

**PENGEMBANGAN KUALITAS SDM PERBANKAN SYARIAH INTEGRATIF
MELALUI IMPLEMENTASI *WORKPLACE SPIRITUALITY***

Siswanto

Fakultas Ekonomi-Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Jln. Gajayana 50 Malang
siswantouinmlg@gmail.com
082140122032

A B S T R A C T

This study attempts to make a rigorous empirical examination of the implementation of workplace spirituality in order to increase employee job satisfaction and organizational commitment in Islamic banking as an integrative approach. Quantitative approach is useful in examining the interrelationship. There were 125 Islamic banking employees in the city of Malang, East Java, Indonesia as sample. Data analysis used cross tabulation, t-test, analysis of variance, and structural equation modeling (SEM). The results conclude that variables of meaningful work, sense of community, and alignment of values as a dimension of workplace spirituality improved organizational commitment. Likewise, variable alignment of values and meaningful work increased job satisfaction. Sense of community variable could not able to increase employee job satisfaction in Islamic banking. Managerial implications, it's necessary to build a solid team building in order to increase employee job satisfaction.

A B S T R A K

Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan implementasi praktek *workplace spirituality* di perbankan syariah syariah Kota Malang dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan sebagai suatu pendekatan integratif. Pendekatan kuantitatif berguna dalam menguji dan menjelaskan implementasi dimensi *workplace spirituality* pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan perbankan syariah. Jumlah sample dalam penelitian ini sebanyak 125 orang karyawan perbankan syariah di Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia. Teknik analisis data menggunakan analisis tabulasi silang, uji beda t-tes dan analisis varians, serta analisis pemodelan persamaan struktural (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *meaningful work*, *sense of community*, dan *alignment of values* sebagai dimensi dari *workplace spirituality* mampu meningkatkan komitmen organisasi. Demikian juga, variabel *meaningful work* dan *alignmnet of values* mampu meningkatkan kepuasan kerja. Adapun variabel *sense of community* tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan perbankan syariah. Implikasi manajerial berdasarkan penelitian ini adalah perlu membangun *team building* yang solid dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Key words: *Workplace spirituality, Job satisfaction, Organizational commitment*

1. Latar Belakang

Perbankan syariah merupakan organisasi Islam yang dalam praktek dan aktivitas manajemen menerapkan prinsip-prinsip syariah yang syarat dengan nilai-nilai spiritualitas. Milliman *et al.* (2003) menyatakan nilai-nilai spiritualitas secara historis bersumber dari nilai-nilai agama. Robbins (2006: 745) menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) memiliki peran penting dalam pencapaian efektivitas organisasi dan perubahan sikap karyawan. Milliman *et al.* (2003) menunjukkan bahwa implementasi dimensi *workplace spirituality* yang terdiri atas *meaningful work*, *sense of community*, dan *alignment*

of values dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan pandangan ini, manusia merupakan makhluk yang memiliki dimensi integratif meliputi dimensi fisik, sosial, dan spiritual.

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia menampakkan pertumbuhan yang menggembirakan. Sampai dengan Juni 2013, industri perbankan syariah memiliki jaringan sebanyak 11 Bank Umum Syariah (BUS), 24 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 159 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), dengan total jaringan kantor cabang sebanyak 2.817 kantor yang tersebar di seluruh Indonesia (SPS, Juni 2013). Perkembangan yang menggembirakan ini karena Indonesia memiliki potensi dan kondusif dalam pengembangan industri perbankan syariah. Berdasarkan penilaian *Global Islamic Finance Report* tahun 2011, Indonesia menempati urutan keempat dari negara-negara yang memiliki potensi dan kondusif dalam pengembangan perbankan syariah setelah Iran, Malaysia, dan Saudi Arabia (GIFR, 2011).

Perkembangan jumlah kantor dan jaringan industri perbankan syariah berdampak pada peningkatan kebutuhan sumberdaya manusianya. Rata-rata kebutuhan sumberdaya manusia pada industri perbankan syariah mencapai 11.000 per tahun (SWA, 2013). Bahkan menurut (Alamsyah, 2012) *gap* pemenuhan persediaan SDM perbankan syariah mencapai 20.000 per tahun. Perkembangan jumlah SDM perbankan syariah yang cukup besar tersebut ternyata belum disertai dengan peningkatan kualitasnya. Hasil penelitian (Ascarya & Yumanita, 2008) menunjukkan bahwa kualitas SDM perbankan syariah di Malaysia lebih tinggi jika dibandingkan dengan kualitas SDM perbankan syariah di Indonesia.

Peningkatan kebutuhan SDM industri perbankan syariah di Indonesia belum ekuivalen dengan peningkatan kualitas sumberdaya manusia (SDM). Setidaknya hal tersebut dapat dilihat dari kualitas SDM Bank Islam di Indonesia dibandingkan dengan Bank Islam di Malaysia. Ascarya & Yumanita (2008) menunjukkan salah faktor penting ketidakefisienan Bank Islam di Indonesia dibanding Malaysia adalah rendahnya kualitas SDM. Oleh karena itu, maka perlu mengembangkan kualitas SDM Perbankan Syariah di Indonesia dengan cara merubah sikap kerja yang menentukan perilaku dan kinerja karyawan. Dalam rangka merubah sikap kerja karyawan, perbankan syariah perlu menggunakan pendekatan integrative yakni berupa implementasi nilai-nilai *workplace spirituality*.

Sumber daya manusia merupakan asset yang sangat berharga bagi organisasi. Kemampuan untuk mengelola SDM, berupa pemberdayaan karyawan (*empowerment*) akan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang komitmen akan memberikan dampak yang besar terhadap pencapaian kinerja (*performance*) organisasi. Komitmen karyawan menunjukkan adanya kepuasan karyawan terhadap organisasinya, sehingga jika karyawan puas, maka akan mampu memberikan dan meningkatkan kepuasan konsumen. Apabila kepuasan konsumen tercapai, maka organisasi akan mencapai *high performance*.

Salah satu isu penting dalam lingkungan kerja yang mengalami perkembangan pesat adalah komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Hawkins, 1998). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih menikmati pekerjaannya dan akan lebih banyak meluangkan waktu untuk pekerjaannya, serta kemungkinan kecil mereka berkeinginan untuk meninggalkan organisasi (Robinson, Simourd dan Porporino, 1990). Selain itu juga, tingginya komitmen karyawan terhadap organisasinya, akan meningkatkan *performance*, dan menjadikan karyawan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, serta menurunkan *absenteeism*, dan meningkatkan motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga akan meningkatkan *job satisfaction* (Brown, 2003; Robinson, Simourd dan Porporino, 1992).

Pengembangan komitmen organisasional ke dalam tiga komponen diatas dianggap perlu, karena setiap komponen secara konseptual berbeda, perlakuan kepada ketiganya juga

berbeda. Selain itu, karyawan bisa mengalami tahap-tahap psikologikal pada masing-masing komponen. Komitmen *affective* merupakan komitmen yang dibangun berdasarkan keterikatan secara emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan pada organisasinya. Komitmen *continuence* dibangun berdasarkan penilaian karyawan terhadap *cost* dan *benefit* apabila tetap berada di organisasi, sedangkan komitmen *normative* merupakan komitmen yang terbangun berdasarkan perasaan tanggung jawab moral atau kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi (Iverson & Buttigieg, 1998).

Atas dasar kontradiksi (*research gap*), yaitu fenomena perkembangan perbankan syariah yang mengesankan dengan rendahnya kualitas sumberdaya manusianya di perbankan syariah Indonesia dari hasil penelitian Ascarya & Yumanita (2008), maka perlu mengimplementasikan *workplace spirituality* (spiritualitas di tempat kerja). Oleh karena itu, secara lebih spesifik tujuan penelitian sebagai berikut: 1) menentukan tingkat internalisasi dan implementasi *workplace spirituality* berdasarkan karakteristik biografis karyawan perbankan syariah di Kota Malang, 2) mengetahui dan menganalisis implementasi dimensi *workplace spirituality* pada sikap kerja karyawan perbankan syariah.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian pengembangan kualitas SDM perbankan syariah integratif melalui implementasi *workplace spirituality* ini menggunakan paradigma positivis-kuantitatif. Paradigma ini memandang bahwa sebab menentukan hasil atau *outcome* (Siswanto, 2012: 12). Implementasi *workplace spirituality* di perbankan syariah menentukan perubahan sikap kerja karyawan. Sikap kerja yang diobservasi pada pada penelitian ini berupa kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Jumlah sampel penelitian sebanyak 125 orang. Adapun teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *convenience sampling*, yakni teknik pengambilan sampel non-probabilitas, dimana sampel yang dipilih dari elemen populasi yang datanya mudah diperoleh peneliti (Indriantoro & Supomo, 1999). Teknik analisis data menggunakan metode analisis data tabulasi silang, uji beda *analysis of variance* dan t-test, *confirmatory factor analysis (CFA)* dan *structural Equation Modelling (SEM)*. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari atas variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel Eksogen *workplace spirituality* meliputi dimensi *meaningful work, sense of community, and alignment with organization values*. Sedangkan, variabel endogen meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini jenis data interval didapatkan dari jawaban responden melalui kuesioner dengan memakai *Skala Likert*. Dengan skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi jawaban variabel. Kemudian jawaban variabel dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur ini. Selanjutnya komponen tersebut dijadikan acuan untuk menyusun item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan yang dijawab oleh responden. Tanggapan tiap-tiap pertanyaan diukur dengan menggunakan 5 skala Likert yang memiliki gradasi dari sangat positif sampai dengan sampai negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif maka jawaban responden diberi skor yang mulai dari (5) sangat setuju, (4) setuju, (3) netral, (2) tidak setuju, dan (1) sangat tidak setuju.

Instrumen komitmen organisasional yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Employee Opinion Survey-OCQ* yang disusun berdasarkan konsep komitmen organisasional Meyer & Allen (1996). Sedangkan kepuasan kerja bawahan akan digunakan instrumen yang telah teruji yakni MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) dengan memodifikasi *wording*. Untuk mengukur *workplace spirituality* menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh oleh Ashmos & Ducan (2000).

3. Hasil dan Pembahasan

Jumlah responden total dalam penelitian ini sebanyak 125 orang karyawan perbankan syariah Kota Malang. Jumlah responden sebesar itu mewakili populasi karyawan yang perbankan syariah di Kota Malang. Perbankan syariah yang menjadi obyek penelitian ini adalah kategori bank umum syariah dan unit usaha syariah, baik bank milik pemerintah maupun swasta. Karakteristik biografis responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi umur, gender, agama, status perkawinan, dan tingkat pendidikan.

Responden yang meliputi karyawan perbankan syariah di Kota Malang sebagian besar berusia 21-25 tahun sebanyak 56 orang (45%). Komposisi responden berdasarkan gender sebesar 60% (74 orang) berjenis kelamin pria, dan 40% (51 orang) wanita. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh responden perbankan syariah beragama Islam. Status perkawinan dikategorikan menikah, dan belum menikah, serta janda. Berdasarkan data responden, sejumlah 60 orang (48%) berstatus menikah, 65 orang (52%) belum menikah.

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan karyawan perbankan syariah telah memenuhi kualifikasi, karena sebanyak 101 orang (80%) berpendidikan sarjana, 6% memiliki ijazah strata 2, berpendidikan diploma sebanyak 10 orang (8%). Sedangkan karyawan dengan pendidikan SLTA sebesar 6%. Secara umum data karakteristik biografis dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	Prosentasi
Umur		
- 21-25 tahun	56 orang	45%
- 26-30 tahun	43 orang	34%
- 31-35 tahun	11 orang	9%
- 36-40 tahun	7 orang	6%
- 41-45 tahun	5 orang	4%
- 46-50 tahun	3 orang	2%
- 51-55 tahun	-	0
- 56-60 tahun	-	0
Total	<i>125 orang</i>	100%
Gender		
- Pria	74 orang	60%
- Wanita	51 orang	40%
Total	<i>125 orang</i>	100%
Agama		
- Islam	125	100%
- Lainnya	0	0
Total	<i>125 orang</i>	100%
Status Perkawinan		
- Menikah	60	48%
- Belum Menikah	65	52%
Total	<i>125 orang</i>	100%
Pendidikan		
- SLTA	7	6%
- Diploma	10	8%
- Sarjana Strata Satu	101	80%
- Sarjana Strata Dua	7	6%
Total	<i>125 orang</i>	100%

Sumber: Data diolah, 2012

3.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian dilakukan untuk memastikan rancangan instrumen yang disusun dan digunakan dalam menggali data valid dan reliabel. Uji signifikansi dihitung dengan membandingkan nilai probabilitas masing-masing korelasi pada taraf signifikansi

5%. Berdasarkan hasil uji validitas masing-masing variabel penelitian menunjukkan seberapa besar instrumen valid. Secara lebih rinci, hasil uji validitas instrumen penelitian ditunjukkan oleh tabel berikut;

Tabel 2. Hasil uji validitas instrument penelitian
Uji validitas

Item	Pearson correlation	Sig.
Meaningful of work		
1. Saya menganggap bekerja sebagai bagian pengalaman yang berarti dalam hidup	0,593	**
2. Nilai spiritualitas/keberagamaan mendorong saya untuk bekerja	0,744	**
3. Bekerja bagi saya merupakan bagian penting dalam hidup	0,753	**
4. Saya berharap untuk bisa hadir dalam bekerja	0,646	**
5. Saya melihat ada hubungan yang harmonis antara pekerjaan dengan lingkungan sosial	0,693	**
6. Saya dapat memahami bahwa pekerjaan saya memiliki arti pribadi	0,687	**
Sense of community		
1. Bekerja sama dalam suatu pekerjaan merupakan bagian dari nilai hidup yang penting	0,630	**
2. Saya merasa bagian dari masyarakat dan komunitas dalam pekerjaan	0,705	**
3. Saya percaya bahwa dalam pekerjaan ini saling mendukung satu dengan yang lain	0,633	**
4. Saya merasa ada kebebasan dalam mengungkapkan pendapat	0,655	**
5. Saya menyadari bahwa cara berpikir saya menentukan tujuan organisasi	0,675	**
6. Saya percaya bahwa tiap orang dalam pekerjaan ini memiliki kepedulian satu sama lain	0,578	**
7. Saya merasa bagian dari satu keluarga di tempat kerja ini	0,721	**
Alignment with organization value		
1. Saya mendukung nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi	0,624	**
2. Organisasi tempat saya bekerja memiliki kepedulian pada orang yang kurang mampu	0,641	**
3. Organisasi tempat saya bekerja memiliki kepedulian pada semua karyawannya	0,758	**
4. Organisasi tempat saya bekerja memiliki kepekaan dan empati pada karyawan	0,745	**
5. Tujuan hidup saya memiliki kesamaan dengan tujuan organisasi	0,647	**
6. Organisasi saya peduli pada kesehatan karyawan	0,631	**
7. Saya merasa ada keterkaitan antara misi hidup saya dengan misi organisasi	0,707	**
8. Organisasi saya peduli pada kebutuhan spiritual saya	0,539	**
Kepuasan Kerja		
1. Saya memiliki peluang untuk sukses dalam pekerjaan saya saat ini	0,565	**
2. Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan organisasi untuk lebih maju	0,730	**
3. Saya merasa puas terhadap kesempatan karir di organisasi ini	0,808	**
4. Saya merasa puas terhadap pekerjaan yang saya jalani sekarang	0,739	**
Komitmen organisasi		
1. Saya bangga mengatakan pada orang lain, bahwa saya bekerja di tempat ini	0,699	**
2. Organisasi saya memberi inspirasi untuk mengeluarkan kemampuan terbaik saya	0,712	**
3. Saya merasa senang menjadi bagian dari organisasi tempat kerja ini	0,725	**
4. Saya seringkali menceritakan organisasi tempat saya kerja pada teman-teman	0,725	**
5. Saya senantiasa menerima semua pekerjaan yang diberikan pada saya	0,702	**
6. Saya memiliki kepedulian pada keberlangsungan organisasi ini	0,719	**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Dimensi *meaningful work* merupakan penjelasan dan ilustrasi tentang bagaimana seorang pekerja berinteraksi dan memandang pekerjaannya. Aspek ini menjelaskan bahwa bekerja itu bukan hanya dilatarbelakangi oleh ketertarikan atau sebagai sesuatu yang menantang untuk dilaksanakan. Hasil analisis uji validitas menunjukkan keenam item yang digunakan dalam menggali data tentang arti penting bekerja bagi karyawan valid. Artinya bahwa instrumen penelitian dapat mengukur variabel *meaningful work*.

Dimensi *sense of community* berkaitan dengan bagaimana seorang pekerja memiliki hubungan dengan rekan kerjanya. Ashmos dan Duchon (2000) menyatakan bahwa dimensi

sense of community meliputi hubungan yang mendalam dengan orang lain. Hasil analisis uji validitas menunjukkan ketujuh item yang digunakan dalam menggali data tentang arti penting hubungan dengan lingkungan kerja bagi karyawan valid. Artinya bahwa instrumen penelitian dapat mengukur variabel *sense of community*.

Dimensi *alignment with organization value* merupakan kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki oleh individu dengan misi dan tujuan organisasi. Kesesuaian ini juga berarti bahwa para manajer dan karyawan memiliki kecocokan, memiliki hati nurani, dan para manajer peduli terhadap kesejahteraan para bawahan dan organisasi. Hasil analisis uji validitas menunjukkan dari delapan item pertanyaan yang digunakan dalam menggali data tentang kesamaan nilai individu dengan nilai organisasi (*alignment with organization values*) semuanya dinyatakan valid. Sedangkan, tujuh item yang lain dinyatakan valid. Berdasarkan beberapa pendapat, item yang tidak valid dapat dibuang atau diperbaiki.

Kepuasan kerja variabel sikap kerja yang berhubungan dengan bagaimana seorang karyawan memandang dan mempersepsikan pengalaman yang dialami dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja intrinsik meliputi sikap yang dimiliki oleh karyawan yang berhubungan dengan prestasi, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan. Hasil analisis uji validitas menunjukkan keempat item yang digunakan dalam menggali data tentang kepuasan kerja karyawan adalah valid. Artinya bahwa instrumen penelitian dapat mengukur variabel kepuasan kerja karyawan.

Komitmen organisasi adalah keberadaan seseorang mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Hasil analisis uji validitas menunjukkan enam item yang digunakan dalam menggali data tentang kepuasan kerja karyawan adalah valid. Artinya bahwa instrumen penelitian dapat mengukur komitmen organisasional karyawan.

Uji reliabel untuk menguji konsistensi alat/instrumen penelitian yang digunakan. Uji reliabilitas merupakan kriteria tingkat kemantapan atau konsistensi suatu alat ukur (kuesioner). Suatu kuesioner dikatakan mantap bila dalam mengukur sesuatu secara berulang kali memberikan hasil yang sama dengan catatan bahwa kondisi saat pengukuran tidak berubah.

Tabel 3. Hasil uji reliabilitas instrument penelitian

Uji Reliabilitas			
Variabel	Rata-Rata	Nilai Cronbach' Alpha	Keterangan
<i>Meaningful of work</i>	4,22	0,78	Reliabel
<i>Sense of Community</i>	3,99	0,78	Reliabel
<i>Alignment with Organization Values</i>	3,73	0,81	Reliabel
Kepuasan Kerja	3,94	0,83	Reliabel
Komitmen Organisasi	3,79	0,67	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Dalam uji reliabilitas, peneliti menggunakan metode konsistensi internal dengan teknik *Cronbach's Alpha*. Nilai Alpha antara 0,8 sampai 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai alpha antara 0,60 sampai 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima, dan nilai kurang dari 0,60 dikategorikan reliabilitas kurang baik. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan konsisten sehingga layak/reliabel dalam menganalisis proses selanjutnya.

3.2. Implementasi Variabel *Workplace Spirituality* Berdasarkan Karakteristik Biografis

Karakteristik biografis merupakan ciri fisik yang dimiliki oleh para responden yang meliputi umur, gender, status perkawinan dan tingkat pendidikan. Keempat karakteristik biografis tersebut digunakan untuk menganalisis spiritualitas di tempat kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan responden. Untuk mengetahui apakah dimensi

workplace spirituality (meaningful work, sense of community, & alignment values with organization) memiliki perbedaan ditinjau dari umur, gender, status perkawinan dan tingkat pendidikan digunakan uji beda *t-test* dan *analysis of varians* (Anova).

3.2.1. Usia dan *Meaningful Work*

Untuk mengetahui apakah usia memiliki peran pada dimensi *meaningful work* digunakan *Analysis of Varians* (Anova). Anova digunakan untuk menguji dimensi *meaningful work* dari kelompok responden berdasarkan usia. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *meaningful work* rata-rata kelompok usia 21-25 tahun sebesar 4,1966, kelompok usia 26-30 tahun sebesar 4,2228, kelompok usia 31-35 tahun sebesar 4,1673, kelompok usia 36-40 tahun sebesar 4,3329, kelompok usia 41-45 sebesar 4,2320, dan kelompok usia 51-55 sebesar 4,3333. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas F hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 4. Hasil analisis anova *meaningful work* berdasarkan usia

Usia	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- 21-25 tahun	56 orang	4,1966		
- 26-30 tahun	43 orang	4,2228		
- 31-35 tahun	11 orang	4,1673		
- 36-40 tahun	7 orang	4,3329	0,189	0,966
- 41-45 tahun	5 orang	4,2320		
- 46-50 tahun	3 orang	4,3333		
- 51-55 tahun	0	0		
- 56-60 tahun	0	0		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 0,189, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,966. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *meaningful work* berdasarkan pengelompokan usia pada tingkat alpha 5%. Hasil analisis menunjukkan bahwa kelompok usia 51-55 memiliki *meaningful work* yang paling tinggi, yakni sebesar 4,3333.

3.2.2. Gender dan *Meaningful Work*

Untuk mengetahui apakah gender memiliki peran pada *meaningful work* digunakan uji t. Uji t digunakan untuk menguji *meaningful work* dari dua kelompok responden, yakni laki-laki dan perempuan. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata *meaningful work* kelompok pria sebesar 4,2253, sedangkan responden kelompok wanita nilai rata-rata *meaningful work* sebesar 4,2010. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas t hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 5. Hasil analisis t-tes *meaningful work* berdasarkan gender

Gender	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- Pria	74 orang	4,2253	0,303	0,762
- Wanita	51 orang	4,2010		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 0,303, dengan tingkat probabilitas sebesar sebesar 0,762. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *meaningful work* berdasarkan gender. Walaupun, kelompok responden pria memiliki *meaningful work* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok responden wanita.

3.2.3. Status Perkawinan dan *Meaningful Work*

Untuk mengetahui apakah status perkawinan memiliki peran pada *meaningful work* digunakan uji t. Uji t digunakan untuk menguji *meaningful work* dari dua kelompok responden, yakni belum menikah dan sudah menikah. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata *meaningful work* kelompok belum menikah 4,2362, sedangkan responden kelompok menikah nilai rata-rata *meaningful work* sebesar 4,1928.

Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas t hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 6. Hasil analisis t-tes *meaningful work* berdasarkan status perkawinan

Gender	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- Menikah	60	4,1928	0,550	0,583
- Belum Menikah	65	4,2362		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 0,550, dengan tingkat probabilitas sebesar sebesar 0,583. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *meaningful work* berdasarkan status perkawinan. Walaupun, kelompok responden belum menikah memiliki *meaningful work* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok responden telah menikah.

3.3.4. Tingkat pendidikan dan *Meaningful Work*

Untuk mengetahui apakah tingkat pendidikan memiliki peran pada dimensi *meaningful work* digunakan *Analysis of Varians* (Anova). Anova digunakan untuk menguji dimensi *meaningful work* dari kelompok responden berdasarkan tingkat pendidikan. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *meaningful work* rata-rata kelompok pendidikan SLTA sebesar 4,5471, kelompok pendidikan Diploma sebesar 4,1000, kelompok Sarjana Strata 1 tahun sebesar 4,2072, kelompok Sarjana Strata 2 sebesar 4,1657. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas F hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 7. Hasil analisis anova *meaningful work* berdasarkan tingkat pendidikan

Usia	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- SLTA	56 orang	4,5471	1,634	0.185
- Diploma	43 orang	4,1000		
- Sarjana Strata Satu	11 orang	4,2072		
- Sarjana Strata Dua	7 orang	4,1657		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 1,634, dengan tingkat signifikansi sebesar 0.185. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *meaningful work* berdasarkan tingkat pendidikan pada tingkat alpha 5%. Hasil analisis menunjukkan bahwa kelompok pendidikan SLTA memiliki *meaningful work* yang paling tinggi, yakni sebesar 4,5471.

3.3.5. Usia dan *Sense of Community*

Untuk mengetahui apakah usia memiliki peran pada dimensi *sense of community* digunakan *Analysis of Varians* (Anova). Anova digunakan untuk menguji dimensi *sense of community* dari kelompok responden berdasarkan usia. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *meaningful work* rata-rata kelompok usia 21-25 tahun sebesar 4,0146, kelompok usia 26-30 tahun sebesar 3,9372, kelompok usia 31-35 tahun sebesar 3,9227, kelompok usia 36-40 tahun sebesar 4,1243, kelompok usia 41-45 sebesar 4,2000, dan kelompok usia 51-55 sebesar 4,2367. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas F hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 8. Hasil analisis anova *sense of community* berdasarkan usia

Usia	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- 21-25 tahun	56 orang	4,0146	0,819	0, 539
- 26-30 tahun	43 orang	3,9372		
- 31-35 tahun	11 orang	3,9227		
- 36-40 tahun	7 orang	4,1243		
- 41-45 tahun	5 orang	4,2000		
- 46-50 tahun	3 orang	4,2367		
- 51-55 tahun	0	0		
- 56-60 tahun	0	0		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 0,819, dengan tingkat signifikansi sebesar 0.539. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *sense of community* berdasarkan pengelompokan usia pada tingkat alpha 5%. Hasil analisis menunjukkan bahwa kelompok usia 51-55 memiliki *sense of community* yang paling tinggi, yakni sebesar 4,2367.

3.3.6. Gender dan *Sense of Community*

Untuk mengetahui apakah gender memiliki peran pada *sense of community* digunakan uji t. Uji t digunakan untuk menguji *sense of community* dari dua kelompok responden, yakni laki-laki dan perempuan. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata *sense of community* kelompok pria sebesar 4,0328, sedangkan responden kelompok wanita nilai rata-rata *sense of community* sebesar 3,9494. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas t hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 9. Hasil analisis t-tes *sense of community* berdasarkan gender

Gender	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- Pria	74 orang	4,0328	1,095	0,275
- Wanita	51 orang	3,9494		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 1,095, dengan tingkat probabilitas sebesar sebesar 0,275. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *sense of community* berdasarkan gender. Walaupun, kelompok responden pria memiliki *sense of community* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok responden wanita.

3.3.7. Status Perkawinan dan *Sense of Community*

Untuk mengetahui apakah status perkawinan memiliki peran pada *sense of community* digunakan uji t. Uji t digunakan untuk menguji *sense of community* dari dua kelompok responden, yakni belum menikah dan sudah menikah. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata *sense of community* kelompok belum menikah 4,0237, sedangkan responden kelompok menikah nilai rata-rata *sense of community* sebesar 3,9718. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas t hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 10. Hasil analisis t-tes *sense of community* berdasarkan status perkawinan

Gender	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- Menikah	60	3,9718	-0,690	0,491
- Belum Menikah	65	4,0237		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar -0,690, dengan tingkat probabilitas sebesar sebesar 0,491. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *sense of community* berdasarkan status perkawinan. Walaupun, kelompok responden belum menikah memiliki *sense of community* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok responden telah menikah.

3.3.8. Tingkat pendidikan dan *Sense of Community*

Untuk mengetahui apakah tingkat pendidikan memiliki peran pada dimensi *sense of community* digunakan *Analysis of Varians* (Anova). Anova digunakan untuk menguji dimensi *sense of community* dari kelompok responden berdasarkan tingkat pendidikan. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *sense of community* rata-rata kelompok pendidikan SLTA sebesar 4,1629, kelompok pendidikan Diploma sebesar 3,7000, kelompok Sarjana Strata 1 tahun sebesar 4,0084, kelompok Sarjanan Strata 2 sebesar 4,1229. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas F hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 11. Hasil analisis anova *sense of community* berdasarkan tingkat pendidikan

Usia	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- SLTA	56 orang	4,1629		
- Diploma	43 orang	3,7000	2,351	0,076
- Sarajana Strata Satu	11 orang	4,0084		
- Sarjana Strata Dua	7 orang	4,1229		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 2,351, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,076. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *sense of community* berdasarkan tingkat pendidikan pada tingkat alpha 5%. Hasil analisis menunjukkan bahwa kelompok pendidikan SLTA memiliki *sense of community* yang paling tinggi, yakni sebesar 4,1629.

3.3.9. Usia dan *Alignment Value with Organization*

Untuk mengetahui apakah usia memiliki peran pada dimensi *alignment value with organization* digunakan *analysis of varians* (Anova). Anova digunakan untuk menguji dimensi *alignment value with organization* dari kelompok responden berdasarkan usia. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *alignment value with organization* rata-rata kelompok usia 21-25 tahun sebesar 3,7305, kelompok usia 26-30 tahun sebesar 3,6363, kelompok usia 31-35 tahun sebesar 3,7973, kelompok usia 36-40 tahun sebesar 4,0557, kelompok usia 41-45 sebesar 4,0280, dan kelompok usia 51-55 sebesar 3,6667. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas F hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 12. Hasil analisis anova *alignment value with organization* berdasarkan usia

Usia	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- 21-25 tahun	56 orang	3,7305		
- 26-30 tahun	43 orang	3,636		
- 31-35 tahun	11 orang	3,7973		
- 36-40 tahun	7 orang	4,0557	1,438	0,216
- 41-45 tahun	5 orang	4,0280		
- 46-50 tahun	3 orang	3,6667		
- 51-55 tahun	0	0		
- 56-60 tahun	0	0		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 1,438, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,216. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *alignment value with organization* berdasarkan pengelompokan usia pada tingkat alpha 5%. Hasil analisis menunjukkan bahwa kelompok usia 36-40 memiliki *alignment value with organization* yang paling tinggi, yakni sebesar 4,0557.

3.3.10. Gender dan *Alignment Value with Organization*

Untuk mengetahui apakah gender memiliki peran pada *alignment value with organization* digunakan uji t. Uji t digunakan untuk menguji *alignment value with organization* dari dua kelompok responden, yakni laki-laki dan perempuan. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata *alignment value with organization* kelompok pria sebesar 3,7627, sedangkan responden kelompok wanita nilai rata-rata *alignment value with organization* sebesar 3,6888. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas t hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 13. Hasil analisis t-tes *alignment value with organization* berdasarkan gender

Gender	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- Pria	74 orang	3,7627	0,971	0,400
- Wanita	51 orang	3,6888		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 0,971, dengan tingkat probabilitas sebesar 0,400. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *alignment value with organization* berdasarkan gender. Walaupun, kelompok responden pria memiliki *alignment value with organization* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok responden wanita.

3.3.11. Status Perkawinan dan *Alignment Value with Organization*

Untuk mengetahui apakah status perkawinan memiliki peran pada *alignment value with organization* digunakan uji t. Uji t digunakan untuk menguji *alignment value with organization* dari dua kelompok responden, yakni belum menikah dan sudah menikah. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai rata-rata *alignment value with organization* kelompok belum menikah 3,7452, sedangkan responden kelompok menikah nilai rata-rata *alignment value with organization* sebesar 3,7188. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas t hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 14. Hasil analisis t-tes *alignment value with organization* berdasarkan status perkawinan

Gender	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- Menikah	60	3,7188	-0,306	0,760
- Belum Menikah	65	3,7452		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar -0,306, dengan tingkat probabilitas sebesar 0,760. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *alignment value with organization* berdasarkan status perkawinan. Walaupun, kelompok responden belum menikah memiliki *alignment value with organization* yang lebih tinggi dibandingkan kelompok responden menikah.

3.3.12. Tingkat pendidikan dan *Alignment Value with Organization*

Untuk mengetahui apakah tingkat pendidikan memiliki peran pada dimensi *alignment value with organization* digunakan *Analysis of Varians* (Anova). Anova digunakan untuk menguji dimensi *alignment value with organization* dari kelompok responden berdasarkan tingkat pendidikan. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *alignment value with organization* rata-rata kelompok pendidikan SLTA sebesar 3,4286, kelompok pendidikan Diploma sebesar 3,7040, kelompok Sarjana Strata 1 tahun sebesar 3,7539, kelompok Sarjana Strata 2 sebesar 3,7700. Untuk menentukan apakah kedua rata-rata tersebut berbeda secara nyata dilihat dengan membandingkan nilai probabilitas F hitung dibandingkan nilai alfa 5%.

Tabel 15. Hasil analisis t-tes *alignment value with organization* berdasarkan tingkat pendidikan

Usia	Jumlah	Rata-rata	Nilai F	Sig.
- SLTA	56 orang	3,4286		
- Diploma	43 orang	3,7040		
- Sarajana Strata Satu	11 orang	3,7539	1,031	0,382
- Sarjana Strata Dua	7 orang	3,7700		

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 1,031, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,382. Oleh karena itu, tidak terdapat perbedaan *alignment value with organization* berdasarkan tingkat pendidikan pada tingkat alpha 5%. Hasil analisis menunjukkan bahwa kelompok pendidikan S2 memiliki *alignment value with organization* yang paling tinggi, yakni sebesar 3,7700.

3.4. Implementasi *workplace spirituality*, Implikasinya Pada Sikap Kerja Karyawan Perbankan Syariah Kota Malang

Berdasarkan hasil analisis penelitian menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) menunjukkan bahwa dimensi *workplace spirituality* secara umum mampu meningkatkan kepuasan dan komitmen organisasional karyawan perbankan syariah Kota

Malang. Artinya bahwa program-program peningkatan spiritualitas di tempat dapat mendorong kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai probabilitas C.R. signifikan pada level 5%.

Tabel 16. Hasil analisis SEM

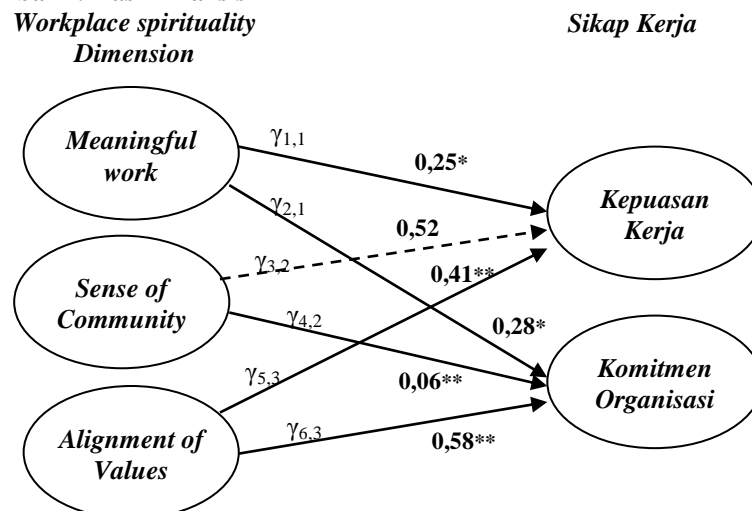
Parameter	Estimasi nilai	Probabilitas nilai C.R.	Label
$\gamma_{1,1}$	0,25	,014	Sig.
$\gamma_{2,1}$	0,52	,031	Sig.
$\gamma_{3,2}$	0,41	***	Sig.
$\gamma_{4,2}$	0,28	,566	No.
$\gamma_{5,3}$	0,06	,001	Sig.
$\gamma_{6,3}$	0,58	,007	Sig.

Terdapat satu dimensi dari spiritualitas di tempat kerja yang tidak mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawan, yakni kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi (*sense of community*). Sumberdaya manusia di Perbankan Syariah saat ini masih dipenuhi sumberdaya dari perbankan konvensional yang pindah ke Perbankan syariah, dan *fresh graduate* dari perguruan tinggi umum.

Variabel *meaningful work* mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Dimensi *meaningful work* merupakan penjelasan dan ilustrasi tentang bagaimana seorang pekerja berinteraksi dan memandang pekerjaannya. Aspek ini menjelaskan bahwa bekerja itu bukan hanya dilatarbelakangi oleh ketertarikan atau sebagai sesuatu yang menantang untuk dilaksanakan. Program-program yang mendorong agar seorang pekerja mampu memaknai pekerjaan memiliki peran penting.

Variabel *sense of community* berkaitan dengan bagaimana seorang pekerja memiliki hubungan dengan rekan kerjanya. Ashmos dan Duchon (2000) menyatakan bahwa dimensi *sense of community* meliputi hubungan yang mendalam dengan orang lain. Hasil penelitian menunjukkan dimensi *sense of community* mampu meningkatkan komitmen organisasi, namun tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Artinya, kedekatan dan keeratan hubungan dengan rekan kerja kurang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dipahami, karyawan perbankan syariah didominasi karyawan dengan usia produktif 21 s/d 25 tahun yang merupakan *fresh graduate* belum memiliki kedekatan emosional dengan rekan kerja, serta memiliki egoisme, dan memiliki peluang bekerja di tempat lain yang lebih tinggi. Hasil analisis melalui model persamaan struktural ditunjukkan dalam gambar berikut.

Gambar 1. Hasil Analisis
Workplace spirituality Dimension



* is significant at the 0.05 level (2 tailed)
** is significant at the 0.01 level (2 tailed)

Dimensi *alignment with organization value* merupakan kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki oleh individu dengan misi dan tujuan organisasi. Kesesuaian ini juga berarti bahwa para manajer dan karyawan memiliki kecocokan, memiliki hati nurani, dan para manajer peduli terhadap kesejahteraan para bawahan dan organisasi. Dimensi *alignment with organization value* mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan. Semua karyawan perbankan syariah beragama Islam. Nilai merupakan keyakinan-keyakinan dasar yang mengandung unsur pertimbangan seorang individu mengenai benar dan baik yang menentukan sikap, motivasi dan perilaku (Robbins, 2006: 84).

Nilai dapat dibedakan menjadi enam tipe, yakni; 1) *theoretical*, menempatkan nilai pada pentingnya menemukan kebenaran melalui pendekatan kritis dan rasional, 2) *economic*, menekankan nilai pada kegunaan dan praktek, 3) *aesthetic*, menempatkan nilai tertinggi pada bentuk/tampilan dan keharmonisan, 4) *social*, menempatkan nilai yang tinggi terletak pada kasih sayang pada manusia, 5) *political*, menempatkan nilai dengan menekankan pada pentingnya memperoleh kekuasaan dan pengaruh, 6) *religious* (agama), merupakan nilai yang berhubungan dengan pengalaman dan pemahaman alam semesta sebagai satu kesatuan yang utuh (Robbins, 1991: 159-160).

3.5. Pembahasan dan Diskusi

Berdasarkan data Kantor Bank Indonesia (KBI) Malang tahun 2007, total asset Bank Umum Syariah di Wilayah Kerja KBI Malang per november 2006 sebesar Rp. 246.942 Juta, meningkat sebesar 32% dibanding tahun 2004. Total kredit yang berhasil disalurkan oleh tahun 2006 sebesar Rp. 231.641 Juta, meningkat 36,6% dibanding tahun 2004. Sedangkan total dana pihak ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun oleh Bank Umum Syariah Malang sebesar Rp. 186.732 Juta, meningkat 19,4% dibanding tahun 2004 (Makalah tim Bank Indonesia Kantor Malang, 2007).

Perkembangan perbankan syariah yang relatif pesat di Kota Malang tersebut dipicu oleh beberapa sebab antara lain; 1) Potensi ekonomi makro regional dan perbankan yang mendukung (pertumbuhan PDRB 3 tahun terakhir cenderung meningkat masing-masing 4,03%, 4,30% dan 5,07%), 2) Adanya beberapa perguruan tinggi yang berbasis Islam di Kota Malang yakni; UIN Malang, UMM, dan Unisma, serta beberapa perguruan tinggi yang membuka program studi ekonomi syariah seperti UWIGA Malang, 3) Penyelenggaraan sosialisasi dan ToT yang seringkali dilakukan baik kepada pesantren maupun perguruan tinggi baik yang diselenggarakan kantor pusat maupun KBI serta adanya sinergi dengan beberapa perguruan tinggi, 4) Adanya kepedulian yang tinggi dari akademisi dan praktisi ekonomi syariah dalam mengembangkan ekonomi Islam, 5) Adanya kemudahan dalam perizinan dalam aspek permodalan BPRS, kemudahan dalam membukan kantor cabang syariah maupun unit usaha syariah bagi bank umum syariah, 6) Aspek demografis dan sosiologis yang mendukung seperti tradisi pesantren yang kuat di Kota Malang, serta banyaknya kesadaran masyarakat kembali kepada spirit keagamaan

Berdasarkan hasil interview dengan bidang HRD perbankan syariah Kota Malang diketahui bahwa semua perbankan syariah memiliki program-program pelatihan dan pemberdayaan yang memiliki sentuhan ruhani dan spiritualitas. Kegiatan tersebut ada yang bersifat rutin maupun temporal. Disamping itu, kegiatan pelatihan dan pengembangan dapat berupa program yang berasal dari kantor pusat dan ada juga program yang menjadi otoritas kantor cabang untuk mengadakannya.

Program pelatihan dan pengembangan memiliki peran strategis untuk mengembangkan keterampilan dan keahlian SDM perbankan syariah, disamping meningkatkan pemenuhan kebutuhan spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*). Beberapa perbankan syariah dikembangkan dari perbankan konvensional melalui *dual windows system*, dan sebagainya yang lain sejak awal murni konsen pada sistem perbankan

syariah. Hal ini memiliki konsekuensi dalam pengelolaan manajemen dan budaya organisasi. Walaupun demikian, secara bertahap perbankan syariah Kota Malang mempunyai komitmen untuk mengembangkan model manajemen dan budaya organisasi yang unik dan khas. Sistem syariah ini memiliki implikasi pada perubahan sikap dan perilaku karyawan dari organisasi yang menerapkannya (Siswanto dkk, 2013). Karyawan yang sebelumnya berasal dari lingkungan perbankan konvensional, berangsur-angsur mempraktikkan nilai-nilai islami dalam kehidupannya seiring dengan aktifnya di perbankan syariah.

Dewasa ini para manajer menghadapi sebuah dilema. Satu sisi adanya sebuah kebutuhan untuk bekerja dalam satu tim dengan menuntut adanya komitmen yang tinggi dari para pekerja, disisi yang lain, lingkungan yang saat ini berkembang membentuk nilai komitmen yang semakin berkurang. Oleh karena itu, para manajer hendaknya meningkatkan komitmen organisasi atau loyalitas karyawan melalui beberapa cara antara lain; peduli dengan para bawahannya, mengkomunikasikan misi, menjamin adanya keadilan dalam organisasi, menciptakan rasa kebersamaan dan mendukung pengembangan para karyawan (Luthan, 2002; 237-238).

Hubungan emosional dan kesamaan nilai individu dengan organisasi (*alignment values with organization*) menjadi pemicu tingkat komitmen yang tinggi dan mampu meningkatkan kepuasan kerja organisasi. Kesamaan nilai dapat berupa kesamaan pandangan misalnya berkaitan status tentang bunga bank. Perbankan syariah tidak mengenal konsep bunga dalam transaksi dan produk-produk syariahnya. Kesamaan nilai juga dapat dicerminkan dengan budaya organisasi. Apakah kebiasaan dan perilaku yang dimiliki individu sesuai dengan budaya organisasi yang sedang dan akan dikembangkan? Hal tersebut dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Salah satu contoh mengukur kepribadian berdasarkan nilai seperti dalam *Rokeach Value Survey* (RVS). RVS terdiri atas dua kumpulan nilai, yakni nilai terminal (*terminal value*) dan nilai instrumental (*instrumental value*). Nilai terminal merujuk pada keadaan-keadaan akhir yang diinginkan. Sedangkan nilai instrumental merujuk pada perilaku atau cara-cara yang lebih disukai untuk mencapai nilai terminal.

Implikasi manajerial dari hasil riset ini untuk meninjau ulang proses pengadaan tenaga kerja. Proses seleksi hendaknya memasukkan test kepribadian yang memantau nilai-nilai individu agar mendapatkan karyawan yang memiliki kesamaan nilai dengan organisasi. Kesamaan nilai ini juga akan mempercepat proses formalisasi dan budaya organisasi yang mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Disamping itu, perlu dilakukan riset lanjutan terkait dengan implikasi dari dominannya SDM perbankan syariah Kota Malang yang masih muda (< 30 tahun) yang mencapai 79% pada peningkatan kepuasan kerja. Hal ini perlu diperhatikan pihak manajemen perbankan syariah, karena kepuasan kerja merupakan salah satu sikap kerja yang penting dalam meningkatkan kinerja, perilaku OCB, dan kepuasan pelanggan (Robbins dan Judge, 2008; 114). Pelatihan dan pengembangan SDM berupa *team building* berguna dalam membangun kebersamaan dan pentingnya tim kerja. Dalam ajaran Islam, kerjasama tim dalam rangka mencapai kebaikan seperti bangunan yang kokoh (Qs. 61: 4). Dalam Qs. Ash-shaf ayat 4 tersebut dijelaskan bahwa Allah senang pada seseorang yang melakukan perbuatan baik (*jihad fi sabilillah*) dalam barisan yang terkoordinir (teratur) seperti bangunan yang tersusun rapi dan saling menguatkan dan mengokohkan.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian pengembangan kualitas SDM perbankan syariah integratif melalui implementasi *workplace spirituality* menunjukkan bahwa; *pertama*, implementasi *workplace spirituality* berdasarkan karakteristik dirasakan oleh karyawan perbankan syariah secara merata. Hal tersebut ditunjukkan tiga dimensi *workplace spirituality* yang meliputi

meaningful work, sense of community dan *alignment values with organization* memiliki nilai yang sama berdasarkan karakteristik biografis. Artinya, tidak ada perbedaan *workplace spirituality* berdasarkan umur, *gender*, status perkawinan dan tingkat pendidikan, *kedua*, variabel *sense of community* dari *latent variable workplace spirituality* tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan perbankan syariah. Hasil penelitian ini juga menunjukkan faktor hubungan emosional, kesamaan nilai antara individu dan organisasional sebagai faktor dominan penentu komitmen organisasional yang tinggi. Implikasi dalam manajemen sumberdaya manusia menuntun organisasi untuk merekrut dan memperkerjakan karyawan yang memiliki nilai individu yang sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi. Hal tersebut dapat dimulai dari proses seleksi, yakni proses awal untuk mendapatkan calon karyawan yang dapat menerima dan bahkan mendukung budaya dan nilai-nilai organisasi. Implikasi manajerial dari penelitian ini perlu membangun *team building* yang solid dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, H. 2012. *Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan Dalam Menyongsong MEA 2015*. Milad ke-8 IAEI, 13 April 2012.
- Ascarya & Yusmanita D. 2008. Comparing The Efficiency Islamic Banks in Malaysia dan Indonesia. *Buletin Ekonomi & Moneter Bank Indonesia*, Vol. 11 No. 2.
- Ashmos, D.P. and Duchon, D. 2000. Spirituality at Work: a Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9 No. 2, pp. 134-45.
- Bank Indonesia, 2011. *Statistik Perbankan Syariah Tahun 2011*. Jakarta: Direktorat Perbankan Syariah
- Conlin, M. 1999. Religion in the Workplace: the Growing Presence of Spirituality in Corporate America. *Business Week*, November 1, p. 150
- Daniel J.L., 2010. The Effect of Workplace Spirituality on Team Effectiveness. *Journal of Management Development*, Vol. 29 No. 5, pp. 442-456
- GIFR. 2011. *Global Islamic Finance Report*. BMB Islamic.
- Gunther, M., 2001. *God and business*. Fortune, July 9, pp. 58-80
- Kauanui S.K., Thomas, K.D., Sherman, C.L., Waters, G.R., Gilea, M. 2010. An Exploration of Entrepreneurship and Play. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 51-70
- Koemiati. 2001. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Bawahan Yang Dimoderasi oleh Locus of Control*. Thesis, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Indriantoro N, dan Supomo B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta
- Robbins S.P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*. Indeks. Jakarta
- Robbins S.P., dan Judge T.A., 2008. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- McCuddy M.K. and Pirie W.L. 2007. Spirituality, Stewardship, and Financial Decision-Making Toward a Theory of Intertemporal Stewardship. *Managerial Finance*, Vol. 33 No. 12, pp. 957-969
- Meyer JP and Allen NJ. 1991. *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, the University of Western Ontario. Vol 1 (1): 61-68
- Meyer JP and Allen NJ. 1996. *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination Construct Validity*. Journal of Vocational Behavior, the University of Western Ontario: 157-177

- Milliman, J.F., Czaplewski A.J., Ferguson J. 2003. Workplace Spirituality and Employee Work Attitude An Exploratory Empirical Assessment, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 4
- Mitroff, I.A. and Denton, E.A. 1999. *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Pawar B.S., 2009. Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 8, pp. 759-777
- Rego A., Cunha M.P., 2008. Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 No. 1. 53-75
- Shellenbarger, S. 2000, More Relaxed Boomers, Fewer Workplace Frills and other Job Trends. *Wall Street Journal*, December 27, p. B-1.
- Siswanto. 2012. *Creating the Superior Islamic Banking Through Improving Quality of Human Resources*. Jakarta: Kementerian Agama RI.
- Siswanto, Armanu, Setiawan, M., & Nimran, U. 2013. Entrepreneurial Motivation in Pondok Pesantren. *International Journal of Business and Behavioral Sciences Vol. 3 No. 2*, 42-54.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis : SEM, LISREL & Amos*. Malang : Fakultas MIPA UNIBRAW
- Solimun. 2006. Materi Pelatihan Penelitian untuk Meningkatkan Kualitas Meneliti bagi Dosen FE – UIN Malang. 15-16 Agustus 2006
- SPS. Juni 2013. *Statistik Perbankan Syariah*. Bank Indonesia.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Penerbit CV. ALFABETA
- SWA. 2013, 29 Januari, Selasa. Minim Pasokan, SDM Syariah Jadi Idola. Jakarta, Indonesia.