	0							
X3.3	0,074	-0,754	-0,256	0,31	0,126	-0,163	-0,303	-0,055	0,522	-0,399	-0,089	-0,526	-0,155	-1,08	1,573	-0,054	-1,217	-0,159	0,095	-0,286	0,136	-0,167	0						
X3.4	-0,268	-0,937	-0,347	0,49	0,246	0,218	0,782	0,347	0,535	0,547	-0,115	0,359	0,126	0,126	0,889	0,739	-0,827	0,048	0,434	0,198	-0,34	-0,273	-0,348	0					
X3.5	0,826	-0,106	-0,426	0,935	0,396	0,582	0,698	-0,012	-0,178	0,419	0,092	-0,021	-0,592	-0,491	0,865	-0,097	-0,433	0,039	0,157	0,234	0,265	0,041	-0,097	-0,409	0				
X3.6	0,16	-0,731	-0,344	0,565	-0,315	-1,109	-0,199	-0,265	0,437	0,372	-0,443	-0,735	0,237	-0,798	0,328	0,005	-1,396	0,819	-0,947	-0,169	0,063	0,033	0,33	0,14	0,002	0			
X3.7	0,73	-0,553	-0,229	0,651	-0,311	0,168	-0,845	0,148	0,823	-0,061	0,699	0,086	0,145	-0,78	0,912	0,193	-0,858	0,367	-0,461	0,927	-0,446	0,854	0,06	0,499	-0,174	-0,266	0		
X3.8	-0,065	-1,203	-0,722	-0,377	0,466	-0,341	-0,088	0,565	0,184	0,55	-0,116	-0,433	-0,063	-0,357	0,612	-0,248	-0,628	-0,42	0,196	1,012	0	-0,425	0,391	0,218	-0,102	0,322	-0,185	0	
X3.9	0,198	-0,316	-0,102	0,423	-0,517	-0,554	1,069	0,473	0,796	1,006	0,351	0,021	-0,235	-0,098	1,061	0,361	-0,873	-0,504	0,437	0,359	0,496	-0,361	-0,233	0,404	0,53	-0,518	-0,441	-0,154	0

L A M P I R A N 19

Hasil Uji Factor Score Weights

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	X2.4	X2.3	X2.2	X2.1	X1.5	X1.4	X1.3	X1.1	Y2.6	Y2.5	Y2.4	Y2.3	Y2.1	Y1.1	Y1.2	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9
Lead_Spirit_X2	0,24	0,121	0,217	0,2	0,005	0,004	0,007	0,007	0,011	0,012	0,014	0,009	0,013	-0,001	-0,001	-0,002	-0,001	-0,001	-0,001	-0,001	0,003	0,002	0,003	0,003	0,003	0,002	0,003	0,002	0,002
Relig_X1	0,008	0,004	0,007	0,006	0,179	0,15	0,224	0,238	0,002	0,002	0,003	0,002	0,002	0,005	0,007	0,007	0,006	0,006	0,007	0,007	0,004	0,004	0,004	0,004	0,005	0,004	0,005	0,004	0,003
WLB_X3	0,003	0,002	0,003	0,003	0,004	0,003	0,004	0,005	0,007	0,007	0,008	0,005	0,007	0	0	0,001	0	0	0	0	0,096	0,082	0,096	0,096	0,123	0,087	0,121	0,087	0,079
EE_Y1	-0,002	-0,001	-0,001	-0,001	0,005	0,004	0,007	0,007	0,015	0,015	0,019	0,012	0,017	0,099	0,118	0,127	0,115	0,106	0,118	0,123	0	0	0	0	0,001	0	0,001	0	0
Inov_Behav_Y2	0,013	0,007	0,012	0,011	0,002	0,001	0,002	0,002	0,168	0,171	0,209	0,129	0,189	0,013	0,015	0,016	0,015	0,014	0,015	0,016	0,006	0,005	0,006	0,006	0,008	0,005	0,008	0,005	0,005

LAMPIRAN 20

Hasil Uji Direct Effects

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Lead_Spirit _X2	Religi_X1	WLB_X3	EE_Y1	Inov_Behav _Y2
EE_Y1	,125	,276	,244	,000	,000
Inov_Behav_Y2	,288	,014	,316	,676	,000
X2.4	1,087	,000	,000	,000	,000
X2.3	1,077	,000	,000	,000	,000
X2.2	1,083	,000	,000	,000	,000
X2.1	1,000	,000	,000	,000	,000
X1.5	,000	1,104	,000	,000	,000
X1.4	,000	1,012	,000	,000	,000
X1.3	,000	1,017	,000	,000	,000
X1.1	,000	1,000	,000	,000	,000
Y2.6	,000	,000	,000	,000	1,000
Y2.5	,000	,000	,000	,000	,960
Y2.4	,000	,000	,000	,000	,964
Y2.3	,000	,000	,000	,000	,877
Y2.1	,000	,000	,000	,000	,932
Y1.1	,000	,000	,000	1,000	,000
Y1.2	,000	,000	,000	,953	,000
Y1.5	,000	,000	,000	1,081	,000
Y1.6	,000	,000	,000	1,107	,000
Y1.7	,000	,000	,000	1,087	,000
Y1.8	,000	,000	,000	1,038	,000
Y1.9	,000	,000	,000	1,039	,000
X3.1	,000	,000	1,046	,000	,000
X3.2	,000	,000	1,089	,000	,000
X3.3	,000	,000	,976	,000	,000
X3.4	,000	,000	1,036	,000	,000
X3.5	,000	,000	1,043	,000	,000
X3.6	,000	,000	1,051	,000	,000
X3.7	,000	,000	1,087	,000	,000
X3.8	,000	,000	1,023	,000	,000
X3.9	,000	,000	1,000	,000	,000

LAMPIRAN 21

Hasil Uji Standardized Direct Effects

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Lead_Spirit_X2	Religi_X1	WLB_X3	EE_Y1	Inov_Behav_Y2
EE_Y1	,133	,292	,260	,000	,000
Inov_Behav_Y2	,237	,011	,259	,520	,000
X2.4	,826	,000	,000	,000	,000
X2.3	,720	,000	,000	,000	,000
X2.2	,812	,000	,000	,000	,000
X2.1	,789	,000	,000	,000	,000
X1.5	,000	,774	,000	,000	,000
X1.4	,000	,732	,000	,000	,000
X1.3	,000	,795	,000	,000	,000
X1.1	,000	,802	,000	,000	,000
Y2.6	,000	,000	,000	,000	,847
Y2.5	,000	,000	,000	,000	,844
Y2.4	,000	,000	,000	,000	,867
Y2.3	,000	,000	,000	,000	,794
Y2.1	,000	,000	,000	,000	,852
Y1.1	,000	,000	,000	,748	,000
Y1.2	,000	,000	,000	,769	,000
Y1.5	,000	,000	,000	,799	,000
Y1.6	,000	,000	,000	,788	,000
Y1.7	,000	,000	,000	,773	,000
Y1.8	,000	,000	,000	,782	,000
Y1.9	,000	,000	,000	,789	,000
X3.1	,000	,000	,789	,000	,000
X3.2	,000	,000	,772	,000	,000
X3.3	,000	,000	,779	,000	,000
X3.4	,000	,000	,787	,000	,000
X3.5	,000	,000	,824	,000	,000
X3.6	,000	,000	,776	,000	,000
X3.7	,000	,000	,827	,000	,000
X3.8	,000	,000	,771	,000	,000
X3.9	,000	,000	,753	,000	,000

LAMPIRAN 22

Hasil Uji Indirect Effects

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Lead_Spirit_X2	Religi_X1	WLB_X3	EE_Y1	Inov_Behav_Y2
EE_Y1	,000	,000	,000	,000	,000
Inov_Behav_Y2	,084	,187	,165	,000	,000
X2.4	,000	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000	,000
X1.5	,000	,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000	,000
Y2.6	,373	,201	,481	,676	,000
Y2.5	,358	,193	,462	,650	,000
Y2.4	,359	,194	,464	,652	,000
Y2.3	,327	,176	,422	,593	,000
Y2.1	,347	,187	,448	,630	,000
Y1.1	,125	,276	,244	,000	,000
Y1.2	,119	,263	,233	,000	,000
Y1.5	,135	,299	,264	,000	,000
Y1.6	,138	,306	,270	,000	,000
Y1.7	,135	,300	,265	,000	,000
Y1.8	,129	,287	,253	,000	,000
Y1.9	,129	,287	,254	,000	,000
X3.1	,000	,000	,000	,000	,000
X3.2	,000	,000	,000	,000	,000
X3.3	,000	,000	,000	,000	,000
X3.4	,000	,000	,000	,000	,000
X3.5	,000	,000	,000	,000	,000
X3.6	,000	,000	,000	,000	,000
X3.7	,000	,000	,000	,000	,000
X3.8	,000	,000	,000	,000	,000
X3.9	,000	,000	,000	,000	,000

LAMPIRAN 23

Hasil Uji Standardized Indirect Effects

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Lead_Spirit _X2	Religi_X1	WLB_X3	EE_Y1	Inov_Behav _Y2
EE_Y1	,000	,000	,000	,000	,000
Inov_Behav_Y2	,069	,152	,135	,000	,000
X2.4	,000	,000	,000	,000	,000
X2.3	,000	,000	,000	,000	,000
X2.2	,000	,000	,000	,000	,000
X2.1	,000	,000	,000	,000	,000
X1.5	,000	,000	,000	,000	,000
X1.4	,000	,000	,000	,000	,000
X1.3	,000	,000	,000	,000	,000
X1.1	,000	,000	,000	,000	,000
Y2.6	,259	,139	,334	,441	,000
Y2.5	,258	,138	,333	,439	,000
Y2.4	,265	,142	,343	,451	,000
Y2.3	,243	,130	,314	,413	,000
Y2.1	,261	,139	,337	,443	,000
Y1.1	,099	,219	,195	,000	,000
Y1.2	,102	,225	,200	,000	,000
Y1.5	,106	,234	,208	,000	,000
Y1.6	,105	,231	,205	,000	,000
Y1.7	,103	,226	,201	,000	,000
Y1.8	,104	,229	,204	,000	,000
Y1.9	,105	,231	,205	,000	,000
X3.1	,000	,000	,000	,000	,000
X3.2	,000	,000	,000	,000	,000
X3.3	,000	,000	,000	,000	,000
X3.4	,000	,000	,000	,000	,000
X3.5	,000	,000	,000	,000	,000
X3.6	,000	,000	,000	,000	,000
X3.7	,000	,000	,000	,000	,000
X3.8	,000	,000	,000	,000	,000
X3.9	,000	,000	,000	,000	,000

LAMPIRAN 24

Hasil Uji Standardized Total Effects

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Lead_Spirit _X2	Religi_X1	WLB_X3	EE_Y1	Inov_Behav _Y2
EE_Y1	,133	,292	,260	,000	,000
Inov_Behav_Y2	,306	,164	,395	,520	,000
X2.4	,826	,000	,000	,000	,000
X2.3	,720	,000	,000	,000	,000
X2.2	,812	,000	,000	,000	,000
X2.1	,789	,000	,000	,000	,000
X1.5	,000	,774	,000	,000	,000
X1.4	,000	,732	,000	,000	,000
X1.3	,000	,795	,000	,000	,000
X1.1	,000	,802	,000	,000	,000
Y2.6	,259	,139	,334	,441	,847
Y2.5	,258	,138	,333	,439	,844
Y2.4	,265	,142	,343	,451	,867
Y2.3	,243	,130	,314	,413	,794
Y2.1	,261	,139	,337	,443	,852
Y1.1	,099	,219	,195	,748	,000
Y1.2	,102	,225	,200	,769	,000
Y1.5	,106	,234	,208	,799	,000
Y1.6	,105	,231	,205	,788	,000
Y1.7	,103	,226	,201	,773	,000
Y1.8	,104	,229	,204	,782	,000
Y1.9	,105	,231	,205	,789	,000
X3.1	,000	,000	,789	,000	,000
X3.2	,000	,000	,772	,000	,000
X3.3	,000	,000	,779	,000	,000
X3.4	,000	,000	,787	,000	,000
X3.5	,000	,000	,824	,000	,000
X3.6	,000	,000	,776	,000	,000
X3.7	,000	,000	,827	,000	,000
X3.8	,000	,000	,771	,000	,000
X3.9	,000	,000	,753	,000	,000

LAMPIRAN 25

Hasil Uji Total Effects

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Lead_Spirit _X2	Religi_X1	WLB_X3	EE_Y1	Inov_Behav_ Y2
EE_Y1	,125	,276	,244	,000	,000
Inov_Behav_Y2	,373	,201	,481	,676	,000
X2.4	1,087	,000	,000	,000	,000
X2.3	1,077	,000	,000	,000	,000
X2.2	1,083	,000	,000	,000	,000
X2.1	1,000	,000	,000	,000	,000
X1.5	,000	1,104	,000	,000	,000
X1.4	,000	1,012	,000	,000	,000
X1.3	,000	1,017	,000	,000	,000
X1.1	,000	1,000	,000	,000	,000
Y2.6	,373	,201	,481	,676	1,000
Y2.5	,358	,193	,462	,650	,960
Y2.4	,359	,194	,464	,652	,964
Y2.3	,327	,176	,422	,593	,877
Y2.1	,347	,187	,448	,630	,932
Y1.1	,125	,276	,244	1,000	,000
Y1.2	,119	,263	,233	,953	,000
Y1.5	,135	,299	,264	1,081	,000
Y1.6	,138	,306	,270	1,107	,000
Y1.7	,135	,300	,265	1,087	,000
Y1.8	,129	,287	,253	1,038	,000
Y1.9	,129	,287	,254	1,039	,000
X3.1	,000	,000	1,046	,000	,000
X3.2	,000	,000	1,089	,000	,000
X3.3	,000	,000	,976	,000	,000
X3.4	,000	,000	1,036	,000	,000
X3.5	,000	,000	1,043	,000	,000
X3.6	,000	,000	1,051	,000	,000
X3.7	,000	,000	1,087	,000	,000
X3.8	,000	,000	1,023	,000	,000
X3.9	,000	,000	1,000	,000	,000