



## PENGARUH SPIRITUALITAS TEMPAT KERJA DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA (INTRINSIK) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Rosalia Bina Pranata Putri<sup>1</sup>, Ahyar Yuniawan  
email : rosaliakakrose@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Employee performance is an important element in a company. The performance of good employees are able to make the company achieve its goals. When companies have employee performance is good then the company has a good ability to compete. Various things can be made to improve employee performance. As is the case in this study aimed to analyze whether the workplace spirituality and employee empowerment affect the performance of employees with work motivation (intrinsic) as an intervening variable.*

*This research was conducted with a sample of 124 employees of the distribution of questionnaires Islamic Hospital Sultan Agung Semarang using disproportionate stratified random sampling technique with respondents consisting of staff, head of the section, and manager. The analytical method used is the analysis of Structural Equation Modeling (SEM).*

*The results of SEM analysis showed that the workplace spirituality does not have a significant effect on work motivation (intrinsic) but significant positive effect on employee performance, employee empowerment has no significant effect on work motivation (intrinsic) and employee performance, and employee motivation (intrinsic) had no significant influence on employee performance.*

*Keywords: workplace spirituality, employee empowerment, motivation (intrinsic), employee performance*

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting bagi kemajuan perusahaan. Dalam rangka mencapai tujuannya, sebuah organisasi perlu mengoptimalkan kinerja karyawan. Kadirun (2013, dikutip dari Febriyani, 2003:42) menyatakan bahwa kinerja merupakan hal yang penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan (Rivai, 2006:309). Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2012:379). Motivasi kerja (intrinsik) merupakan bentuk motivasi yang di dalamnya mengandung aktivitas tertentu, dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan yang secara mutlak berkaitan dengan aktivitas tertentu (Winkel, 1984:27). Studi tentang perilaku organisasi, memberikan kesadaran bahwa spiritualitas dapat membantu perusahaan memahami lebih baik perilaku karyawan. Spiritulitas tempat kerja adalah pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin

---

<sup>1</sup> Corresponding author

yang memelihara dan dipelihara oleh pekerjaan yang berarti mengambil tempat dalam konteks masyarakat (Ashmos and Duchon, 2000 dalam Azlimin, 2015:346). Kepercayaan yang tinggi yang ada pada organisasi yang memperhatikan spiritualitas, bila digabungkan dengan keinginan untuk memajukan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, mengakibatkan manajemen memberdayakan karyawan sehingga mampu mengambil sebagian besar keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Conger dan Kanungo (1988 dalam Kambey, 2013:17) mengemukakan bahwa pemberdayaan harus didefinisikan sebagai proses memotivasi dalam diri pekerja (*intrinsic task motivation*), mereka juga mengatakan bahwa pemberdayaan dimaksudkan sebagai pengembangan pengharapan yang disertai usaha yang berasal dari dalam diri pekerja sebagai semangat untuk mencapai hasil yang diharapkan (*self efficacy*).

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. RSI Sultan Agung Semarang pada awal berdirinya merupakan *Health Center* yang pada perkembangan selanjutnya ditingkatkan menjadi rumah sakit yaitu RSI Sultan Agung atau *Medical Center* Sultan Agung. RSI Sultan Agung merupakan lembaga pelayanan kesehatan masyarakat dibawah naungan Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung. RSI Sultan Agung Semarang terdiri dari unit kerja medik dan non medik.

Beberapa penelitian sebelumnya oleh Christopher P. Neck dan John F. Milliman (1994) menunjukkan hasil bahwa spiritualitas mendorong kinerja organisasi menjadi lebih baik karena organisasi yang memperhatikan spiritualitas membuat karyawannya mampu menemukan tujuan di pekerjaan mereka, hal ini bertolak belakang dengan penelitian Abdul Aziz Nugraha Pratama (2014) yang menunjukkan bahwa spiritualitas tidak berpengaruh terhadap kinerja secara statistik. Penelitian oleh Fendy Levy Kambey (2013) menunjukkan hasil bahwa pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 78,7% sedangkan 21,3% lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini, hal ini bertolak belakang dengan penelitian Roslina dan Suryanti (2012) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan yang dilakukan dengan memberikan tugas secara terus-menerus kepada karyawan akan membuat karyawan tertekan dan hal ini bila dibiarkan akan berimbas pada penurunan prestasi kerja, kesehatan karyawan menurun, dan akhirnya terjadi kondisi dimana karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya. Penelitian oleh Yusra Abbas (2013) menunjukkan hasil bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan terdapat hubungan positif antara motivasi ekstrinsik dengan kinerja guru serta terdapat hubungan positif signifikan antara kompetensi dengan kinerja guru, hal ini bertolak belakang dengan penelitian Vera Parlinda dan M. Wahyuddin (2007) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta variabel kepemimpinan dan motivasi menurut analisa data di muka tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Dari beberapa *gap* pada penelitian-penelitian tersebut, maka perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai pengaruh spiritualitas tempat kerja dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja (intrinsik) sebagai variabel intervening.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap motivasi kerja (intrinsik)**

Berdasarkan penelitian oleh Oki Mardiawan dan Ali Mubarak (2012) menunjukkan dari hasil pengolahan data dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi spiritualitas tempat kerja pada karyawan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

**Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap motivasi kerja (intrinsik)**

Berdasarkan penelitian terdahulu yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Roslina dan Suryanti (2013) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

**Pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap kinerja karyawan**

Penelitian oleh Christopher P. Neck dan John F. Milliman (1994) menunjukkan hasil bahwa spiritualitas mendorong kinerja organisasi menjadi lebih baik karena organisasi yang memperhatikan spiritualitas membuat karyawannya mampu menemukan tujuan di pekerjaan mereka, hal ini didukung dengan penelitian oleh Winarto dan Mustika Widowati (2013) juga menunjukkan hasil bahwa praktik spiritualitas di tempat kerja mampu menciptakan budaya organisasi baru yang menjadikan karyawan merasa lebih bahagia dan berkinerja lebih baik. Berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3: Spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan**

Penelitian oleh Fendy Levy Kambey (2013) menunjukkan hasil bahwa pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 78,7% sedangkan 21,3% lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini, hal ini didukung dengan penelitian oleh Kadirun (2013) menunjukkan hasil bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilihat dari enam ukuran pemberdayaan karyawan yaitu *desire, trust, confident, credibility, accountability, dan communication*. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Jaclyen Tielung (2013) menunjukkan hasil bahwa pemberdayaan karyawan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

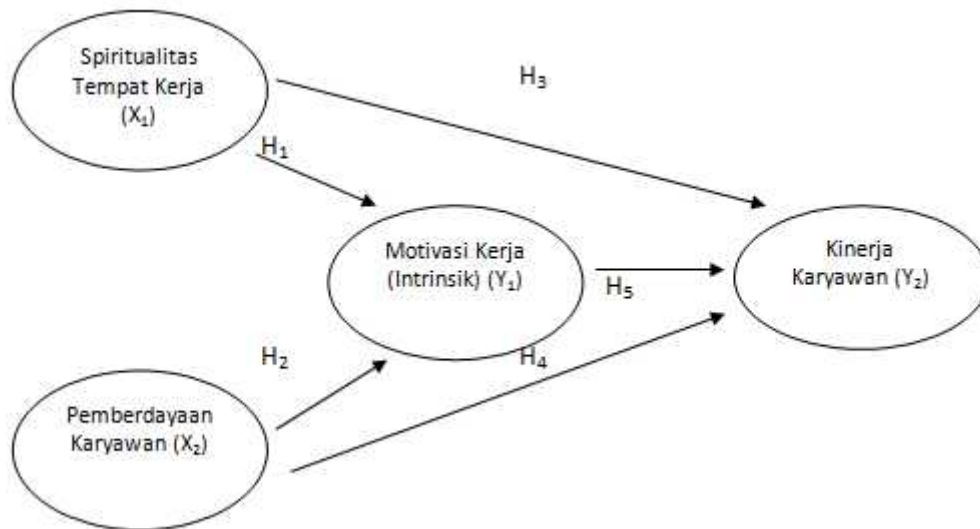
H4: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh motivasi kerja (intrinsik) terhadap kinerja karyawan**

Penelitian oleh Yusra Abbas (2013) menunjukkan hasil bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dan terdapat hubungan positif antara motivasi ekstrinsik dengan kinerja guru serta terdapat hubungan positif signifikan antara kompetensi dengan kinerja guru, hal ini didukung oleh penelitian Nur Ida Iriani (2010) yang menunjukkan hasil bahwa secara simultan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan juga didukung penelitian oleh Basthoumi Muslih (2012) yang menunjukkan hasil bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pemikiran-pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 1**  
**Model Riset**  
**Berdasarkan Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu**



Sumber:

H1: Oki Mardawati dan Ali Mubarak (2012)

H2: Roslina dan Suryanti (2013) dan Vivi Meliana Dewi (2013)

H3: Harlina Nurtjahjanti (2010), Christopher P. Neck dan John F. Milliman (1994), Winarto dan Mustika Widowati (2013)

H4: Fendy Levy Kambey (2013), Kadirun (2013) dan Jaclyen Tielung (2013)

H5: Basthoumi Muslih (2012), Vera Parlinda dan M. Wahyuddin (2007), dan M. Mudjib Musta'in, Anwar Sanusi, dan Abdul Manan (2014)

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Penelitian ini terdiri dari satu variabel dependen dan tiga variabel independen. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel independen pada penelitian ini adalah spiritualitas tempat kerja, pemberdayaan karyawan, dan motivasi kerja (intrinsik).

### **Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa angket (kuesioner) dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, kemudian tabulasi yaitu dilakukan pengelompokan data atas jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil tabel tersebut akan disepakati untuk membuat data tabel agar mendapat hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada. Lalu wawancara, teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report* atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi serta dilakukan juga wawancara pada beberapa karyawan dan juga koordinator litbang RSI Sultan Agung Semarang.

### **Metode Analisis**

#### **1. Statistik Deskriptif**

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai responden empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan.

## 2. Pengujian SEM

Sesuai dengan model yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka teknik analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) yang dioperasikan melalui program AMOS 21.0. Peneliti menggunakan alat analisis SEM karena dapat menganalisis hubungan secara langsung antara satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen sehingga membantu untuk mengambil keputusan yang akan diterapkan dimasa yang akan datang. Terdapat tujuh tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural, yaitu:

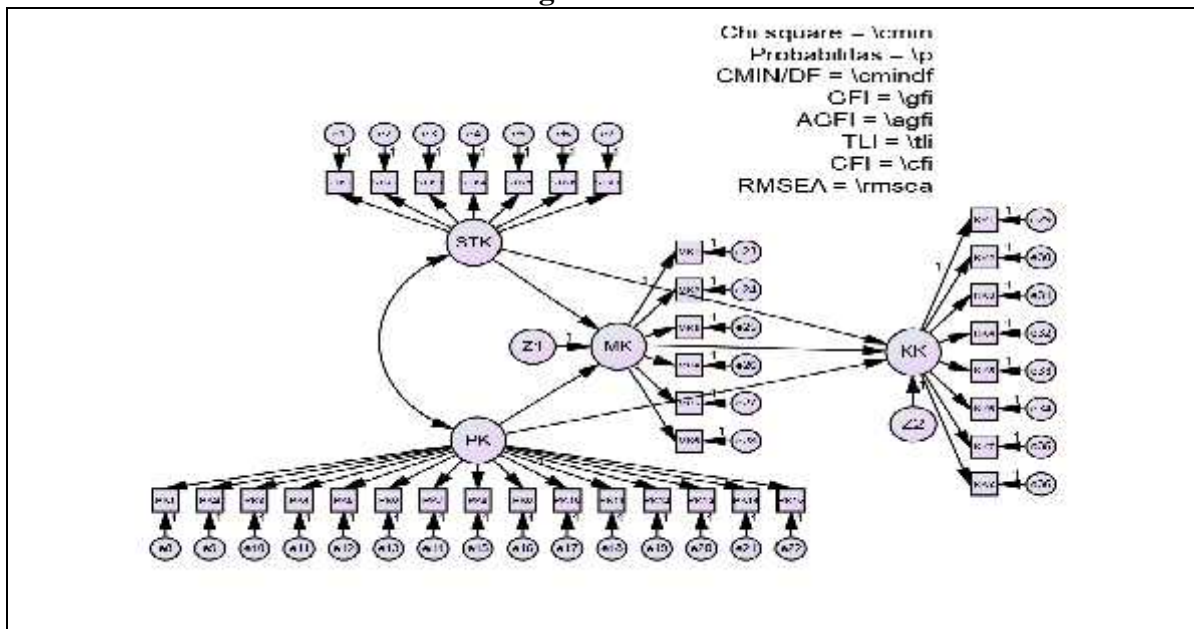
### 2.1 Pengembangan Model Berdasar Teori

Pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui program SEM. SEM tidak dipakai untuk menghasilkan hubungan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui data uji empirik (Ferdinand, 2006).

### 2.2 Menyusun Diagram Jalur

Langkah selanjutnya adalah membuat diagram jalur. Melalui diagram jalur peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dua hal yang dilakukan adalah menyusun model struktural, yaitu menghubungkan konstruk laten (endogen dan eksogen) dan menyusun *measurement model*, yaitu menghubungkan konstruk laten dengan variabel manifest.

**Gambar 2**  
**Diagram Jalur**



Sumber: Data primer yang diolah, 2016

### 2.3 Konversi Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural

Pada langkah ini, diagram *path* diubah ke dalam model pengukuran.

### 2.4 Memilih Jenis Input Matrik & Estimasi Model yang Diusulkan



Matrik input yang digunakan adalah matrik kovarian karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas (Ferdinand, 2006:46). Data mentah observasi individu dapat dimasukkan dalam program AMOS, tetapi program AMOS akan mengubah dahulu data mentah menjadi matrik kovarian. Analisis data *outlier* harus dilakukan sebelum matrik kovarian. Teknik estimasi model dilakukan dengan *Maximum Likelihood Estimation* yang lebih efisien dan *unbiased* jika asumsi normalitas multivariat dipenuhi. Model estimasi *Maximum Likelihood* direkomendasikan sampel antara 100 sampai 200 (Ghozali, 2013:64).

## 2.5 Menilai Identifikasi Model Struktural

Selama proses estimasi berlangsung dengan program komputer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis atau *meaningless* dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi: (1) adanya nilai standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien, (2) ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*, (3) nilai estimasi yang tidak mungkin misalkan *error variance* yang negatif, (4) adanya nilai korelasi yang tinggi ( $>0,90$ ) antar koefisien estimasi (Ghozali, 2013:65). Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, 2006:53).

## 2.6 Menilai Kriteria *Goodness-of-Fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai model *goodness-of-fit* dengan tiga macam, yaitu (Ferdinand, 2006:53):

### 2.6.1 Evaluasi Asumsi SEM, yang terdiri dari:

#### 1. Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan nilai kritis (*critical ratio*) sebesar 2,58 pada tingkatan signifikansi 0,01 (1%), apabila Z-value lebih besar dari nilai kritis, maka dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal (Ferdinand, 2000:97).

#### 2. *Outliers*

*Outliers* adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat jauh berbeda dari data observasi lainnya dan muncul dalam bentuk data ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, dalam Ferdinand, 2006:98). *Outliers* dapat dievaluasi dengan nilai *mahalanobis distance* dengan nilai *degree of freedom* sejumlah variabel pada tingkat  $p < 0.001$ .

#### 3. *Multicollinearity* dan *Singularity*

*Multicollinearity* dan *singularity* adalah determinan dari matrik kovarian sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengidentifikasi adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998, dalam Ferdinand, 2006:105).

### 2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

### 1. GFI (*Goodness of Fit Index*)

GFI merupakan ukuran non statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai GFI tinggi menunjukkan *fit* yang lebih baik dan berapa nilai GFI yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada standarnya, tetapi banyak peneliti menganjurkan nilai-nilai diatas 90% sebagai ukuran *Good Fit* (Ghozali, 2013:67). Pada model penelitian yang sama tapi dengan indikator yang berbeda pun akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda, sehingga hasil dapat diterima dengan mempertimbangkan jumlah sampel, indikator yang lebih banyak dan model yang lebih kompleks (Sharma, 2005:941).

### 2. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

AGFI merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau  $> 0.90$  (Ghozali, 2013:68). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik sedangkan besaran nilai antara 0,90-0,95 menunjukkan tingkatan cukup (Hulland et al, 1996, dalam Ferdinand, 2000:61).

### 3. CMIN/DF

Adalah nilai *chi square* dibagi dengan *degree of freedom*. Byrne, 1988; dalam Imam Ghozali, 2013, mengusulkan nilai ratio ini  $< 2$  merupakan ukuran *Fit* (Ghozali, 2013:67).

### 4. TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI atau dikenal dengan *nunnormed fit index* (NNFI). Pada model penelitian yang sama tapi dengan indikator yang berbeda pun akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda, sehingga hasil dapat diterima dengan mempertimbangkan jumlah sampel, indikator yang lebih banyak dan model yang lebih kompleks (Sharma, 2005:941). Ukuran TLI menggabungkan ukuran *persimary* kedalam indek komposisi antara *proposed model* dan *null model* dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah  $0.90$  (Ghozali, 2013:68).

### 5. CFI (*Comparative Fit Index*)

Pada model penelitian yang sama tapi dengan indikator yang berbeda pun akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda, sehingga hasil dapat diterima dengan mempertimbangkan jumlah sampel, indikator yang lebih banyak dan model yang lebih kompleks (Sharma, 2005:941). *Comparative Fit Index* (CFI) yang mendekati 1 mengidentifikasi tingkat kesesuaian yang tinggi. Oleh karena itu, nilai yang direkomendasikan untuk CFI  $0.95$  (Ferdinand, 2000:65).

## 2.6.3 Measurement Model Fit

Pendekatan untuk menilai *measurement model* adalah untuk mengukur *composite reliability* dan *variance extracted* untuk setiap konstruk.

### 1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran *internal consistency* indikator suatu konstruk. *Internal reliability* yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu semua konsisten dengan pengukurannya. Tingkat reliabilitas yang diterima adalah  $0,70$ . Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair et al, 1995, dalam Ferdinand, 2006:69-70):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

### 2. Variance Extract

Ukuran reliabilitas yang lain adalah *variance extracted* sebagai pelengkap ukuran *construct reliability*. Angka yang direkomendasikan untuk nilai *variance extracted* adalah 0.50. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std loading}^2}{\sum \text{std loading}^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Keterangan:

Std. Loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang diambil dari hasil perhitungan komputer.

$\varepsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

### 3. Validitas

Validitas adalah ukuran sampai sejauh mana suatu indikator secara akurat mengukur apa yang hendak ingin diukur (Ferdinand, 2000). Apabila nilai *Critical Ratio* (CR) > 2, maka menunjukkan adanya validitas konvergen dan pada tabel 4.10 terlihat bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) > 2 dimana setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya (Purwanto, 2002 dalam Yuniawan, 2002:64). Pada tabel 4.10 tampak bahwa setiap indikator memiliki nilai *Critical Ratio* (CR) > 2 sehingga menunjukkan adanya validitas konvergen.

### 2.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan (Ferdinand, 2000:71). Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator (Ferdinand, 2006:71).

### 3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai *regression weight*. Pengujian hipotesis ini adalah dengan cara menganalisis nilai *critical ratio* (c.r.) dan *probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu di atas 1,96 untuk nilai *critical ratio* dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1  
Hasil Uji *Goodness-of-Fit*

Kriteria	Spiritualitas Tempat Kerja	Pemberdayaan Karyawan	Motivasi Kerja (Intrinsik)	Kinerja Karyawan
Chi-square	7,924	49,774	3,150	4,128
Probabilitas	0,160	0,031	0,207	0,389
CMIN/DF	1,585	1,508	1,575	1,032
GFI	0,981	0,925	0,988	0,987
AGFI	0,920	0,875	0,939	0,950
TLI	0,952	0,931	0,969	0,999
CFI	0,984	0,950	0,990	1,000
RMSEA	0,069	0,064	0,068	0,016

Sumber: Data primer yang diolah, 2014



### **Pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap motivasi kerja (intrinsik)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan spiritualitas tempat kerja dengan motivasi kerja (intrinsik) mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, oleh karenanya H1 didukung.

Spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (intrinsik) artinya semakin baik spiritualitas tempat kerja pada Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang maka akan semakin meningkatkan motivasi kerja (intrinsik) para karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Oki Mardian dan Ali Mubarak (2012) yang menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja.

Karyawan yang memiliki spiritualitas tempat kerja baik, juga memiliki motivasi kerja (intrinsik) yang baik. Hal ini tentunya berguna bagi manajemen Rumah Sakit. Hubungan positif dengan individu-individu lain cukup mampu menciptakan suasana komunitas kerja yang kondusif sehingga membuat karyawan dapat menemukan ketenangan batin di tempat kerja. Ketika spiritualitas tempat kerja sudah berusaha untuk dimaksimalkan, karyawan mampu melakukan perenungan atau kontemplasi dan mampu menunjukkan tanggung jawab pribadinya ditempat kerja. Ketika manajemen ingin meningkatkan motivasi kerja (intrinsik) dari para karyawan, maka dapat dilakukan dengan meningkatkan spiritualitas tempat kerja para karyawannya.

### **Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap motivasi kerja (intrinsik)**

Dalam penelitian ini pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap motivasi kerja (intrinsik) sebesar  $-0,197$  sehingga pemberdayaan karyawan secara signifikan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja (intrinsik). Oleh karena itu, hipotesis 2 ditolak.

Pemberdayaan karyawan tidak signifikan terhadap motivasi kerja (intrinsik), oleh karenanya H2 tidak didukung. Artinya semakin baik pemberdayaan karyawan di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang belum tentu akan meningkatkan motivasi kerja (intrinsik) karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vivi Meliana Dewi (2013) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan karyawan dengan motivasi kerja. Tidak didukungnya H2 mungkin disebabkan karena minat karyawan kurang sesuai dengan posisi karyawan, sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan cenderung kurang bersemangat atau kurang termotivasi karena posisi pekerjaan yang ada, tidak sejalan dengan minat yang dimiliki oleh karyawan. Hal lain yang mungkin jadi penyebab tidak didukungnya H2 adalah karena belum siapnya karyawan untuk memikul tanggung jawab yang besar apabila ditempatkan di posisi tertentu, Hal ini membuat karyawan cenderung bekerja biasa-biasa saja, dengan harapan tidak diberikan jabatan yang memiliki tanggung jawab lebih besar.

Pemberdayaan karyawan yang selama ini dilakukan oleh manajemen Rumah Sakit ternyata tidak berfungsi untuk meningkatkan motivasi kerja (intrinsik) karyawan di Rumah Sakit Sultan Agung Semarang. Hal ini bisa menjadi koreksi bagi manajemen Rumah Sakit agar memperbaiki sistem pemberdayaan karyawan dan melakukan evaluasi secara rutin terkait sistem tersebut. Sehingga ada kontrol yang seimbang antara manajer dan staf. Hal ini diupayakan agar tidak hanya staf yang diawasi, akan tetapi juga manajer di Rumah Sakit ini. Jadi, ketika semua sudah diseimbangkan, harapannya motivasi kerja (intrinsik) dapat meningkat seiring dengan perbaikan sistem pemberdayaan karyawan di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang.

### **Pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap kinerja karyawan**

Pengaruh spiritualitas tempat kerja terhadap kinerja karyawan sebesar  $-0,234$  sehingga spiritualitas tempat kerja secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis 3 ditolak.

Spiritualitas tempat kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karenanya H3 tidak didukung. Artinya semakin baik spiritualitas tempat kerja pada Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang, belum tentu akan meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Habibollah Javanmard (2012) yang menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tidak didukungnya H3 mungkin disebabkan karena karyawan yang kurang menjiwai pekerjaannya, sehingga kurang maksimal dalam melaksanakan pekerjaan. Hal lain yang mungkin jadi penyebab tidak didukungnya H3 adalah karena karyawan hanya mengejar terpenuhinya absensi dalam melakukan kegiatan kerohanian yang dijadwalkan oleh Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Sehingga kegiatan kerohanian yang diharapkan oleh pihak Rumah Sakit dapat meningkatkan semangat kerja dan juga kinerja karyawan, menjadi kurang teroptimalkan hasilnya.

Spiritualitas tempat kerja para karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang ternyata tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa menjadi koreksi bagi pribadi para karyawan agar lebih mengoptimalkan spiritualitas tempat kerja mereka, melalui penciptaan suasana komunitas kerja yang kondusif, menyingkirkan hambatan-hambatan spiritualitas tempat kerja, serta membangun hubungan positif dengan individu-individu lain di tempat kerja.

### **Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan**

Pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar  $0,053$ . Nilai P sebesar  $0,829$  yang berada di atas nilai  $0,05$ . Oleh karena itu, hipotesis 4 ditolak.

Pemberdayaan karyawan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karenanya H4 tidak didukung. Artinya semakin baik pemberdayaan karyawan di Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang, belum tentu akan meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fendy Levy Kambey (2013) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. H4 tidak didukung mungkin disebabkan karena karyawan takut pada atasan. Hal ini ditunjukkan saat pengisian kuesioner, ada beberapa karyawan yang bertanya apakah kuesioner tersebut akan dikembalikan pada atasan mereka. Hal lain yang mungkin jadi penyebab tidak didukungnya H4 adalah karena kinerja karyawan yang seharusnya diisi oleh atasan, namun diisi oleh staf. Hal ini menyebabkan tidak objektifnya hasil perolehan data dari kuesioner yang didistribusikan.

Pemberdayaan karyawan yang selama ini dilakukan mungkin belum sesuai dengan kondisi para karyawan Rumah Sait Islam Sultan Agung Semarang. Sehingga pemberdayaan karyawan yang dilakukan pun belum bisa meningkatkan kinerja karyawan. Perlu ada pembaharuan atau inovasi mengenai bentuk pemberdayaan karyawan yang dilakukan manajer pada para karyawannya. Selain itu juga harus ditunjang dengan sarana dan pra sarana yang memadai. Evaluasi rutin pun juga perlu dilakukan agar nantinya pemberdayaan karyawan mampu memberikan dampak positif berupa meningkatnya kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang.

### **Pengaruh motivasi kerja (intrinsik) terhadap kinerja karyawan**

Pengaruh motivasi kerja (intrinsik) terhadap kinerja karyawan sebesar  $0,422$ . Nilai P sebesar  $0,153$  yang berada di atas nilai  $0,05$ . Oleh karena itu, hipotesis 5 ditolak.

Motivasi kerja (intrinsik) tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh karenanya H5 tidak didukung. Artinya semakin baik otivasi kerja (intrinsik) pada Rumah

Sakit Islam Sultan Agung Semarang, belum tentu akan meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh M. Mudjib Musta'in, Anwar Sanusi, dan Abdul Manan (2014) yang menyatakan bahwa motivasi kerja (intrinsik) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tidak didukungnya H5 adalah karena tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan berbeda-beda, sehingga menyebabkan pengetahuan mengenai motivasi kerja (intrinsik) dan kinerja karyawan masih kurang. Keadaan sosial-ekonomi para karyawan yang heterogen pun bisa menjadi penyebab tidak didukungnya H5. Hal ini menyebabkan motif bekerja para karyawan berbeda, sehingga membuat hasil kinerja mereka pun heterogen.

Motivasi kerja (intrinsik) dari para karyawan masih harus banyak dimaksimalkan. Karena berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara memang menunjukkan motivasi kerja (intrinsik) dari para karyawan masih kurang. Hal ini ditunjukkan dengan adanya beberapa karyawan yang kurang termotivasi untuk mencapai kinerja terbaik, karena mereka takut untuk naik ke posisi kerja yang lebih tinggi, mereka takut akan diberikan tanggung jawab yang lebih besar. Karena selama ini mereka sudah nyaman dengan porsi tanggung jawab yang diberikan.

## KESIMPULAN

Spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (intrinsik), artinya spiritualitas tempat kerja yang semakin baik akan mampu meningkatkan motivasi kerja (intrinsik). Hal ini berarti bahwa dengan menemukan makna kerja yang bernilai tinggi, merasakan adanya komunitas kerja yang kondusif, merasakan adanya ketenangan batin, dan juga menunjukkan tanggung jawab pribadi di tempat kerja mampu membuat motivasi kerja (intrinsik) karyawan Rumah Sakit meningkat.

Pemberdayaan karyawan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (intrinsik), artinya apabila pemberdayaan karyawan semakin baik maka motivasi kerja (intrinsik) belum tentu akan meningkat. Hal ini berarti bahwa dengan dorongan, bantuan, kepercayaan, dan inspirasi dari atasan belum mampu membuat motivasi kerja (intrinsik) karyawan Rumah Sakit meningkat.

Spiritualitas tempat kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi spiritualitas tempat kerja maka kinerja karyawan belum tentu akan meningkat. Hal ini berarti bahwa dengan menemukan makna kerja yang bernilai tinggi, merasakan adanya komunitas kerja yang kondusif, merasakan adanya ketenangan batin, dan juga menunjukkan tanggung jawab pribadi di tempat kerja mampu membuat kinerja karyawan Rumah Sakit meningkat.

Pemberdayaan karyawan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi pemberdayaan karyawan maka kinerja karyawan belum tentu akan meningkat. Hal ini berarti bahwa dengan dorongan, bantuan, kepercayaan, dan inspirasi dari atasan belum mampu membuat kinerja karyawan Rumah Sakit meningkat.

Motivasi kerja (intrinsik) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi motivasi kerja (intrinsik) maka kinerja karyawan belum tentu akan meningkat. Hal ini berarti bahwa dengan merasa senang dalam menyelesaikan pekerjaan, adanya minat dan kepedulian pada pekerjaan belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## REFERENSI

- Abbas, Yusra. 2013. *Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Kompetensi dan Kinerja Guru*. Jurnal Humanitas. Vol. X, No. 1, Januari 2013, pp 61-74
- Azlimin, Abdul Hakim, 2015. *Model Peningkatan Komitmen Sumber Daya Manusia Berbasis Spiritual Leadership dan Spiritual Survival serta Workplace Spirituality*



- dengan *Moderating Individual Spirituality*. Journal CBAM. Vol. 2, No. 1, Mei 2015, pp 344-356
- Dewi, Vivi Meliana. 2013. *Pengaruh Implementasi Capacity Building dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Balai Pelatihan Manajerial PT. Kereta Api (PERSERO) Bandung*. Skripsi. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Badan Penerbitan UNDIP, Semarang
- Ghozali, Imam. 2013. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program dan Aplikasi AMOS 21.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Kadirun. 2013. *Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Dago Bandung*. Skripsi. Bandung: Universitas Komputer Indonesia
- Kambey, Fendy Levy. 2013. *Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Njonja Meneer*. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro
- Manan, Abdul, Anwar Sanusi dan M. Mudjib Musta'in. 2014. A Study on Employees Performance: *Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum, Indonesia*, European Journal of Business and Management. Vol. 6, No. 39, 2014, pp 77-85
- Mardiawan, Oki dan Ali Mubarak. 2012. *Pengaruh Spirituality at Work terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan bagian Administrasi di Instansi X di Bandung*. Prosiding Seminar Nasional Penelitian dan PKM: Sosial, Ekonomi, dan Humaniora, Vol.3, No.1, 2012, pp 405-410
- Muslih, Basthoumi. 2012. *Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol. 10, No. 4, Desember 2012, pp 799-810
- Neck, Crishtoper P. dan John F. Milliman. 1994. *Thought Self-leadership Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 9, No. 6, pp 9-16
- Nurtjahjanti, Harlina. 2010. *Spiritualitas Kerja sebagai Ekspresi Keinginan Diri Karyawan untuk Mencari Makna dan Tujuan Hidup dalam Organisasi*. Jurnal Psikologi Undip. Vol. 7, No. 1, pp 27-30
- Parlinda, Vera, dan M. Wahyuddin. 2004. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta*. Jurnal. pp 1-16
- Pratama, Abdul Aziz Nugraha. 2014. *Pengaruh Spiritualitas, Intelektualitas, dan Profesionalisme terhadap Kinerja Dosen STAIN Salatiga*. Jurnal Penelitian Sosial dan Keagamaan. Vol. 8, No. 2, Desember 2014, pp 415-436
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Roslina, dan Suryanti. 2012. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Manajemen Konflik terhadap Motivasi Karyawan dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di PT Atheron International*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. pp 1-16
- Sharma, Subhash,dkk. 2005. *A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models*. Journal of Business Research 58, pp 935-944



- Tielung, Jaclyen. 2013. *Pemberdayaan Karyawan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Wilayah VII Manado*. Jurnal EMBA, Vol. 1, No. 4, Desember 2013, hal 1799-1808
- Wibowo. 2012. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Erlangga
- Winarto, dan Mustika Widowati. 2013. *Nilai-Nilai Spiritualitas dan Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan*. Skripsi. Semarang: Politeknik Negeri Semarang
- Winkel, W.S. 1984. *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*. Jakarta: PT. Gramedia
- Yuniawan, Ahyar. 2002. *Model Persamaan Struktural (Structural Equation Model) untuk Desain dan Pengembangan Produk Baru*. Thesis. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada