

## **PENGARUH SPIRITUAL LEADERSHIP, STRES KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN DAN PRESTASI KERJA SOCIAL WORKER ORGANISASI SOSIAL DI SURABAYA**

**Thayib<sup>1</sup>, Budiman Christiananta<sup>2</sup>, Siti Sulasmi<sup>3</sup>, Anis Eliyana<sup>4</sup>**

1. Dosen Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya Indonesia
2. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Indonesia
3. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Indonesia
4. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Indonesia

**Abstract:** *Social organization in Surabaya should apply appropriate leadership model, able to manage work stress members in fundraising tasks, and implement fair compensation policies to meet the expectations of the social worker and the organization itself. This study aimed to clarify the influence of spiritual leadership, work stress, job satisfaction and compensation for social worker and job performance. Analysis using Structural Equation Modeling (SEM) to examine the effect of directly or indirectly, the influence of the independent variable on the dependent variable. The size of the effect that occurs at a certain point would appear from the results of the calculation method of the SEM program AMOS (Analysis Of The Moment Structure). Sources of data obtained from social organizations excel in Surabaya by using proportional random sampling technique. The main instrument used in data collection is the questionnaire, while the supporting instruments were interviews, observation, and documentation. The analysis showed that there are several variables hypothesized in seven hypotheses have significant effects with positive relationships and partly direction has no significant effect with the negative direction of the relationship. Contribution of research in management theory, the focus on human resource management (HRM) is the need for compatibility between the spiritual leadership, job stress, non-financial compensation, job satisfaction, and job performance. Important findings in the study suggest that job satisfaction on job performance has the greatest level of significance, while the non-financial compensation has the most significant influence on job performance.*

**Keywords :** *Spiritual Leadership, Work Stress, Non Financial Compensation, Job Satisfaction, Job Performance*

**Abstrak:** *Organisasi sosial di Surabaya harus menerapkan model kepemimpinan yang tepat, mampu mengelola stres kerja anggotanya dalam tugas fundraising, dan menerapkan kebijakan kompensasi yang adil untuk memenuhi harapan social worker dan organisasi itu sendiri. Studi ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh spiritual leadership, stres kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja social worker. Analisisnya menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji pengaruh langsung ataupun tidak langsung, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besar kecilnya pengaruh yang*

*terjadi pada suatu jalur tertentu akan tampak dari hasil perhitungan metode SEM dengan program AMOS (Analysis Of Moment Structure). Sumber data diperoleh dari organisasi sosial berprestasi di Surabaya dengan menggunakan teknik proportional random sampling. Instrument utama yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner, sedangkan instrument pendukungnya adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa ada beberapa variabel yang dihipotesiskan dalam tujuh hipotesis memiliki pengaruh yang signifikan dengan arah hubungan positif dan sebagian memiliki pengaruh tidak signifikan dengan arah hubungan yang negatif. Kontribusi hasil penelitian pada teori manajemen, fokusnya pada manajemen sumberdaya manusia (SDM) adalah perlu adanya kesesuaian antara spiritual leadership, stres kerja, kompensasi non financial, kepuasan kerja, dan prestasi kerja. Temuan penting pada studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja terhadap prestasi kerja memiliki tingkat signifikansi paling besar, sedangkan kompensasi non financial memiliki pengaruh yang paling tidak signifikan terhadap prestasi kerja.*

**Kata kunci:** Spiritual Leadership, Stres Kerja, Kompensasi non Finansial, Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja

## **Pendahuluan**

Kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi selama ini cenderung berorientasi pada standarisasi, formalisasi, dan sentralisasi. Model ini tidak cukup mampu mengantisipasi perubahan-perubahan dari lingkungan dan tidak mendukung kebermaknaan hidup, mengikuti "*routines of workday life*". Sehingga banyak orang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi dan status, bukan karena mencintai pekerjaan itu sendiri dan menemukan makna hidup melalui pekerjaannya. Di sinilah signifikansi spiritualitas dalam pekerjaan. Karena berada dalam sebuah lingkup organisasi, maka tentu ada faktor kepemimpinan di dalamnya. Spiritual leadership adalah salah satu gaya kepemimpinan baru yang menjadi alternatif pola kepemimpinan klasik.

Fry berpendapat bahwa spiritual leadership merupakan kepemimpinan yang menggunakan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga masing-masing memiliki perasaan survival yang bersifat spiritual melalui keanggotaan dan keterpanggilan. Spiritual leadership masih menurut Fry, sangat diperlukan untuk sebuah perubahan dan kelangsungan dari learning organization. Spiritual leadership terdiri dari values, attitude dan behavior yang diperlukan untuk *intrinsic motivation* dan orang lain dalam pencapaian tujuan organisasi yang tentu akan menghadapi banyak kendala, apalagi kalau tujuan organisasi tersebut memiliki misi sosial, yaitu memutus mata rantai kemiskinan, seperti organisasi sosial. Kajian SDM pada organisasi ini menjadi semakin menarik karena hal itu berhubungan dengan usaha kolektif pengentasan

kemiskinan yang menjadi pertanggungjawaban human right, keadilan hak-hak asasi manusia.<sup>1</sup>

Dinamika pada organisasi sosial seringkali menimbulkan problem stres kerja bagi social worker dengan beberapa kategori umum: gejala fisiologis, seperti sakit kepala, jantung dan lain-lain, psikologis seperti cemas, mudah marah, dan seterusnya, dan prilaku negatif seperti merokok, mengkonsumsi alkohol, dan lain-lain yang tentu saja akan mengganggu efektifitas organisasi.<sup>2</sup>

Besar kecilnya dampak yang ditimbulkan oleh stres kerja, tergantung pada seberapa lama penyebabnya berlangsung, seberapa kekuatannya, dan seberapa besar kemampuan karyawan dalam mengatasi stres tersebut. Stres kerja juga disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan pada penghargaan atau biasa disebut dengan kompensasi. Schuler and Jackson<sup>3</sup> mendefinisikan kompensasi sebagai penghargaan atau ganjaran pada pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Program kompensasi merupakan pencerminan upaya organisasi untuk mempertahankan SDM. Bila organisasi tidak memperhatikan anggotanya, maka kemungkinan organisasi lambat laun akan kehilangan SDM yang berkualitas tinggi.

Mondy<sup>4</sup> menegaskan bahwa kompensasi juga bisa berbentuk non finansial. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan *esteem* dan *self actualization*, seperti kompensasi berkaitan dengan job environment, dan kompensasi yang berkaitan dengan *comfortable working conditions*, serta *job sharing*.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Peranan pada masing-masing faktor tersebut memberikan kepuasan berbeda, tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung.<sup>5</sup> Kepuasan di tempat kerja akan mempengaruhi nilai penghargaan, dimana semakin tinggi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya maka diharapkan kinerjanya semakin baik, sehingga sesuatu yang diperoleh juga semakin besar.

Kepuasan kerja dan prestasi kerja menjadi satu kesatuan yang sulit dipisahkan karena kepuasan kerja merupakan prediktor dari prestasi kerja.<sup>6</sup> Keduanya menjadi sangat penting diperhatikan sebagai upaya untuk efektifitas kerja mencapai tujuan organisasi karena setiap organisasi selalu ingin mencapai apa yang menjadi tujuannya. Meraih tujuan yang diinginkan membuat organisasi menghadapi banyak permasalahan, antara lain organisasi harus menerapkan model kepemimpinan yang

<sup>1</sup>Haryono Suyono, *Pembangunan Berwawasan Global*, materi perkuliahan (Surabaya: Pascasarjana Universitas Airlangga, 2001), hal. 5.

<sup>2</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi. (terjemahan)*, Edisi Kesepuluh (Jakarta: Indeks, 2007), hal. 800 - 801.

<sup>3</sup>R. Jackson Schuller, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, Edisi VI. (Jakarta: Erlangga, 1999), hal. 286.

<sup>4</sup>R. Wayne Mondy, *Human Resource Management*. Eleventh Edition. (New York, San Fransisco: Prentice Hall, 2002), hal. 442.

<sup>5</sup>Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> Edition. (New Jersey : Pearson, 2001), hal. 149.

<sup>6</sup>James Gibson, John M, Ivancevich, and James H, Donnely, Jr. 1999. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi 4 Terjemahan. (Jakarta: Erlangga. 1999), hal. 70.

tepat, mampu mengelola stres kerja anggotanya, dan menerapkan kebijakan kompensasi yang adil.

### **Spiritual Leadership**

Spiritual leadership merupakan kepemimpinan yang membentuk values, attitude, behavior yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsic motivation sehingga menggapai rasa spiritual survival. Karakteristik dari spiritual leadership adalah *vision*, *altruistic love* dan *hope/faith*. Spiritual Leadership menekankan pada ketinggian etika, nilai, kemampuan berinteraksi, menyeimbangkan antara kepentingan pekerjaan dengan diri sendiri.<sup>7</sup>

Tujuan dari spiritual leadership adalah membentuk values, attitude dan behavior yang dibutuhkan untuk memotivasi (intrinsic motivation) diri sendiri dan orang lain sehingga menggapai rasa spiritual survival, untuk menciptakan vision dan keserasian value melalui individu, empowered team, organization levels dan akhirnya membantu perkembangan tidak hanya dari segi kesejahteraan psikologis tapi juga organizational commitment.

Ciri dari kepemimpinan spiritual dijelaskan oleh Fry adalah: Pertama, Vision, yaitu gambaran di masa yang akan datang secara implicit atau explicit dikarenakan mengapa seseorang berjuang untuk menggapai masa depan.<sup>8</sup> Vision merupakan bagian terpenting yang menarik perhatian untuk melihat apa yang diinginkan oleh organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Sampai dekade 1980-an, kemampuan untuk melihat ke depan jarang digunakan pada literatur mengenai kepemimpinan. Dengan semakin intensifnya kompetisi global, pendeknya jangka development life cycles untuk sebuah teknologi, dan strategi untuk selalu berinovasi membuat para pebisnis membayar mahal untuk memberi perhatian lebih pada arah masa depan organisasi. Vision memiliki fungsi penting dalam memerjelas arah dan tujuan perubahan, yaitu menyederhanakan ratusan bahkan ribuan dari keputusan, kemudian membantu untuk mempercepat dan mengefesiansikan tindakan dari berbagai macam orang. Vision juga dapat mendiskripsikan perjalanan organisasi. Hal tersebut dapat memberikan semangat kepada semua anggota, memberikan arti terhadap pekerjaan dan menyatukan komitmen. Dalam memobilisasikan orang, harus menyeru kepada sesuatu yang jelas, mendefinisikan tujuan dan perjalanan vision, merefleksikan hal yang paling cocok, membangkitkan harapan, dan kepercayaan.

Kedua, *Altruistic Love*, didefinisikan sebagai perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama. Berdasarkan definisi tersebut maka di dalamnya mengandung nilai sabar, ramah, tidak iri hati, rendah hati, pengendalian diri, dipercaya, setia, dan kejujuran.

Ketiga, *Hope/Faith*, adalah kepastian dari sesuatu yang diharapkan, sanksi dari sesuatu yang tidak terlihat. Kepercayaan lebih dari sekedar harapan atau sebuah pengharapan atas sesuatu yang diinginkan. Ini merupakan sanksi yang tidak dapat dibuktikan oleh bukti fisik. Hope merupakan keinginan atas sebuah pengharapan

<sup>7</sup>Lilik A.M. dan Agung, *Spiritual Leadership*. (Jakarta: Gagas Bisnis, 2009), hal. 23.

<sup>8</sup>J. P. Kotter, *Leading change*. (Boston: Harvard Business School Press, 1996), hal. 68.

yang dipenuhi. Orang yang memiliki kepercayaan atau harapan memiliki tujuan kemana mereka akan pergi, dan bagaimana cara mencapainya. Mereka dapat menghadapi perlawanan, pertahanan, dan penderitaan dalam mencapai tujuan. Kepercayaan atau harapan merupakan dasar dari pendirian visi/ tujuan/ misi organisasi yang akan dipenuhi.

Pendapat lain tentang karakteristik spiritual leadership sebagaimana disampaikan oleh Fairholm adalah teguh pada visi organisasi, bersama meningkatkan potensi diri, komitmen melayani sesama, peduli sampai dengan meraih trust, mengabdikan pada masyarakat melalui organisasi, terbuka, bekerjasama dengan tim, integritas, membuat aturan organisasi yang memudahkan semuanya, dan terus memperbaiki diri melalui program evaluasi.

Agung<sup>9</sup> menegaskan bahwa penerapan spiritual leadership pada organisasi adalah dengan fokus pada nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi, memberi kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengembangkan spiritualitasnya, merencanakan, dan mendorong mereka untuk aktif terlibat dalam proses organisasi. Burke juga memiliki pendapat yang kurang lebih sama, bahwa penerapan nilai-nilai spiritualitas oleh pemimpin akan berdampak pada pertumbuhan organisasi yang semakin baik dan secara sosial sangat diuntungkan.

### **Stres Kerja**

Dale menyatakan *"Job stress refers to a physical or psychological deviation from the normal human state that is caused by stimuli in the work environment"*.<sup>10</sup> Stres tidak selalu berdampak buruk, tetapi bisa juga berdampak sangat baik bagi seseorang yang mengalaminya. Luthans<sup>11</sup> menjelaskan hal itu, bahwa stres biasanya dipersepsikan sebagai kondisi negatif, karena disebabkan oleh sesuatu yang kurang baik atau beban. Misalnya, seorang pegawai yang baru saja mendapatkan surat peringatan dari pimpinannya. Kategori ini disebut distress. Sebaliknya, ada juga stres yang disebabkan oleh sesuatu yang positif atau berdampak positif.

Robbins and Judge<sup>12</sup> menjelaskan 3 (tiga) kategori sumber stres, yaitu: pertama, Environmental Factors yang mempengaruhi desain dari struktur suatu organisasi. Ketidakpastian itu juga mempengaruhi tingkat stres di kalangan para karyawan dalam organisasi tersebut. Perubahan di dalam siklus bisnis dapat menciptakan, economics uncertainties, political uncertainties, technological change. Kedua, organizational Factors. Banyak sekali faktor yang dapat menimbulkan stres di dalam organisasi. Oleh sebab itu dikategorikan dalam beberapa faktor, antara lain task, role demands, interpersonal demand. Ketiga, personal factors yang meliputi, family, economic problems, personality.

<sup>9</sup>Lilik A.M. dan Agung, *Spiritual Leadership*. (Jakarta: Gagas Bisnis, 2009), hal. 30.

<sup>10</sup>Yoder Dale and Staudohar Paul D., *Personal Management and Industrial Relations*. Seventh Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 1982), hal. 308.

<sup>11</sup>Fred Luthans, *Organizational Behaviour*. Eight Edition. (New York: Mc.Graw Hill. 2006), hal. 129.

<sup>12</sup>Stephen P. Robbins and Judge Timothy A, *Organizational Behavior*. (New Jersey: Pearson, 2011), hal. 608.

Dampak stres yang potensial terjadi telah dijelaskan oleh Gibson,<sup>13</sup> yaitu dampak subyektif, seperti kecemasan, agresi, acuh, kebosanan, depresi, keletihan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, merasa kesepian. Dampak perilaku, seperti kecenderungan mendapat kecelakaan, alkoholik, penyalagunaan obat-obatan, emosi yang tiba-tiba meledak, makan berlebihan, merokok berlebihan, perilaku yang mengikuti kata hati, tertawa gugup. Dampak kognitif, seperti ketidakmampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik. Dampak fisiologis, seperti meningkatnya kadar gula, meningkatnya denyut jantung dan tekanan darah, kekeringan di mulut, berkeringat, membesarnya pupil mata, tubuh terasa panas dingin. Dampak organisasi, seperti kemangkiran, pergantian karyawan, rendahnya produktivitas, keterasingan dari rekan sekerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya keikatan, dan kesetiaan terhadap organisasi. Besar kecilnya dampak yang ditimbulkan oleh stres kerja, tergantung pada seberapa lama penyebabnya berlangsung, seberapa kekuatannya, dan seberapa besar kemampuan karyawan dalam mengatasi stres tersebut.

### **Kompensasi Non Finansial**

Mondy<sup>14</sup> menegaskan bahwa kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan esteem dan self actualization, seperti kompensasi berkaitan dengan job environment, dan kompensasi yang berkaitan dengan comfortable working conditions, serta job sharing.

Kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk kepuasan yang didapat dari lingkungan pekerjaan, baik secara psikologis maupun secara fisik. Bentuk kompensasi tersebut dapat berupa: adanya waktu yang fleksibel, adanya jadwal kerja yang padat, adanya pola pembagian kerja, terdapat pengawasan yang baik, terdapat pegawai yang dapat diandalkan dan lain-lain. Sedangkan kompensasi yang berkaitan dengan kondisi kerja merupakan kompensasi yang terdiri dari kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri. Karyawan akan menerima imbalan berupa kepuasan kerja dengan melaksanakan pekerjaannya, yang berarti pemberian pekerjaan yang tepat merupakan salah satu bagian dari kompensasi non finansial. Bentuk kompensasi tersebut diantaranya adalah: pekerjaan yang menarik, adanya tantangan dalam pekerjaan, adanya tanggung jawab dalam pekerjaan, memberikan peluang karier, dan pekerjaan yang dilakukan mendapat pengakuan yang baik.

### **Kepuasan Kerja**

<sup>13</sup> RS. Gibson, *Principles of Nutritional Assessment*. (New York : Oxford University Press, 1990), hal. 207.

<sup>14</sup>R. Wayne Mondy, *Human Resource Management*. Eleventh Edition. (New York, San Fransisco: Prentice Hall, 2002), hal. 442.

Kepuasan kerja merupakan dimensi penting bagi organisasi, tanpa adanya kepuasan kerja pada anggota organisasi akan mempengaruhi pencapaian kinerja pribadi, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Greenberg and Baron (2003: 148) mendeskripsikan kepuasan sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka.

Menurut Luthans<sup>15</sup> terdapat tiga dimensi penting kepuasan kerja, yaitu: 1) kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap situasi kerja, sejauhmana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab; 2) kepuasan kerja diartikan sebagai seberapa baik hasil yang diperoleh memenuhi harapan sehingga memerlukan supervise, bagaimana kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan; dan 3) kepuasan kerja menyajikan perhatian atau attitude yang berkaitan dengan pekerjaan seperti rekan kerja yang memberikan dukungan. Sedangkan Robbins<sup>16</sup> menegaskan bahwa faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja, dan rekan sekerja yang mendukung.

### **Prestasi Kerja**

Performance diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja yaitu merupakan hasil pekerjaan yang berhubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pengertiannya sama dengan kinerja atau performance.<sup>17</sup> Prestasi kerja sebagai jumlah dan kualitas dari tugas yang terselesaikan secara individu, kelompok atau organisasional.<sup>18</sup> Dengan demikian, prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pekerja dengan melaksanakan pekerjaan atau aktifitas pada suatu periode tertentu, yang harus memenuhi standar kualitas dan kuantitas hasil kerja yang ditetapkan perusahaan. Prestasi kerja merupakan pendorong untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi, sebab kinerja organisasi merupakan sekumpulan dari prestasi-prestasi yang diberikan oleh seluruh bagian yang terkait dengan aktifitas organisasi.

Kriteria atau indikator penilaian organisasi yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik dijelaskan oleh Gomes<sup>19</sup> adalah: 1) Quantity of work, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan; 2)

<sup>15</sup>Fred Luthans, *Organizational Behaviour*. Eight Edition. (New York: Mc.Graw Hill. 2006), hal. 144.

<sup>16</sup>Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> Edition. (New Jersey : Pearson, 2001), hal. 149.

<sup>17</sup>Armstrong, M., *Handbook of Personel Management Practice*. Fourth Edition. (England: Clay Ltd, Stives. Plc. 1988), hal. 15.

<sup>18</sup>Schermerthon et al., *Managing Organizational Behavior*. Fourth ed, (New York: John Wiley and Son, Inc. ,1991), hal. 59.

<sup>19</sup>Faustino Caddoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan)*. Cetakan Kelima. (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hal. 72.

Quality of work, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya; 3) Creatveness, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; 4) Cooporation, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi); 5) Depandability, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan; 6) Initiative, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memerbesar tanggung jawabnya; 7) Personal quality, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

## Metode Riset

### *Populasi dan Sampel*

Populasi dalam penelitian ini adalah semua social worker pada organisasi sosial Surabaya berprestasi dan/ atau memiliki perolehan dana rutin dari donatur sebesar dua puluh juta setiap bulan dengan teknik proportional random sampling diperoleh 104 responden.

### *Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data*

Sumber data penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Sedangkan metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner.

### *Pengukuran Variabel*

Pengukuran variabel penelitian yaitu spiritual leadership, stres kerja, kompensasi non finansial, kepuasan kerja, dan prestasi kerja social worker menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) pilihan, yaitu sangat tidak baik (1), tidak baik (2), cukup (3), baik (4), sangat baik (5).

### *Teknik Analisis Data*

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM). Hal ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung ataupun tidak langsung, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besar kecilnya pengaruh yang terjadi pada suatu jalur tertentu akan tampak dari hasil perhitungan metode SEM dengan program AMOS (Analysis Of Moment Structure).

## Temuan dan Pembahasan

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten yang hasil valid dan reliabel, data multivariat normal, tidak terjadi multikolinearitas dan outlier, maka variabel laten tersebut dapat dilanjutkan dalam analisis melalui Tabel 1 hasil pengujian model dan Gambar 1 hasil pengujian hipotesis berikut:

**Tabel 1.**

**Hasil Pengujian Model Prestasi Kerja**

Kriteria	Nilai Cut - Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
----------	-----------------	-------------------	------------

Chi - Square	Diharapkan kecil	167.986	$\chi^2$ dengan df = 142 adalah 170.809 Baik
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,067	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.063	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,914	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,936	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.183	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0.961	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.977	Baik

Sumber: Lampiran diolah

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa 8 (delapan) kriteria yang digunakan untuk menilai layak/ tidaknya suatu model ternyata menyatakan Baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.

Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Koefisien-koefisien jalur tersebut merupakan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat disajikan dalam persamaan struktural berikut:

$$Y_1 = 0,358X_1 + 0,155X_2 + 0,531X_3$$

$$Y_2 = 0,138X_1 - 0,054X_2 + 0,018X_3 + 0,554Y_1$$

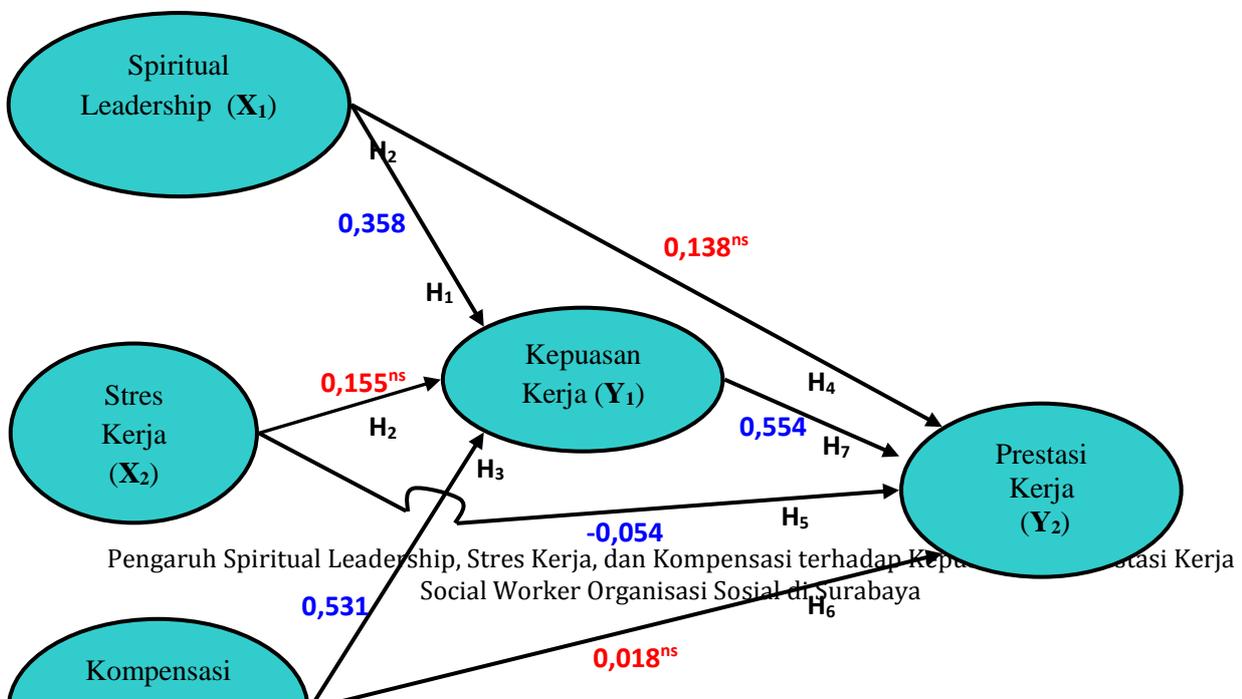
X<sub>1</sub> = spiritual leadership

X<sub>2</sub> = stres kerja

X<sub>3</sub> = kompensasi non financial

Y<sub>1</sub> = kepuasan kerja

Y<sub>2</sub> = prestasi kerja



**Gambar 1**  
**DIAGRAM JALUR HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS**

Selanjutnya Pengujian koefisien jalur pada model prestasi kerja secara rinci disajikan pada Tabel 2 berikut:

**Tabel 2.**  
**Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pada Model Prestasi Kerja**

Variabel	Koefisien	C.R.	Prob.	Keterangan
spiritual leadership ( $X_1$ ) → kepuasan kerja ( $Y_1$ )	0,358	3,441	0,000	Signifikan
stres kerja ( $X_2$ ) → kepuasan kerja ( $Y_1$ )	0,155	1,627	0,104	Tidak Signifikan
kompensasi non finansial ( $X_3$ ) → kepuasan kerja ( $Y_1$ )	0,531	4,168	0,000	Signifikan
spiritual leadership ( $X_1$ ) → prestasi kerja ( $Y_2$ )	0,138	1,133	0,257	Tidak Signifikan
stres kerja ( $X_2$ ) → prestasi kerja ( $Y_2$ )	-0,054	- 3,375	0,000	Signifikan
kompensasi non finansial ( $X_3$ ) → prestasi kerja ( $Y_2$ )	0,018	0,126	0,900	Tidak Signifikan
kepuasan kerja ( $Y_1$ ) → prestasi kerja ( $Y_2$ )	0,554	2,434	0,015	Signifikan

Sumber: Lampiran diolah

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa terdapat beberapa hasil uji hipotesis yang berbeda dari 7 (tujuh) hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kepuasan Kerja**

Spiritual leadership ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,358 dengan nilai C.R. sebesar 3,441 dan diperoleh probabilitas signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian spiritual leadership ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,358, yang berarti setiap ada kenaikan spiritual leadership ( $X_1$ ) maka akan menaikkan Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,358.

Hal ini mengindikasikan bahwa spiritual leadership mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Artinya, semakin baik spiritual leadership atasan,

maka kepuasan kerja social worker tersebut akan semakin meningkat. Kemampuan seorang pemimpin untuk meyakinkan visi organisasi kepada anggotanya akan berdampak terhadap kepuasan kerja social worker, apalagi jika pemimpin mampu membangkitkan potensi terbaik mereka sebagai makhluk sosial yang secara genetik selalu ingin membantu sesama. Kepuasan kerja social worker juga bisa dirasakan ketika dalam proses interaksi organisasi, pemimpin bisa memberikan keteladanan dalam memperjuangkan tercapainya visi organisasi, sehingga sebagai mitra/ bukan bawahan, social worker merasakan kenyamanan dalam mengabdikan pada organisasi.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Stres kerja ( $X_2$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,155 dengan nilai C.R. sebesar 1,627 dan diperoleh probabilitas signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,104 yang lebih besar dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Hal ini berarti bahwa stres kerja berpengaruh sangat kecil (tidak memadai) terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ).

Hal ini mengindikasikan bahwa tinggi rendahnya stres kerja berpengaruh kecil sekali terhadap kepuasan kerja social worker pada organisasi sosial di Surabaya. Artinya, bagaimanapun dinamika stres kerja tidak membawa perubahan yang berarti terhadap kepuasan kerja social worker. Stres kerja social worker berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dikarenakan social worker tidak merasakan adanya tuntutan tugas berupa pengawasan ketat terhadap pekerjaan, tidak adanya tuntutan tugas pekerjaan dengan kemampuan social worker, dinamika variasi pekerjaan juga secara umum pada organisasi sosial tidak terlalu baik. Penyebab lain adalah tidak adanya tuntutan peran berupa keterlibatan social worker dalam membuat keputusan organisasi dan pada beberapa organisasi sosial di Surabaya masih terjadi over lapping pada job description. Selain itu, pada organisasi sosial di Surabaya tuntutan antarpribadi berupa kerjasama/ teamwork masih belum optimal.

### **Pengaruh Kompensasi non Finansial terhadap Kepuasan Kerja**

Kompensasi non finansial ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,531 dengan nilai C.R. sebesar 4,168 dan diperoleh probabilitas signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kompensasi non finansial ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,531, yang berarti setiap ada kenaikan Kompensasi non finansial ( $X_3$ ) maka akan menaikkan Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0,531.

Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi non finansial mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerjanya. Artinya, semakin baik kompensasi non finansial yang diperoleh social worker, maka kepuasan kerja social worker tersebut akan semakin meningkat. Pemberian apresiasi kepada social worker ketika mereka berhasil melaksanakan tugas fundraising, seperti memperoleh donasi besar dari donatur tertentu yang ditemuinya, tentu berdampak pada kepuasan kerja

mereka. Pemberian apresiasi berupa pujian dan pengakuan kompetensi, bagi social worker tidak kalah pentingnya dengan pemberian kompensasi finansial.

### **Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Prestasi Kerja**

Spiritual leadership ( $X_1$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap Prestasi kerja ( $Y_2$ ). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,138 dengan nilai C.R. sebesar 1,133 dan diperoleh probabilitas signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,257 yang lebih besar dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Hal ini berarti bahwa Spiritual leadership ( $X_1$ ) berpengaruh sangat kecil (tidak memadai) terhadap Prestasi kerja ( $Y_2$ ).

Hal ini mengindikasikan bahwa spiritual leadership tidak mempunyai hubungan yang erat dengan prestasi kerja social worker. Artinya, semakin baik spiritual leadership atasan, maka prestasi kerja social worker tidak otomatis ikut meningkat, begitupun sebaliknya. Temuan studi ini menguatkan kenyataan di lapangan bahwa model kepemimpinan spiritual yang dipraktekkan oleh pimpinan organisasi sosial tidak ada hubungannya dengan pencapaian prestasi kerja social worker, seperti kemampuannya memperoleh donasi dalam jumlah tertentu di setiap bulan, intensitas kehadiran, semangat untuk mendapatkan tugas-tugas baru selain fundraising, bahkan terhadap pelayanan ke donatur, dan seterusnya. Kesungguhan social worker dalam memahami job description, atau kemampuan menerapkan ide-ide/gagasan segar organisasi dari siapapun, juga kemampuan mencari solusi terhadap persoalan yang timbul dalam tugas fundraising tidak terkait dengan bagaimana kemampuan seorang pemimpin dalam menyampaikan visi organisasinya kepada social worker.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap Prestasi Kerja**

Stres kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja ( $Y_2$ ) dengan arah hubungan negatif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur sebesar -0,054 dengan nilai C.R. sebesar -3,375 dan diperoleh probabilitas signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian stres kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi kerja ( $Y_2$ ) sebesar 0,054, yang berarti setiap ada kenaikan Stres kerja ( $X_2$ ) maka akan menurunkan prestasi kerja ( $Y_2$ ) sebesar 0,054.

Hal ini mengindikasikan bahwa variabel stres kerja yang tercermin pada minimnya dinamika/ variasi pekerjaan, kesempatan berkreasi, dan minimnya keterlibatan social worker dalam pengambilan keputusan strategis organisasi memiliki pengaruh terhadap tinggi rendahnya pencapaian prestasi kerja social worker pada organisasi sosial Surabaya. Temuan studi ini menunjukkan kebenaran fakta di lapangan, bahwa se-kecil apapun dinamika stres kerja terjadi pada social worker akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya pencapaian prestasi kerja. Kondisi ini paling banyak terjadi pada organisasi sosial yang sudah melakukan variasi/ strategi fundraising, sudah memberikan ruang berkreasi pada social workernya, dan sering melibatkannya dalam penyusunan strategi penggalan dana, dan seterusnya. Kreatifitas/ strategi penggalan dana organisasi sosial akan

menentukan efektifitas kerja fundraising, semakin mereka kreatif dan inovatif dalam berkreasi dan melakukan variasi kerja fundraising, maka pencapaian prestasi kerja social worker adalah keniscayaan yang terjadi. Misalnya, membuat gerai fundraising di mall, super market, pameran, dan seterusnya.

### **Pengaruh Kompensasi non Finansial terhadap Prestasi Kerja**

Kompensasi non finansial ( $X_3$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap Prestasi kerja ( $Y_2$ ). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,018 dengan nilai C.R. sebesar 0,126 dan diperoleh probabilitas signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,900 yang lebih besar dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Hal ini berarti bahwa Kompensasi non finansial ( $X_3$ ) berpengaruh sangat kecil (tidak memadai) terhadap Prestasi kerja ( $Y_2$ ).

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kompensasi non finansial yang diperoleh social worker, maka prestasi kerja mereka tidak otomatis meningkat. Temuan studi ini membuktikan bahwa ada tidaknya apresiasi/ pujian terhadap social worker yang berhasil melaksanakan tugas fundraising tidak berpengaruh terhadap kualitas kerja social worker, perolehan jumlah donasi, pemahaman tugas organisasi, kreatifitas, inisitif, maupun mutu pelayanan social worker terhadap donatur. Berbeda dengan kepuasan kerja yang lebih bersifat psikologis subyektif, pada prestasi kerja yang notabene lebih mudah diukur oleh pimpinan organisasi, maka kompensasi non finansial ini tidak memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja**

Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi kerja ( $Y_2$ ) dengan arah hubungan positif. Hal ini terlihat dari koefisien jalur sebesar 0,554 dengan nilai C.R. sebesar 2,434 dan diperoleh probabilitas signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,015 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Prestasi kerja ( $Y_2$ ) sebesar 0,554, yang berarti setiap ada kenaikan Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) maka akan menaikkan Prestasi kerja ( $Y_2$ ) sebesar 0,554.

Hal ini mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai hubungan yang erat dengan prestasi kerja. Artinya, semakin baik kepuasan kerja social worker, maka prestasi kerja mereka akan semakin meningkat. Kepuasan kerja social worker yang baik tercermin pada ketertarikannya terhadap pekerjaan fundraising, adanya kepuasan terhadap bimbingan dan arahan pimpinan organisasi sosial sampai dengan pemberian bantuan teknis, dan kebersamaan kerja dengan rekan timfundraising yang lain. Kepuasan kerja yang dirasakan social worker tentu akan berdampak pada pencapaian prestasi kerjanya, mereka akan lebih semangat dalam bekerja fundraising ketika merasakan ketertarikan/ the work itself yang kuat terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

### **Kesimpulan**

1. Spiritual leadership berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja social worker berupa perolehan interesting yang tinggi terhadap tugas, semangat Pengaruh Spiritual Leadership, Stres Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Social Worker Organisasi Sosial di Surabaya

kebersamaan dengan rekan kerja, dan kemudahan memperoleh bantuan teknis dari pimpinan organisasi sosial di Surabaya. Stres kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja seperti ketertarikannya untuk meneruskan pekerjaan fundraising, semangat kebersamaan/ team work, perolehan dukungan dari rekan kerja social worker. Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja social worker pada organisasi sosial di Surabaya. Spiritual leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel prestasi kerja. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel prestasi kerja Kompensasi non finansial berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja social worker organisasi sosial di Surabaya.

2. Kontribusi hasil studi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan ditunjukkan melalui ke 7 (tujuh) hipotesis yang telah dilakukan pembuktian melalui studi ini. Berdasarkan 7 (tujuh) hipotesis tersebut, terdapat 4 (empat) hipotesis terbukti berpengaruh signifikan, sedangkan 3 (tiga) hipotesis ternyata berpengaruh tidak signifikan.
3. Hasil studi ini secara integratif dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja social worker organisasi sosial di Surabaya dipengaruhi oleh spiritual leadership dan kompensasi non finansial. Sedangkan prestasi kerja dipengaruhi oleh stres kerja dan kepuasan kerja.
4. Hasil studi ini dapat bermanfaat bagi perkembangan Ilmu Ekonomi khususnya Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mempelajari perilaku organisasi berdasarkan pada studi teoritis dan studi empiris. Dapat memberikan kontribusi pada pihak manajemen organisasi sosial di Surabaya khususnya sebagai bahan pertimbangan untuk merumuskan kebijakan organisasi terutama dalam hal penerapan spiritual leadership, mengelola stres kerja social worker, dan meningkatkan kualitas kompensasi non finansial.
5. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap prestasi kerja memiliki tingkat signifikansi yang paling besar, oleh karena itu tingkat kepuasan bekerja di organisasi sosial hendaknya dijaga dan terus ditingkatkan. Kepuasan kerja disini meliputi ketertarikan pada pekerjaan, peluang untuk mengembangkan diri, adanya pengarahan yang efektif dalam pekerjaan, bekerja team work/ adanya kebersamaan, dan seterusnya.

### **Saran**

1. Perlunya social worker memahami tugas fundraising dan efektifitasnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Bagi pemimpin organisasi sosial hendaknya mempertahankan dan meningkatkan potensi spiritual leadershipnya, karena model kepemimpinan ini terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja social worker. Bagi organisasi sosial hendaknya meningkatkan sumberdaya manusia (SDM), mengefektifkan model spiritual leadership, memberikan apresiasi/ pujian jika social worker berhasil melaksanakan tugas sebagai solusi pemberian kompensasi non finansial, dan meningkatkan kepuasan kerja kepada

semua yang terlibat dalam kegiatan organisasi sosial supaya prestasi kerja social worker dapat lebih ditingkatkan lagi.

2. Perlunya akademisi mengembangkan dan memperluas kajian spiritual leadership dan stres kerja yang belum banyak diteliti, terutama pada organisasi sosial/ non profit, sehingga lingkup pembahasan akan semakin luas dan dalam.
3. Perlunya pemerintah khususnya kementerian sosial memperhatikan pengembangan organisasi sosial yang memiliki peran besar terhadap penanganan anak-anak yatim, dhu'afa, dan terlantar.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel maupun indikator yang lebih beragam, seperti budaya organisasi dengan lingkup organisasi yang lebih luas, tidak hanya pada organisasi sosial muslim berprestasi saja.

### Daftar Pustaka

- Agung, Lilik A.M.. *Spiritual Leadership*, Jakarta: Gagas Bisnis, 2009.
- Armstrong, M.. *Handbook of Personnel Management Practice*. Fourth Edition. England: Clay Ltd, Stives. Plc, 1988.
- Burke, Robert. *Leadership and Spirituality*. Emerald Group Publishing Limited. Vol 8 No. 6, pp. 14-25, 2006.
- Dale, Yoder, Paul, D., Staudohar. *Personal Management and Industrial Relations*, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1982.
- Fairholm, G. W.. *Leadership & Organization Development Journal*. Bradford. Vol. 17, Iss. 5; pg. 11, 1996.
- Fry, Louis W.. Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*. No.14: 693-727, 2003.
- Gibson, RS.. *Principles of Nutritional Assessment*. Oxford University Press, New York, 1990.
- Gibson, James, John M, Ivancevich, and James H, Donnely, Jr.. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi 4 Terjemahan. Jakarta: Erlangga, 1999.
- Gomes, Faustino Caddoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia (terjemahan)*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- Greenberg, Jerald and Robert, A. Baron. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Kotter, J. P.. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*, Eight Edition. New York: Mc.Graw Hill, 2006.
- Mondy, R. Wayne.. *Human Resource Management*. Eleventh Edition. New York, San Fransisco: Prentice Hall, 2002.
- Robbins, Stephen P. *Management*. 6<sup>th</sup> Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup> Edition. New Jersey, 2001.

- \_\_\_\_\_. *Perilaku Organisasi (terjemahan)*, Edisi Kesepuluh. Jakarta: Indeks, 2007.
- Robbins, Stephen P, Judge Timothy A.. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson, 2011.
- Schermerthorn et al.. *Managing Organizational Behavior. Fourth ed, New York: John Wiley and Son, Inc.*, 1991.
- Schuller, R. Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, Edisi VI. Jakarta: Erlangga, 1999.
- Suyono, Haryono. *Pembangunan Berwawasan Global*. Surabaya: Pascasarjana Universitas Airlangga/ materi perkuliahan, 2001.