

## PENGARUH *SPIRITUAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *CALLING* DAN *MEMBERSHIP* DI PT ASURANSI TAKAFUL KELUARGA

Agung Nugraha  
agung\_nugraha@takaful.com  
PT Asuransi Takaful Keluarga

### **ABSTRAK:**

*Spiritual leadership merupakan pembentukan values, attitude, dan behavior yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsic motivation sehingga menggapai rasa spiritual survival berupa calling dan membership. Dampak dari spiritual leadership dalam membangun hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya adalah dengan menciptakan values yang selaras, pemberdayaan anggota dan individu, meningkatkan aspek psikologis dan kesejahteraan sehingga tercapainya kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari spiritual leadership terhadap kinerja karyawan melalui calling dan membership. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini dijabarkan dalam empat variabel yang terdiri dari spiritual leadership sebagai variabel eksogen dengan karakteristik vision, altruistic love dan hope, sedangkan calling dan membership sebagai variabel endogen penengah/intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel endogen yang diajukan pada MOO staff PT Asuransi Takaful Keluarga. Berdasarkan landasan teori yang digunakan dan rumusan yang diajukan, terdapat 4 hipotesis yang akan diuji. Penelitian ini dilakukan pada 80 MOO staff PT Asuransi Takaful Keluarga. Teknis analisis yang digunakan adalah Partial Least Square. Hasil analisisnya menunjukkan bahwa spiritual leadership berpengaruh signifikan terhadap calling, membership, dan kinerja karyawan.*

**Kata kunci:** *kepemimpinan spiritual, visi, altruistic love, hope/faith, workplace spirituality, motivasi intrinsik, kinerja karyawan.*

### **ABSTRACT:**

*Spiritual leadership is the formation of values, attitude, and behavior needed to motivate yourself and others intrinsic motivation to achieve a sense of spiritual survival in the form of calling and membership. The impact of spiritual leadership in building a relationship between the leader and his followers is to create a harmonious values, empowerment and individual members, improve the psychological aspect and welfare so that the achievement of the performance of employees. This study aims to determine the effect of spiritual leadership to employee performance through calling and membership. Issues raised in this study is described in four variables consisting of spiritual leadership as a variable exogenous to the characteristics of vision, altruistic love and hope, while calling*

*and membership as endogenous variables mediating / intervening and employee performance as an endogenous variable filed on MOO staff of PT Asuransi Takaful Keluarga. Based on the theoretical basis that is used and the formulation presented, there are four hypotheses to be tested. This research was conducted at 80 MOO staff of PT Asuransi Takaful Keluarga. Technical analysis is the Partial Least Square. Analysis results showed that significantly influence the spiritual leadership calling, membership, and employee performance.*

**Key words:** *spiritual leadership, vision, altruistic love, hope/faith, workplace spirituality, intrinsic motivation, kinerja karyawan.*

## PENDAHULUAN

Penelitian mengenai efektivitas kepemimpinan harus melihat dari sudut siapa yang akan dipimpin. Dalam hal ini yang akan dipimpin adalah manusia yang terlibat dalam organisasi perusahaan. Pada awalnya manusia hanya dianggap sebagai alat produksi saja, di mana manusia hanya mengikuti perintah dan menjalankan perintah tersebut. Pada era selanjutnya manusia tidak hanya dituntut untuk sekedar menjalankan perintah saja, namun lebih dari itu manusia sebagai bagian dari organisasi dituntut untuk dapat menunjukkan potensi dan pikirannya dalam mengelola sumber daya yang lainnya. Sedangkan pada saat ini manusia telah dianggap sebagai investasi yang harus dapat memberikan nilai tambah (*human capital*).

Melihat dari fungsi manusia dalam proses produksi dalam organisasi perusahaan, menurut Stogdili (1974) pola-pola kepemimpinan yang dibutuhkan akan bersifat situasional sesuai dengan situasi dan kondisi. Manusia tidak hanya cukup diatur dengan direktif saja, namun juga harus disertai dengan supportif partisipatif dan *achievement orientation*.

Pola-pola atau fungsi-fungsi kepemimpinan yang selama ini digunakan dan dikembangkan belum cukup menjaga stabilitas manusia yang diaturnya, atau memberikan rasa aman bagi manusia dalam menjalankan aktivitasnya di dalam proses produksi di perusahaan.

Hal ini terjadi karena mereka merasa masih belum dimanusiakan sebagaimana mestinya. Hal inilah yang memacu orang untuk mencari pola

kepemimpinan yang lain, yaitu yang dapat menghargai manusia sebagaimana manusia seutuhnya.

Sebagai manusia secara umum memiliki dorongan dan motivasi intrinsik untuk belajar dan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, dan untuk menjadi anggota dalam sebuah kelompok (*membership*) di mana mereka merasa dihargai atas kontribusinya pada kinerja kelompok (Giacalone & Jurkiewicz, 2003).

Sebagai manusia pada umumnya akan membutuhkan rasa bahagia, damai, tentram, di mana hal tersebut dapat dipenuhi dengan penerapan program spiritualitas tempat kerja, di mana hal tersebut akan meningkatkan komitmen, kinerja yang lebih baik, dan mengurangi *turn over* tenaga kerja yang telah dibuktikan oleh Giacalone dan Jurkiewicz (2003).

Tempat kerja yang lebih manusiawi akan memiliki kinerja, fleksibilitas, dan kreativitas yang lebih tinggi (Eisler & Montouri, 2003). Salah satu perhatian utama saat ini adanya gaya kepemimpinan baru yaitu kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin memberi dorongan, semangat, prinsip-prinsip terhadap hasil kerja, baik di tempat kerja maupun dalam lingkungan masyarakat (Fairholm, 1993:13). Sementara menurut Ashmos dan Duchon (2000) menyatakan bahwa pola pergerakan spiritualitas muncul di tempat kerja berhubungan dengan tradisi dari nilai-nilai yang berhubungan dengan agama.

Menurut Fry (2003) kepemimpinan spiritual merupakan pembentukan nilai, perilaku dan kebiasaan yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga menimbulkan rasa kesejahteraan spiritual melalui *calling* dan *membership*. Hal ini mendatangkan dua hal, pertama adalah menyatukan visi sesama anggota organisasi melalui perasaan *calling* dalam kehidupannya sehingga menjadi lebih berarti dan membuat sebuah perubahan, *calling* berbicara mengenai panggilan jiwa pada sebuah perubahan dalam melayani orang untuk memperoleh arti dan tujuan hidup, kedua adalah membina budaya organisasi berdasarkan *altruistic-love* di mana pemimpin dan yang dipimpin saling peduli, saling perhatian dan saling menghargai satu sama lainnya dengan sungguh-sungguh sehingga menimbulkan perasaan *membership*.

Karakter yang terkandung dalam *spiritual-leadership* menurut Fry (2003) adalah *vision*, *altruistic love*, dan *hope/faith*. *Vision* merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi, *altruistic love* merupakan gambaran budaya atau nilai yang terdapat pada suatu organisasi yang didefinisikan sebagai perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan melalui perhatian, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama, dan *hope/faith* merupakan keinginan atas sebuah pengharapan yang terpenuhi dan merupakan dasar dari pendirian visi, tujuan dan misi organisasi yang akan dicapai.

Kepemimpinan spiritual ini sebenarnya juga pernah diterapkan oleh Ki Hajar Dewantara yang berdasarkan nilai-nilai falsafah Jawa dengan semboyan di depan memberikan contoh suri tauladan yang baik, di tengah menjadi teman yang baik, dan di belakang selalu siap memberikan dukungan dan dorongan. Hal ini juga diungkapkan oleh Fry (2003) pemimpin spiritual merupakan seseorang yang berjalan di depan seseorang ketika orang tersebut memerlukan seseorang untuk diikuti, di belakang seseorang ketika orang tersebut memerlukan dukungan, dan di samping seseorang ketika orang tersebut memerlukan teman.

Dari berbagai keinginan manusia untuk dimanusiakan dalam suatu organisasi tersebut dimungkinkan *spiritual leadership* di gunakan sebagai alternatif untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Nilai-nilai yang terkandung dalam *spiritual leadership* yang dikemukakan oleh Pfeffer (2003) antara lain adalah: (1) pekerjaan yang menarik dan bermakna yang memungkinkan mereka untuk belajar, berkembang, dan memiliki kompetensi dan keahlian, (2) pekerjaan bermakna yang memberi perasaan memiliki tujuan, (3) rasa memiliki hubungan dan keterkaitan sosial positif dengan rekan-rekan kerja mereka, dan (4) kemampuan untuk hidup dalam kehidupan yang terintegrasi sehingga peran kerjanya dan peran-perannya yang lain berkesesuaian dengan sifat dasarnya dan jati dirinya sebagai manusia.

Dua dimensi pertama terkait langsung dengan panggilan dan dua dimensi kedua berkaitan langsung dengan keanggotaan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Filley, House, & Kerr (1996) yang menyatakan bahwa profesional secara umum memiliki keahlian dalam pengetahuan khusus, etika

yang berpusat pada pelayanan tanpa pamrih pada konsumen, kewajiban menjaga standar kualitas dalam profesi, komitmen terhadap panggilan dibidang mereka, dedikasi pada pekerjaan, dan komitmen yang kuat terhadap karir mereka, mereka percaya bahwa pilihan profesi mereka sangat berharga, bahkan penting bagi masyarakat, dan mereka bangga menjadi anggota dari profesi tersebut.

Praktek-praktek kepemimpinan yang menciptakan kinerja tinggi dengan mendukung dan menyertakan keempat dimensi spiritual tersebut juga harus mempunyai dan disertai dengan visi dan misi untuk membuat perbedaan. Tanpa visi dan misi tersebut mereka tidak akan dapat mencapainya. Selain itu, pengarahan dan penerapan nilai-nilai spiritual seperti menghilangkan rasa takut dan perlakuan kasar dari tempat kerja, menggunakan hati dan berusaha memahami apa yang dipikirkan oleh masing-masing personel sangat dibutuhkan.

Dukungan melalui otonomi dan tanggung jawab pembuatan keputusan melalui pengelolaan diri, pemberian kuasa dan kepercayaan pada orang lain serta membiarkan mereka menjadi diri mereka sendiri dalam menggunakan dan mengembangkan bakat dan ketrampilan mereka juga menjadi penting.

Menurut Fry (2003) praktek-praktek spiritualitas tempat kerja dengan menyertakan dimensi-dimensi kelangsungan hidup spiritual dari *calling* dan *membership* akan menciptakan kekuatan motivasi intrinsik yang mendatangkan usaha spontan dan kooperatif dari orang-orang dan membuat pekerja lebih bersemangat untuk belajar, berkembang, dan menggunakan ketrampilan dan pengetahuan mereka untuk meningkatkan nilai mereka dan organisasinya.

Penelitian ini dilakukan di PT Asuransi Takaful Keluarga dengan subyek penelitian para staf / karyawan operasional di kantor pemasaran (MOO/Marketing Office Operation Staff) yang tersebar di 46 kantor pemasaran sebanyak 80 orang MOO staff. MOO staf kantor pemasaran menjadi fokus manajemen perusahaan dikarenakan peranannya yang sangat vital dan berhadapan langsung dengan *customer* dan juga mitra kerja perusahaan (agency). Kelancaran pelayanan menjadi fokus utama perusahaan dalam mencapai kepuasan *customer* secara maksimal, dan hal tersebut menjadikan peran MOO staf sangat penting. MOO staf yang berada di barisan terdepan dalam pelayanan ini harus senantiasa dalam

kondisi prima dan selalu termotivasi dengan baik, sehingga diharapkan dengan kinerja yang baik itulah kepuasan *customer* dapat di capai.

Pelayanan pada *customer* tersebut antara lain MOO staf harus dapat menyelesaikan pelayanan polis dan klaim sesuai dengan standart yang telah ditentukan manajemen. Selain pelayanan pada *customer* dan mitra perusahaan (agency) MOO staf juga di tuntutan dapat melayani *customer* internal perusahaan yaitu divisi terkait, seperti divisi keuangan yang selalu menuntut ketepatan dan keakuratan data keuangan yang diinput oleh MOO staff. Begitu juga dengan bagian seleksi resiko juga menuntut keakuratan data yang diinput oleh MOO staff, apabila data yang terinput tidak akurat maka bisa menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena pihak underwriter sebagai pengelola resiko menjadi salah dalam mengambil keputusan diterima atau di tolaknya suatu pengajuan asuransi, selain ketepatan dalam penginputan data kecepatan input juga sangat diperhatikan, semakin cepat data terinput maka semakin cepat pula underwriter mengambil keputusan, yang akhirnya proses penerbitan polis juga bisa menjadi lebih cepat. Pelayanan pada bagian klaim juga menuntut MOO staff untuk bisa menerima berkas dari customer dengan baik, mampu menjelaskan prosedur dan proses klaim dengan baik pada customer, setelah berkas diterima MOO staff diharuskan melakukan input data dengan cepat dan akurat, sehingga divisi klaim dapat segera mengambil keputusan mengenai klaim tersebut dapat dibayarkan atau tidak. Apabila data yang terinput tidak akurat hal ini juga akan menyebabkan divisi klaim salah dalam mengambil keputusan yang berpotensi merugikan perusahaan, seperti klaim yang seharusnya tidak bisa dibayarkan menjadi terbayar dan begitu juga sebaliknya klaim yang seharusnya dibayarkan menjadi tidak bisa dibayarkan, di mana hal ini akan membawa dampak negatif pada pelayanan klaim di mata *customer*.

Seluruh operasional kantor pemasaran menjadi tanggung jawab MOO staff, selain daripada hal tersebut MOO staff juga menjadi garda depan dalam pelayanan tersebut, karena begitu pentingnya peranan MOO staff tersebut, maka manajemen memandang perlu untuk memberikan motivasi baik secara ekstrinsik maupun instrinsik. Selain sebagai garda depan MOO staff dalam struktur organisasi adalah

staff terbanyak, sehingga sangat berperan penting dalam pengambilan keputusan di tingkat Serikat Pekerja, dimana dalam Serikat Pekerja tersebut sering kali dibahas mengenai hak dan kewajiban sebagai karyawan pada sebuah perusahaan. Sebagai perusahaan yang berlandaskan syariah, dalam operasionalnya PT Asuransi Takaful Keluarga menggunakan konsep tolong menolong dalam kebaikan dan ketakwaan, sebagaimana telah digariskan di dalam Al-Quran, “Dan tolong menolonglah kamu dalam kebaikan dan takwa” (QS. Al Maidah: 2). Dengan landasan ini, PT. Asuransi Takaful Keluarga menjadikan semua karyawan sebagai satu keluarga besar yang akan saling melindungi dan secara bersama mewujudkan visi perusahaan yaitu menjadi grup asuransi terkemuka yang menawarkan jasa Takaful dan keuangan syariah yang komprehensif dengan jangkauan signifikan diseluruh Indonesia menjelang tahun 2011. Berbagai cara dilakukan oleh MOO staff seluruh kantor pemasaran di seluruh Indonesia untuk bisa tetap bersatu dan solid dalam mencapai visi tersebut, antara lain yaitu dengan rutin setiap hari mengadakan *conference chat* melalui software komunikasi *messenger chat* yang biasa disebut *jabber*, dengan media tersebut MOO staff seluruh Indonesia dapat melakukan pertukaran informasi tertulis. Berbagai permasalahan yang sedang dihadapi dapat dibicarakan dan dicari solusinya bersama-sama dengan berdiskusi melalui fasilitas komunikasi tersebut. Dalam *conference* tersebut peran seorang pemimpin dapat dijalankan seperti memberikan inspirasi pada MOO staff. Pemimpin juga dapat memberikan motivasi-motivasi berupa semangat untuk lebih maju.

Media komunikasi bersama yang juga dikembangkan oleh MOO staff untuk tetap menjaga kebersamaan yaitu fasilitas mail yang bisa diakses di mana saja dan kapan saja, sehingga diharapkan seluruh MOO staff di kantor pemasaran yang tersebar di seluruh Indonesia tidak tertinggal informasi terkini. Dari media komunikasi tersebut yang rata-rata diikuti oleh seluruh MOO staff setiap harinya dapat memupuk rasa *membership* diantara mereka, masing-masing individu merasa bagian dari kelompok tersebut karena dapat mencurahkan keluh kesah, permasalahan, dan dapat juga saling memberi nasehat dan motivasi, sehingga menambah rasa percaya diri dan keyakinan yang kuat pada masing-masing

individu MOO staff untuk dapat mencapai visi perusahaan dikarenakan mereka tidak merasa sendiri dalam mencapai visi tersebut.

Konsep *tabarru* atau tolong-menolong yang merupakan konsep operasional perusahaan juga di terapkan dalam organisasi dalam bentuk iuran kas yang dipergunakan untuk tolong-menolong apabila ada salah satu MOO staff yang tertimpa musibah. Karena pada intinya manusia tidak lepas dari musibah, dengan konsep *tabarru* tersebut musibah yang menimpa akan terasa lebih ringan, dan dengan konsep tersebut akan menimbulkan semangat kebersamaan yang kuat di antara anggotanya.

Kegiatan *workshop* juga selalu dilaksanakan minimal satu tahun sekali, walaupun hanya beberapa hari bertemu dan berdiskusi secara langsung, tidak seperti hari biasanya dengan menggunakan *conference messenger*, kegiatan tersebut selalu membekas dalam memory seperti yang disampaikan oleh salah seorang peserta workshop MOO di Jakarta tanggal 24-27 Januari 2011. Dalam *workshop* tersebut semua MOO staff menerima pengarahan mengenai *corporate messege* dan mendiskusikan bersama-sama, menyusun rencana dan strategi dalam mencapai visi yang disampaikan oleh manajemen. Peran pemimpin menjadi sangat penting bagi MOO staff, di mana pemimpin harus mampu menyamakan visi diantara MOO staff yang mempunyai latar belakang kedaerahan yang berbeda-beda. Peran penting dari pemimpin untuk dapat mengaplikasikan *vison* dan kemampuan meyakinkan visi organisasi pada setiap MOO staff juga sangat diperlukan untuk memancing MOO staff dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya.

Kepedulian seorang pemimpin dengan memperhatikan dan mendengar inspirasi para MOO staff dengan turut sertanya pemimpin dalam berkomunikasi via *converence* akan membuat bertambahnya semangat MOO staff untuk dapat menghadapi pekerjaannya. Pemimpin yang dapat dipercaya juga ditunjukkan dengan berbagai permasalahan MOO staff yang di bicarakan dalam *converence* tidak sampai meluas ke bagian lain atau manajer pada divisi yang lain, melainkan langsung diselesaikan secara baik oleh pemimpin. Dengan begitu MOO staff



dengan terbuka di *converence* tersebut mengeluarkan pendapat ataupun permasalahan-permasalahan yang dihadapinya.

Rasa tanggung jawab terhadap perusahaan juga ditunjukkan oleh pemimpin MOO staff dengan membuat tujuan yang jelas dan mau berkorban untuk kepentingan bersama.

Sedangkan misi dari PT. Asuransi Takaful Keluarga adalah tekad untuk memberikan solusi dan pelayanan terbaik dalam perencanaan keuangan dan pengelolaan resiko bagi umat dengan menawarkan jasa Takaful dan keuangan syariah yang dikelola secara profesional, adil, tulus, dan amanah. Selain daripada itu kenyataan yang ada pada karyawan PT Asuransi takaful keluarga adalah keinginan untuk selalu saling membantu antara karyawan satu dengan lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun tidak mendapat upah lembur. Pelayanan dari para karyawan terhadap nasabah juga terlihat profesional dan akrab, terbukti dari hubungan kekeluargaan yang dekat dari setiap karyawan dengan nasabah serta penanganan permasalahan asuransi yang cepat.

Dari fenomena tersebut, gaya kepemimpinan bagaimana yang dapat membuat rasa kekeluargaan pada karyawan PT Asuransi Takaful Keluarga sehingga membentuk kinerja yang tinggi. Berdasarkan latar belakang tersebut telah mengilhami thesis ini dengan judul “Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Calling* dan *Membership* pada PT Asuransi Takaful Keluarga”.

### ***SPIRITUAL LEADERSHIP dan CALLING***

Fry (2003) yang menyatakan kepemimpinan spiritual merupakan pembentukan *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui *calling/meaning* dan *membership*. Dalam kepemimpinan spiritual, *calling* merupakan *transendent vision* dari sebuah bentuk pelayanan karyawan kepada pelanggan. Hal tersebut memungkinkan karyawan menunjukkan intrinsik motivasi melalui *calling* dengan “*doing what it takes*” ke “*spread the*

*organization message*” yang berhubungan dengan kualitas hidup dan pelayanan (Fry, 2006).

*Spiritual leadership* sangat berguna untuk para pemimpin dan organisasi mereka, karena dapat membentuk *workplace spirituality* yang berdampak pada *performance*, *turnover* dan *productivity* karyawan (Sass, 2000). *Calling* sendiri merupakan salah satu aspek dari *workplace spirituality* yang diperlukan dalam dimensi *spiritual survival*, Istilah *calling* telah lama digunakan untuk mendefinisikan karakteristik dari seorang *professional*.

*Professional* secara umum memiliki keahlian khusus dalam perilaku bahasa tubuh, ilmu etika dalam melayani pelanggan, berkewajiban untuk menjaga profesinya, komitmen pada bidangnya, berdedikasi pada pekerjaan dan berkomitmen yang kuat pada karirnya. Galbarith (1997) menyatakan bahwa tantangan untuk para pemimpin pada *learning organization* adalah bagaimana untuk mengembangkan rasa *calling* dalam pekerjaannya melalui keterlibatan kerja dan identifikasi tujuan.

### ***SPIRITUAL LEADERSHIP* dan *MEMBERSHIP***

Fry (2003) yang menyatakan kepemimpinan spiritual merupakan pembentukan *values*, *attitude*, *behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui *calling/meaning* dan *membership*. *Membership* sendiri merupakan salah satu aspek dari *workplace spirituality* yang diperlukan dalam dimensi *spiritual survival*. Istilah *membership* dapat didefinisikan sebagai kebutuhan dasar manusia, yaitu ingin dimengerti dan ingin dihargai. Memiliki perasaan ingin dimengerti dan ingin dihargai merupakan persoalan yang penting dalam hubungan timbal balik dan interaksi hubungan sosial.

Dalam lingkungan kerja, setiap orang menggabungkan *value* yang dimilikinya sehingga merasa menjadi salah satu bagian dari komunitas organisasi yang besar dan saling berhubungan satu sama lain (Pfeffer, 2003).

### **CALLING, MEMBERSHIP, dan KINERJA KARYAWAN**

Penelitian tentang kinerja salah satunya dilakukan oleh Louis W. Fry dan Laura L. Matherly dalam *Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study*. Mereka melakukan penelitian dengan tujuan untuk memperluas dan menguji dampak kepemimpinan spiritual sebagai pendorong komitmen pada perusahaan, produktivitas dan kinerja yang baik (yang diukur berdasarkan profitabilitas perusahaan dan pertumbuhan penjualan).

Kepemimpinan spiritual yang berdasarkan visi, cinta altruistik dan harapan/keyakinan dihipotesiskan menghasilkan peningkatan kondisi spiritual seseorang (misalnya, *Calling* dan *Membership*) dan pada akhirnya hasil yang positif untuk perusahaan, seperti peningkatan:

1. Komitmen pada perusahaan – Karyawan dengan panggilan dan keanggotaan akan terikat, loyal, dan ingin tetap di perusahaan yang memiliki budaya berdasarkan nilai altruistik.
2. Produktivitas dan peningkatan berkelanjutan – Karyawan yang memiliki harapan/keyakinan pada visi perusahaan dan yang mengalami panggilan dan keanggotaan akan “Melakukan apa pun” dalam mengejar visi untuk terus meningkat dan lebih produktif.
3. Keuntungan dan pertumbuhan penjualan – Karyawan yang berkomitmen tinggi pada produktivitas, yang bermotivasi untuk terus meningkatkan proses utama di perusahaan juga akan bermotivasi untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi dan memberi layanan pelanggan yang baik. Hal ini kemudian akan tercermin dalam peningkatan keuntungan perusahaan dan pertumbuhan penjualan.

Tujuan dari *spiritual leadership* pada dasarnya adalah pemimpin dan pengikutnya mau melakukan apapun yang diperlukan dengan penuh keyakinan akan sebuah visi yang jelas sehingga akan menumbuhkan perasaan *calling* sebagai bagian dari *workplace spirituality* yang dapat memberikan perasaan berbeda sehingga membuat hidup seseorang menjadi lebih bermakna. *Hope/Faith* akan semakin menumbuhkan kepercayaan diri karyawan dalam mencapai visi. Dengan demikian *spiritual leadership* mengemukakan bahwa *hope/faith* akan visi

organisasi akan membuat karyawan terus melihat kedepan dan memberikan keinginan dan ekspresi positif yang menjadi motivasi intrinsik (Fry, 2003).

*Altruistic love* yang diberikan oleh organisasi pada gilirannya akan membuat karyawan dapat menghilangkan dan terlepas dari rasa takut yang di dalamnya terdapat perasaan khawatir, amarah, kecemburuan, keegoisan, perasaan gagal, dan perasaan bersalah dalam mencapai visi. Hal tersebut membuat karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari organisasi (*membership*) yang pada akhirnya karyawan akan merasa dipahami dan dihargai oleh pemimpinnya (Fry, 2003) Fry (2003) berpendapat bahwa siklus motivasi intrinsik yang didasarkan pada *vision*, *altruistic love*, dan *hope/faith* ini akan menghasilkan peningkatan rasa *spiritual workplace* yang tercermin dalam perasaan *calling* dan *membership* yang pada akhirnya akan menghasilkan hasil positif berupa peningkatan:

1. *Organizational Commitment*

Karyawan yang merasakan *calling* dan *membership* akan menjadi karyawan yang lebih dekat, loyal, dan ingin tetap bertahan di organisasi yang memiliki budaya yang dirasakan pada nilai-nilai *altruistic love*.

2. Produktivitas dan perbaikan yang berkelanjutan

Karyawan yang memiliki harapan dan keyakinan (*hope/faith*) terhadap visi organisasi dan merasakan *calling* dan *membership* akan melakukan apapun yang diperlukan untuk mencapai visi, perbaikan yang berkelanjutan, dan akan menjadi lebih produktif.

## **METODE**

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan administrasi (MOOC dan MOO) PT. Asuransi Takaful Keluarga berjumlah 80 orang yang tersebar di 46 kantor pemasaran diseluruh Indonesia yang bertugas sebagai karyawan operasional, sehingga penelitian ini akan menggunakan populasi atau sensus.

Instrumen utama yang digunakan penelitian ini adalah kuisioner. Sebelum disebarkan kepada responden, kuisioner harus diuji terlebih dahulu variabilitasnya dan reliabilitasnya.

Prosedur yang ditetapkan sebagai pedoman pelaksanaan pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. *Interview*, yaitu wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berwenang dalam memberikan data.
2. Observasi (pengamatan), yaitu pengamatan langsung terhadap subjek penelitian, baik itu respon-respon karyawan atas perintah pimpinan, maupun sikap-sikap karyawan apabila sedang bertemu pimpinan dan pengamatan lainnya yang dipandang perlu.
3. Dokumenter, yaitu kumpulan data dengan cara *mencopy*, menyalin atau mengambil data dokumentasi perusahaan.
4. Kuesioner, sebagai alat pengumpul data dimana kuesioner disebarakan kepada karyawan bagian administrasi PT.Asuransi Takaful Keluarga kantor pemasaran seluruh Indonesia, dalam penelitian ini digunakan pengumpulan data atas dasar persepsi karyawan. Pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan *vision, hope/faith, altruistic love, calling, membership*, dan kinerja karyawan.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. *Partial Least Square* merupakan *factor indeterminacy* metode analisis yang *powerfull* oleh karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan terornya atau untuk pengujian proposisi. Pendekatan PLS adalah *distribution free* (tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal interval dan rasio). PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori dan menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar *variable laten*. Algoritma dalam PLS menggunakan *series ordinary least square*. Cara pengolahan dan analisis data dilakukan dengan tahapan melakukan tabulasi data berdasarkan jawaban responden dari pertanyaan yang ada di kuisisioner. Data yang telah ditabulasikan kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya kemudian dilakukan tahapan

pendugaan model. Teknik analisis data dengan menggunakan PLS digunakan dalam penelitian ini karena (Gozali, 2008):

1. Model analisisnya berjenjang dan model persamaan struktural memenuhi model rekursif, yaitu hubungan antar variabel searah
2. Variabelnya laten, yaitu variabel yang pengukurannya menggunakan indikator
3. Ukuran sampelnya kecil (30 – 100)

Menurut Ghazali (2008: 22), model analisis jalur semua variabel laten dalam model spesifikasi PLS terdiri dari tiga set hubungan, yaitu:

1. *Outer model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikatornya (*measurement model*)
2. *Inner model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*)
3. *Weight relation* dalam mana nilai kasus diasumsikan bahwa variabel laten dapat diestimasi.

Evaluasi model PLS didasarkan pada model non-parametrik, sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk parameter. Untuk model pengukuran (*outer model*) yang bersifat refleksif, di evaluasi dengan *convergent* atau *discriminant validity* dari indikatornya, dan *composite reliability* untuk blok indikator. Nilai *discriminant validity* ini dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi suatu konstruk dengan *item* pengukuran lebih besar dari ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar *variance extracted* atau *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk itu dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE (direkomendasikan lebih besar dari 0,05) lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang lebih baik.

Evaluasi model pengukuran yang lainnya yaitu *composite reliability* untuk blok indikator, dan dikatakan baik jika  $> 0,5$ . Untuk model struktural atau *inner model*, dapat di evaluasi dengan nilai Stone Geiser Q Square test melalui presentase varian yang dijelaskan dengan melihat R2 untuk konstruk laten dependen. Diharapkan nilai Q2 memiliki nilai  $> 0$ , karena dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan (Ghozali, 2008: 26).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap *Calling*

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung *spiritual leadership* terhadap *calling* pada MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga. Semakin tinggi *spiritual leadership* yang dimiliki oleh pimpinan maka akan semakin tinggi pula *calling/meaning* yang dimiliki oleh setiap karyawan. Fry (2003) yang menyatakan kepemimpinan spiritual merupakan pembentukan *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui *calling/meaning* dan *membership*. Pada dasarnya setiap pekerjaan dapat menjadi sumber yang penuh arti dan bermakna (*meaning*) bagi setiap orang, melalui beberapa pemimpin organisasi yang memiliki tujuan mempererat *meaning* bagi para pengikutnya (Baumeister, 1991; Csikszentmihalyi, 2003). Dalam kepemimpinan spiritual, *calling* merupakan *transendent vision* dari sebuah bentuk pelayanan karyawan kepada pelanggan. Hal tersebut memungkinkan karyawan menunjukkan intrinsik motivasi melalui *calling* dengan “*doing what it takes*” ke “*spread the organization message*” yang berhubungan dengan kualitas hidup dan pelayanan (Fry, 2006).

Fry (2003) mengatakan bahwa *spiritual leadership* terdiri dari *values, attitude, behavior* yang mengadopsi intrinsik motivasi berupa *vision, altruistic, love* dan *hope/faith*. Seorang pemimpin yang memiliki sifat dari *spiritual leadership* harus memiliki sifat dapat *trust/loyalty, forgiveness/acceptance/gratitude, integrity, honesty, courage, humanity, empathy/compassion, patience/meeknes/endurance, excellent* dan *fun*. Dalam sebuah penelitian mengenai perasaan psikologis yang positif mengkonfirmasi

bahwa karakteristik dari spiritual leadership yang terdiri dari *visión*, *altruistic love* dan *hope* memiliki sebuah kekuatan untuk mengatasi empat kelompok pengaruh buruk yang dapat mengganggu perasaan, yaitu: *fear* (*anxiety, worry, apprehension*), *anger* (*hostility, resentment, envy, jealousy, hatred*), *sense of failure* (*depressed moods, various guilt feelings that lead to self-destruction*) dan *pride* (*prejudice, selfishness, self-consciousness, conceit*) (Allen, 1972; Jones, 1995; Keys, 1990; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Snyder & Ingram, 2000).

Dan, berdasarkan karakteristik yang dimiliki oleh gaya *spiritual leadership* dapat menimbulkan rasa *spiritual survival*. *Calling* sendiri merupakan salah satu aspek dari *workplace spirituality* yang diperlukan dalam dimensi *spiritual survival*, istilah *calling* telah lama digunakan untuk mendefinisikan karakteristik dari seorang *profesional*. *Professional* secara umum memiliki keahlian khusus dalam perilaku bahasa tubuh, ilmu etika dalam melayani pelanggan, berkewajiban untuk menjaga profesinya, komitmen pada bidangnya, berdedikasi pada pekerjaan dan berkomitmen yang kuat pada karirnya. Galbarith (1997) menyatakan bahwa tantangan untuk para pemimpin pada *learning organization* adalah bagaimana untuk mengembangkan rasa *calling* dalam pekerjaannya melalui keterlibatan kerja dan identifikasi tujuan.

Dengan adanya gaya *spiritual leadership* yang dimiliki oleh pimpinan, maka hal tersebut dapat meningkatkan perasaan berarti dan bermakna (*personal meaning*) dalam menjalani pekerjaan. *Personal meaning* ini juga merupakan sumber motivasi pribadi untuk mempengaruhi orang lain dan lingkungannya (Sosik, 2000). Menurut Baumeister (1991) yang membedakan sebuah panggilan jiwa dalam bekerja (*call for work*) dengan bekerja (*work*) ialah perasaan seseorang yang menganggap bekerja hanya berhubungan dengan mencari uang, karena dengan bekerja maka akan menghasilkan uang, dan seringkali tidak memberikan perasaan *personal meaning* dan kepuasan dalam bekerja. Sedangkan panggilan jiwa (*calling*) dapat diindikasikan sebagai persepsi individu seseorang dalam menentukan tujuan hidup khususnya dalam pekerjaan. Seorang *Professional* cenderung memiliki perasaan *calling/meaning* dalam bekerja, seperti dokter, guru,



pekerja sosial, pemimpin. Mereka memiliki sebuah dedikasi dalam pekerjaannya dan komitmen yang kuat dalam karir (Filley, House & Kerr, 1976; Morrow 1993). Lebih dari itu, *calling* tidak hanya merupakan perasaan komitmen seorang profesional terhadap pekerjaannya akan tetapi sebuah *experience transcendent* untuk bagaimana membuat sebuah perubahan dan mendapatkan meaning dalam mencapai tujuan hidup (Fry, 2003). Sehingga spiritual leadership mendasari lahirnya salah satu dimensi *spiritual survival* berupa *calling*.

Oleh karena itu pimpinan PT. Asuransi Takaful Keluarga selalu menanamkan nilai-nilai spiritualitas, *attitude* dan *behaviour* yang baik di lingkungan kerja. Selain itu juga tidak hanya menekankan keuntungan dunia, namun juga keuntungan di akherat kelak. Hal ini dapat dicapai dengan keyakinan yang kuat bahwa bekerja adalah ibadah dalam pandangan agama. Oleh karena itu PT. Asuransi Takaful Keluarga secara istiqomah atau berkelanjutan memberikan sebuah kegiatan yang bertujuan untuk menjaga niat para karyawan dalam bekerja untuk ibadah (sehingga meningkatkan perasaan *calling/meaning*).

### **Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap *Membership***

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung antara *spiritual leadership* terhadap *membership* pada MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga. Semakin tinggi spiritual leadership yang dimiliki oleh pimpinan maka akan semakin tinggi pula *membership* yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Fry (2003) yang menyatakan kepemimpinan spiritual merupakan pembentukan *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui *calling/meaning* dan *membership*. *Membership* sendiri merupakan salah satu aspek dari *workplace spirituality* yang diperlukan dalam dimensi *spiritual survival*. Istilah *membership* dapat didefinisikan sebagai kebutuhan dasar manusia, yaitu ingin dimengerti dan ingin dihargai. Memiliki perasaan ingin dimengerti dan ingin dihargai merupakan persoalan yang penting dalam hubungan timbal balik dan interaksi hubungan sosial.

Dalam lingkungan kerja, setiap orang menggabungkan *value* yang dimilikinya sehingga merasa menjadi salah satu bagian dari komunitas organisasi yang besar dan saling berhubungan satu sama lain (Pfeffer, 2003).

Melalui gaya kepemimpinan *spiritual leadership* yang dimiliki oleh pimpinan maka dapat meningkatkan perasaan *membership*, sehingga para karyawan dapat berhubungan satu sama lain dengan hubungan sosial yang positif antar sesama anggota organisasi dan setiap individu lebih merasa dihargai dan dimengerti sebagai seorang manusia seutuhnya.

Pada penelitian ini *membership* diukur berdasarkan aspek perasaan ingin dimengerti dan dihargai oleh komunitas organisasi, pimpinan PT. Asuransi Takaful Keluarga Kantor Pemasaran Surabaya memahami akan pentingnya hubungan sosial antar karyawan yang kondusif agar terjalin ikatan batin sehingga tercapainya kinerja karyawan yang baik dan optimal. Karena sebuah lingkungan organisasi yang kondusif tidak akan mudah tercipta tanpa campur tangan pimpinan.

### **Pengaruh *Calling* Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung antara *calling* terhadap *kinerja karyawan* pada MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga. Semakin tinggi perasaan *calling* yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula *kinerja* yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Fry (2003) yang menyatakan kepemimpinan spiritual merupakan pembentukan *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui *calling/meaning* dan *membership* sehingga berdampak pada pengendalian *organizational commitment, productivity* dan *firm performance*.

Sikap profesional yang dimiliki setiap karyawan berdasarkan perasaan *calling* akan meningkatkan perasaan menjadi lebih bermakna kepada orang lain dan lingkungan organisasi serta dirinya sendiri (Baumeister, 1991). Orang akan melakukan apa saja demi sebuah panggilan jiwa (*calling*) yang sangat berbeda

dari pekerjaan atau karier (Baumeister, 1991). Ketika sebuah pekerjaan dilihat sebagai sebuah panggilan jiwa (*calling*) dan bukan pekerjaan sehingga dapat mengambil makna yang baru (Davidson & Caddell, 1994; Novak, 1996).

Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa perasaan *calling* MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga berpengaruh *significant*. Hal ini mengindikasikan bahwa perasaan *calling* dimiliki oleh sebagian besar MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga sehingga berpengaruh pada kinerjanya.

### **Pengaruh *Membership* Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh langsung antara *membership* terhadap kinerja karyawan pada MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga. Semakin tinggi perasaan *membership* yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawan Fry (2003) yang menyatakan kepemimpinan spiritual merupakan pembentukan *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui *calling/meaning* dan *membership* sehingga berdampak pada pengendalian *organizational commitment, productivity* dan *firm performance*.

Fairholm (1998) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* adalah para karyawan yang memiliki perasaan *calling* dan *membership* kemudian menjadi saling berhubungan untuk lebih setia (*loyalty*), dan ingin tinggal (*commitment*) pada sebuah organisasi yang memiliki budaya berdasar pada nilai-nilai cinta (*altruistic love*).

Menurut William dalam Fry (2003: 704) pendiri dari *modern psychology* mendefinisikan *membership* sebagai kebutuhan dasar manusia yaitu ingin dimengerti dan ingin dihargai. Memiliki perasaan ingin dimengerti dan ingin dihargai merupakan persoalan yang penting dalam hubungan timbal balik dan interaksi hubungan sosial. Horton (1950) menyatakan "We grow greater, longer lived, more meaningful in proportion as we identify ourselves with the larger social life that surrounds us", yang artinya "Kami tumbuh lebih besar, lebih lama

hidup, lebih bermakna dalam proporsi sebagaimana kita mengidentifikasi diri dengan kehidupan sosial yang lebih luas yang mengelilingi kita".

Perasaan *membership* merupakan salah satu perasaan spiritualitas pada lingkungan kerja (*workplace spirituality*) yang penting sekali untuk dikembangkan agar hubungan sosial antar MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga dapat terjalin dengan harmonis, ditunjukkan berdasarkan hasil penelitian bahwa pengaruh *membership* cukup *significant*. Hal ini mengidentifikasi bahwa *membership* dimiliki oleh sebagian besar MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga sehingga berpengaruh pada kinerjanya.

### **Hubungan *Spiritual Leadership* Terhadap *Calling*, *Membership*, dan Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh antara *spiritual leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *calling* dan *membership* pada MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga. Semakin tinggi perasaan *spiritual leadership* dalam *vision*, *hope/faith*, dan *altruistic love* maka akan semakin meningkat pula rasa *calling* dan *membership* yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawan.

MOO staff merasa dalam menerapkan karakter *vision* MOO manager memiliki tingkat komitmen dan kemampuan untuk mengaplikasikan *vision* dari organisasi secara jelas pada karyawan, MOO staff merasa pimpinan memiliki kemampuan yang sangat tinggi dalam mengaplikasikan visi hingga dapat mengeluarkan kemampuan terbaik karyawan, MOO staff merasa pimpinan memiliki kemampuan yang sangat tinggi dalam memberikan inspirasi pada karyawan agar mempunyai kinerja yang sesuai dengan visi organisasi, pimpinan memiliki kemampuan meyakinkan visi organisasi pada setiap karyawan, MOO staff merasa pimpinan memiliki kemampuan mendorong/memotivasi karyawan untuk lebih maju, sesuai dengan hasil penelitian MOO staff merasa MOO Manager mampu menerapkan nilai-nilai *altruistic love* yaitu MOO Manager mempunyai rasa kepedulian yang sangat tinggi terhadap karyawannya, MOO staff merasa pimpinan dapat memperhatikan dan mendengar aspirasi para karyawannya

dengan nilai yang sangat tinggi, MOO staff merasa pimpinan juga sangat suka/sering berkomunikasi dengan karyawannya, MOO staff merasa sangat percaya pada pimpinannya dalam memperjuangkan kesejahteraannya, MOO staff merasa pimpinan dapat memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak disengaja oleh para karyawan, MOO staff merasa pimpinannya tidak pernah menunjukkan arogansi dalam kepemimpinannya, MOO staff merasa pimpinan berani berkorban untuk kesejahteraan para karyawannya.

Dihasil penelitian juga diperoleh data bahwa MOO staff merasa bahwa MOO manager mampu memberikan harapan dan keyakinan yang sangat tinggi pada karyawannya. Hal ini ditunjukkan dari sikap MOO staff yang merasa pimpinan dapat melakukan yang terbaik bagi organisasi dan memastikan organisasi telah menyelesaikan misi organisasi, MOO staff merasa pimpinan telah membantu organisasi menjadi sukses karena memiliki rasa tanggung jawab atas perusahaan, MOO staff merasa pimpinan memiliki rasa tanggung jawab kepada perusahaan, MOO staff merasa pimpinan dapat membuat tujuan dalam melakukan pekerjaan, MOO staff merasa pimpinan mau berkorban demi kelangsungan organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa MOO staff merasa MOO manager telah menerapkan komponen dari *spiritual leadership* sehingga hal ini menumbuhkan perasaan *calling* dan *membership*. Dari hasil penelitian juga dapat di ketahui bahwa MOO staff merasa sangat terpanggil (*calling*) yang ditunjukkan dari item kuisisioner bahwa MOO staff merasa pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi dirinya, MOO staff merasa pekerjaan ini dapat memberi perubahan yang positif pada dirinya, MOO staff merasa aktivitas kerja yang dilakukan sangat berarti bagi dirinya secara pribadi.

Selain itu juga dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa MOO staff merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari organisasi (*membership*) yang ditunjukkan dari item kuisisioner bahwa MOO staff merasa perusahaan sangat mengerti permasalahan yang dihadapi karyawannya, MOO staff merasa perusahaan sangat menghargai pekerjaannya, MOO staff merasa perusahaan memberikan support yang sangat besar terhadap pekerjaannya.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa MOO staff merasa bahwa MOO manager telah mampu memotivasi secara intrinsik dengan cara menerapkan point-point *spiritual leadership* pada karyawannya, sehingga menumbuhkan perasaan *calling* dan *membership* yang akhirnya MOO staff dapat memberikan kinerja yang tinggi dalam mencapai visi organisasi yang telah ditetapkan.

Kinerja yang tinggi tersebut ditunjukkan dari hasil jawaban MOO staff pada kuisisioner yang disebar antara lain yaitu MOO staff merasa mampu untuk menyelesaikan penerbitan Polis Individu dan TakafulLink sesuai standar 3 hari kerja dengan rata-rata target 95% dari seluruh polis yang terbit, MOO staff merasa mampu untuk menyelesaikan penerbitan Polis Group Ordinary dan Employee Benefit 3 hari kerja dengan rata-rata target 95% dari seluruh polis, MOO staff merasa mampu untuk menyelesaikan penerbitan Polis Bancatakaful 2 hari kerja dengan rata-rata target 95% dari seluruh polis, MOO staff merasa mampu untuk menyelesaikan proses Klaim non Risk Standar 2 hari kerja dengan rata-rata target 95% dari seluruh klaim, MOO staff merasa mampu untuk menyelesaikan 75% ratio premi tertagih terhadap total Piutang premi dan Premi Dalam Proses, MOO staff merasa mampu untuk memberikan tingkat kepuasan rata-rata 75% kepada seluruh marketing (Retail, CFC, BAO), MOO staff mampu untuk tidak melakukan kesalahan input transaksi keuangan lebih dari 0,5%, MOO staff merasa mampu untuk lulus ujian AAMAI atau pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *partial least square* (PLS), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap *calling* dengan tingkat signifikansi ( $t = 42,887 > 1,96$ ) pada MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga. Dengan hasil ini maka hipotesis pertama penelitian terdukung.
2. *Spiritual leadership* berpengaruh signifikan terhadap *membership* dengan tingkat signifikansi ( $t = 38,467 > 1,96$ ) MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga Kantor Pemasaran Surabaya. Dengan hasil ini maka hipotesis kedua penelitian terdukung.

3. *Calling* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi ( $t = 3,060 > 1,96$ ) MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga Kantor Pemasaran Surabaya. Dengan hasil ini maka hipotesis ketiga penelitian terdukung.
4. *Membership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan tingkat signifikansi ( $t = 5,063 > 1,96$ ) MOO staff PT. Asuransi Takaful Keluarga Kantor Pemasaran Surabaya. Dengan hasil ini maka hipotesis ketiga penelitian terdukung.

Saran yang dapat diajukan dari hasil penelitian ini berdasarkan dari nilai perhitungan baik secara deskriptif maupun pengujian hipotesis terkait *spiritual leadership* terbukti dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui perasaan *calling* dan *membership*. Dengan hasil ini maka ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan (MOO staff) yaitu dengan:

1. Untuk terus dapat menumbuhkan perasaan *calling* diantara MOO staff diharapkan MOO manajer dapat menunjukkan komitmennya terhadap visi dengan tetap berusaha memberikan semangat dan dorongan motivasi serta bimbingan dalam menyelesaikan sebuah misi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan meningkatkan dan mengoptimalkan sarana komunikasi yang telah tersedia baik *jabber conference*, *email*, dan pertemuan rutin.
2. MOO manajer dapat memberikan *reward* yang terangkum dalam item-item *altruistic love* untuk MOO staff dengan cara lebih memperhatikan dan mendengarkan aspirasi bawahannya dengan komunikasi yang intensif melalui sarana yang telah ada dan dapat memperjuangkannya di tingkat manajemen yang lebih tinggi. Selain hal tersebut MOO manajer diharapkan tidak menunjukkan arogansi kepemimpinannya serta mau memaafkan dan membimbing bawahannya apabila bawahannya melakukan kesalahan-kesalahan yang tidak disengaja, sehingga akan menumbuhkan perasaan *membership* yang kuat dalam organisasi.

3. MOO manajer diharapkan dapat lebih membantu bawahannya dalam mencapai sebuah visi dengan cara membuat tujuan yang jelas dan lebih rasional dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Selain dengan membuat tujuan yang jelas MOO manajer juga harus membimbing MOO staff dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga akan menumbuhkan harapan yang kuat dalam organisasi untuk dapat menyelesaikan visi yang di tetapkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ashmos, Donde P., and Dennis Duchon. (2000). *Spirituality at Work: a Conceptualization and Measure*. Journal of Management Inquiry, Vol. 9, No. 2.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. London.
- Fry, L.W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. Leadership Quarterly 14, 693- 727.
- Fry, L.W., S. Vitucci, and M. Cedillo. (2006). *Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline*. The Leadership Quarterly 16(5), 835-862.
- Giacalone, R.A., and C.L. Jurkiewicz. (2003). *Toward a science of workplace spirituality*. In R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*: 3-28. New York: M.E. Sharp.
- Ghozali, Imam, (2008), *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Pfeffer, J. (2003). *Business and the spirit*. New York: M.E. Sharp.
- Snyder, C.R., & Ingram, R.E. (2000). *Psychotherapy: Questions for an evolving field*. In C.R. Snyder & R.E. Ingram (Eds.), *Handbook of psychological change: Psychotherapy processes and practices for the 21st century* (pp. 707–726). New York: Wiley



Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). *Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study*. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365 – 390.