

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Pendahuluan**

Bab ini menyajikan simpulan dari hasil penelitian terhadap Sekolah Tinggi Teologi di Sumatera Utara, keterbatasan dalam penulisan, implikasi manajerial, dan saran untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.2. Simpulan**

Penelitian ini secara empiris bertujuan untuk menguji kerangka penelitian yang mengidentifikasi hubungan diantara kepemimpinan spiritual (*vision, hope/faith, altruistic love*) dan spiritualitas tempat kerja (*relationship, meaning, community, holiness giving*) dengan *organizational citizenship behavior* serta kesesuaian nilai dan religiusitas sebagai pemoderasi. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan bantuan *google form* dan ada 184 responden yang terlibat dalam penelitian ini.

Penelitian ini melakukan analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software Partial Least Square* (PLS) dan SPSS 16 untuk menguji validitas dan reliabilitas pada uji coba kuesioner. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. Dimensi kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior*  
Dimensi kepemimpinan spiritual yaitu *vision, hope/faith, altruistic* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini sesuai dengan penelitian Abdullahi, A. *et al.* (2020), Fry, *et al.* (2016), dan Helmy, I. (2016) yang menunjukkan hasil yang sama bahwa dimensi kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil uji dalam penelitian ini, dengan responden *staff* dan tenaga pengajar di Sekolah Tinggi Teologi menunjukkan bahwa prinsip kepemimpinan spiritual yang diterapkan dalam organisasi diterima dan memberikan pengaruh positif dengan realisasi mempermudah pencapaian menciptakan *organizational citizenship behavior* di lingkungan organisasi.

- b. Dimensi spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior*  
Dimensi spiritualitas tempat kerja *relationship, meaning, community, holiness giving* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Rastgar *et al.* (2012) dan Anvari, R. (2017) yang menunjukkan hasil yang sama bahwa dimensi spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

*Staff* dan tenaga pengajar di Sekolah Tinggi Teologi telah memiliki rasa keterhubungan individu dengan Tuhannya, menyadari bahwa pekerjaan yang diemban merupakan misi dari Tuhan, adanya rasa kebersamaan, dan memiliki ketulusan dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab yang diemban. Sikap karyawan di Sekolah Tinggi Teologi yang terlihat menyadari spiritualitas tempat kerja mendukung terciptanya *organizational citizenship behavior* di organisasi. Sikap yang telah dimiliki memberikan hasil kerja yang maksimal khususnya mencapai tujuan organisasi yaitu menciptakan *organizational citizenship behavior* di lingkungan organisasi.

- c. Kesesuaian Nilai sebagai Pemoderasi pada Hubungan Kepemimpinan Spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior*  
Kesesuaian nilai sebagai pemoderasi memiliki efek positif terhadap hubungan setiap dimensi kepemimpinan spiritual dan *organizational citizenship behavior*. Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian Robbins (2003) dan Chatman (1991, dalam Gopinath *et al.* (2018)) yang menyatakan bahwa kesesuaian nilai yang semakin tinggi dalam sebuah organisasi akan mendukung penerapan prinsip kepemimpinan spiritual dan *organizational citizenship behavior*.

*Staff* dan tenaga pengajar di Sekolah Tinggi Teologi telah menunjukkan bahwa nilai individu dominan sama dengan organisasi sehingga memudahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Nilai yang diharapkan dan nilai yang berlaku dalam organisasi Sekolah Tinggi Teologi telah memiliki keseimbangan yang memberikan dampak yang baik untuk menerapkan dan menerima prinsip kepemimpinan spiritual dan menciptakan *organizational citizenship behavior* di lingkungan organisasi. Hubungan kepemimpinan spiritual dan *organizational citizenship behavior* semakin kuat dengan adanya dorongan dari kesesuaian nilai yang dimiliki organisasi dengan individunya.

d. Kesesuaian Nilai sebagai Pemoderasi pada Hubungan Spiritualitas Tempat Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kesesuaian nilai sebagai pemoderasi memiliki efek terhadap hubungan setiap dimensi spiritualitas tempat kerja dan *organizational citizenship behavior*. Hasil analisis menjelaskan bahwa setiap dimensi spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior* ada efek moderasi yang signifikan dan positif dari kesesuaian nilai. Artinya, dengan kesesuaian nilai hubungan setiap dimensi spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior* akan semakin kuat.

Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ashmosh dan Duchon (2000), Angraini (2000), dan Lynn *et al.*, (2008) yang menyatakan bahwa kesesuaian nilai akan memperkuat hubungan dimensi spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational behavior*. Staff dan tenaga pengajar di Sekolah Tinggi Teologi memiliki kriteria warga organisasi yang nilai individunya dengan nilai organisasi seimbang, sehingga dalam pencapaian tujuan organisasi akan semakin terlihat nyata, karena pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan tujuan hidupnya. Hubungan spiritualitas tempat kerja dan *organizational citizenship behavior* semakin kuat dengan adanya dorongan dari kesesuaian nilai yang dimiliki organisasi dengan individunya.

e. Religiusitas sebagai Pemoderasi pada Hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Spiritualitas Tempat Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Religiusitas memiliki efek sebagai pemoderasi pada hubungan kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa pernyataan tersebut memenuhi kriteria bahwa pada setiap dimensi kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior* ada efek moderasi yang signifikan dan positif dari religiusitas. Artinya, dengan religiusitas hubungan setiap dimensi kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior* akan semakin kuat.

Hasil analisis ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Wankhar dan Diana (2018) dan Kazemipour *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa religiusitas akan memperkuat hubungan kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Prinsip kepemimpinan

spiritual dan spiritualitas tempat kerja di Sekolah Tinggi Teologi telah berhasil diterapkan, ditunjukkan melalui hasil analisis, bahwa organisasi telah mendukung terbentuknya prinsip yang benar dari individu memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Sikap *staff* dan tenaga pengajar telah menunjukkan bahwa prinsip kepemimpinan spiritual telah diterima dan spiritualitas tempat kerja menjadi dasar menjalankan tugas yang mendukung percepatan menciptakan *organizational citizenship behavior* dan dengan adanya religiusitas sebagai pemoderasi semakin memberikan dorongan dan motivasi kepada individu untuk mencapai tujuan organisasi.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki kekurangan karena adanya keterbatasan. Keterbatasannya yaitu penelitian ini menggunakan survei melalui kuesioner sehingga tidak ada interaksi langsung dengan responden untuk memberikan penjelasan yang lengkap terkait kuesioner, maka kemungkinan terjadi perbedaan persepsi yang memungkinkan terjadinya bias dan jawaban kuesioner rentan diisi dengan tidak serius. Kuesioner penelitian ini juga masih berfokus kepada hubungan pihak internal yang seharusnya dapat memperluas cakupan pandangan dan interaksi dengan pihak eksternal guna pembenahan organisasi yang lebih objektif. Ruang lingkup penelitian juga lebih fokus pada hubungan diantara kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja dengan *organizational citizenship behavior* serta kesesuaian nilai dan religiusitas sebagai pemoderasi. Namun, mungkin masih ada faktor lain selain variabel independen yang dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior*.

### 5.4. Implikasi Manajerial

Hasil analisis dalam penelitian ini untuk setiap hubungan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil analisis ini memberikan gambaran bahwa kesadaran *staff* dan tenaga pengajar di Sekolah Tinggi Teologi terhadap keberlangsungan organisasi sudah baik. Hasil yang baik harus selalu dikembangkan dan disesuaikan dengan setiap keadaan yang terjadi, agar hasil yang telah dicapai tidak mengalami penurunan melainkan mengalami peningkatan.

Religiusitas sebagai pemoderasi mendorong semakin kuatnya hubungan antara kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Kesadaran besarnya peranan penting dari kesesuaian nilai ada pada setiap individu dan religiusitas harus semakin dikembangkan dan ditanamkan

untuk keberlangsungan organisasi yang semakin efisien dan efektif. Pengembangan dapat dilakukan Sekolah Tinggi Teologi kepada pihak internal dengan melaksanakan doa dan renungan pagi secara bersama sebelum memulai aktivitas organisasi, bimbingan rohani yang lebih mendalam seperti membentuk kelompok kecil dengan kegiatan Penelaahan Alkitab (PA) yang dilakukan satu kali dalam satu minggu. Kegiatan lainnya dapat dengan cara menyelenggarakan kegiatan *mission trip* yang memotivasi peningkatan keimanan dan keteguhan komitmen diri.

Sekolah Tinggi Teologi juga perlu membentuk beberapa kriteria dan ketentuan dalam aktivitas organisasi, seperti tugas dan tanggung jawab memiliki dasar dari Firman Allah untuk menyadarkan bahwa segala sesuatu harus dikerjakan maksimal dan dengan tulus hati karena kegiatan tersebut persembahkan untuk Allah. Pemahaman tugas dan tanggung jawab yang berdasarkan Firman Allah akan membentuk satu kesatuan yang utuh dari setiap karyawan yang mengerjakannya karena dasar yang dimiliki sama.

STT perlu merancang peraturan yang menciptakan kedisiplinan dan ketaatan sehingga organisasi memiliki warna yang berbeda, seperti lingkungan kerja harus selalu dalam keadaan bersih dan rapi, menjaga kebersihan lingkungan organisasi bukan hanya kewajiban *cleaning service* melainkan kewajiban bersama, kehadiran seluruh tenaga kerja paling lambat 15 menit sebelum waktu yang ditentukan, wajib ikut serta dalam kegiatan doa dan ibadah yang diselenggarakan, dan peraturan lainnya yang mengarahkan kepada pembentukan kesadaran akan pentingnya religiusitas dalam lingkungan kerja.

Pengembangan kesadaran terhadap religiusitas tidak hanya dilakukan dilingkungan internal saja tetapi juga dibuktikan dengan perbuatan kepihak eksternal. Oleh karena itu, Sekolah Tinggi Teologi perlu merancang dan melakukan kegiatan sosial dengan mengumpulkan jiwa – jiwa untuk dibimbing hal kerohanian maupun wawasan umum seperti kelompok anak – anak, kaum bapak atau ibu, atau kelompok kaum muda. Sekolah Tinggi Teologi juga perlu mengikuti kegiatan yang diselenggarakan dalam lingkungan sekitar sekolah yang membangun keeratan hubungan setiap individu, dan juga merancang kegiatan yang melibatkan lingkungan masyarakat untuk menjalin hubungan yang semakin akrab.

Kesesuaian nilai dari setiap individu agar semakin sejalan dengan nilai organisasi yang mendukung pencapaian *organizational citizenship behavior* semakin cepat, dapat melakukan pendekatan antar pribadi bagi karyawan lama melalui pengisian angket yang berisi informasi mengenai tujuan dan impian setiap *staff* dan tenaga

pengajar, memberikan sosialisasi bertahap mengenai nilai organisasi yang diterapkan. Ketika Sekolah Tinggi Teologi ingin melakukan *recruitment* tenaga kerja perlu menyertakan nilai – nilai yang dimiliki dalam setiap individu dan nilai yang diharapkan untuk organisasi dalam syarat pelamaran, sehingga tim mengetahui tingkat kesesuaian nilai yang dapat menjadi pertimbangan.

Peraturan yang telah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang telah dirancang dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga STT perlu dipaparkan dengan baik kepada setiap tenaga kerja sehingga tenaga kerja mengerti dan memahami batasan mereka serta nilai yang harus mereka jalankan. Pelaksanaan pertemuan atau rapat internal selalu diawali dengan mengemukakan nilai yang ditanamkan dalam organisasi, untuk mengingatkan dan menyadarkan setiap tenaga kerja tujuan dari organisasi. Apabila tingkat kesesuaian tinggi maka akan semakin mendorong terealisasinya *organizational citizenship behavior* dengan prinsip kepemimpinan spiritual dan kesadaran spiritualitas tempat kerja dalam organisasi.

#### **5.5. Saran**

Menyadari keterbatasan penelitian ini, untuk penelitian berikutnya disarankan untuk memperluas jangkauan responden sehingga dapat mengeneralisasi hasil penelitian. Bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian sejenis, perlu memperhatikan cara menyebarkan kuesioner kepada responden agar jumlah responden yang berpartisipasi pada pengisian kuesioner penelitian jumlahnya lebih banyak serta ruang lingkup variabel yang dibahas lebih diperluas dan diperdalam. Butir pertanyaan pada kuesioner penelitian yang ditawarkan lebih memperhatikan arah pertanyaan tidak hanya kepada pandangan internal melainkan pandangan eksternal untuk pembenahan organisasi. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan metode pengumpulan data dengan wawancara terhadap organisasi/ perusahaan yang dituju atau dengan metode yang berbeda seperti metode kualitatif dan eksperimen agar mendapatkan hasil yang lebih baik dan lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?. *Journal of Management Development*.
- Akhtar, S., Arshad, M. A., Mahmood, A., and Ahmed, A. (2018), "Gaining recognition of Islamic spiritual intelligence for organizational sustainability," *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 34 No 1, pp.70-77, <https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2017-0003>
- Allport, G. W., & Ross, J. M. (1967). Personal Religious Orientation and Prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(4), 432–443.
- Alzayed, M., Jauhar, J., & Mohaidin, Z. (2017). *The mediating effect of affective organizational commitment in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: a conceptual model*. *Asian Social Science*, 13(5), 165.
- Anvari, R., Barzaki, A. S., Amiri, L., Irum, S., & Shapourabadi, S. (2017). The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between workplace spirituality and intention to leave. *Intangible Capital*, 13(3), 615-639.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bao, Y., & Li, C. (2019). From moral leadership to positive work behaviors: the mediating roles of value congruence and leader-member exchange. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1), 1-18.
- Benefiel, M. (2005), "The second half of the journey: spiritual leadership for organizational transformation," *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 723-747.
- Benjamin, A. (2012). *The Influence of Affective Commitment on Citizenship Behavior and Intention to Quit among Commercial Banks' Employees in Nigeria*. *Journal of Management and Sustainability* 2(2): 54-68. <https://doi.org/10.5539/jms.v2n2p54>
- Capanna, C., Stratta, P., Collazzoni, A., & Rossi, A. (2013). Construct and concurrent validity of the Italian version of the Brief Multidimensional Measure of Religiousness/Spirituality. *Psychology of Religion and Spirituality*, 5(4), 316–324. <https://doi.org/10.1037/a0033642>
- Chiaburu, D.S., Oh, I.-S., Berry, C.M., Li, N. and Gardner, R.G. (2011). "The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 6, pp. 1140-1166.

- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). *Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance*. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807–833. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.008
- Fry, L. W. (2003). *Toward a theory of spiritual leadership*. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2008). *Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures*. *Journal of Business Ethics*, 84(S2), 265–278. doi:10.1007/s10551-008-9695-2
- Galanou, A, and Farrag, D.A. (2015), "Towards the distinctive Islamic mode of leadership in business," *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 8, pp.882-900, <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0096>
- Garg, N. (2020). Promoting organizational performance in Indian insurance industry: The roles of workplace spirituality and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 21(3), 834-849.
- Ghozali, H.Imam., & Hengky Latan. (2015). Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0, Universitas Diponegoro : Semarang.
- Giocalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (2003). "Toward a science of workplace spirituality", in Giocalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (Eds), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, ME Sharpe, Armonk, NY, pp. 3-28.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*.
- Hartono, Jogiyo. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. BPFE. Yogyakarta.
- Hartono, J. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. BPFE Yogyakarta. Edisi Keenam. Yogyakarta.
- Hartono, J. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Keenam. Yogyakarta. Universitas Gadjah Mada.
- Hartono, J. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Keenam. Yogyakarta. Universitas Gadjah Mada.
- Karakas, F. (2010). "Spirituality and performance in organizations: a literature review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 No. 1, pp. 89-106.
- Koopman, J., Lanaj, K. and Scott, B.A. (2016). "Integrating the bright and dark sides of OCB: a daily investigation of the benefits and costs of helping others", *Academy of Management Journal*, Vol. 59 No. 2, pp. 414-435.

- Kuncoro, Mudrajad. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*, Cetakan I, Edisi 3. Jakarta : Erlangga
- Lynn, M. L., Naughton, M. J., & VanderVeen, S. (2008). Faith at work scale (FWS): Justification, development, and validation of a measure of Judaeo-Christian religion in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 227–243.
- Mahdani, (2017). Spiritual Tempat Kerja, Sikap Kerja Positif, dan Spiritualitas Individual Karyawan. *Jurnal E-KOMBIS*, Volume III.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). *Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research*. *Journal of Management*, 24: 351–389.
- Moberg, D. O. (2002) 'Assessing and Measuring Spirituality: Confronting Dilemmas of Universal and Particular Evaluative Criteria', *Journal of Adult Development* 9, 47–60.
- O'Reilly. C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing personorganization fit*. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Pozveh, A. Z., & Karimi, F. (2017). *The relationship between organizational climate and organizational citizenship behaviors of the staff members in the Department of Education in Isfahan city*. *International Journal of Educational and Psychological Researches*, 3(1), 53.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *Leadership Quarterly*, 1: 107–142. Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. 2002.
- Putra, Y. S. (2018). Peran Psychological Capital Dan Person–Organization Fit Terhadap Kesiapan I-Generations Untuk Berubah. *Among Makarti*, 11(1).
- Robbins, S.P., Timothy A.J., (2005), *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat :Jakarta.
- Robbins, S.P., Timothy A.J., (2008), *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat :Jakarta.
- Robbins, S.P., Timothy A.J., (2013), *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat :Jakarta.
- Rosianti, C., & Mangoting, Y. (2014). Pengaruh Money Ethics terhadap Tax Evasion dengan Intrinsic dan Extrinsic Religiosity sebagai Variabel Moderating. *Tax & Accounting Review*, 4(1), 61.
- Savaya, R., & Gardner, F. (2012). *Critical reflection to identify gaps between espoused theory and theory-in-use*. *Social work*, 57(2), 145-154.
- Sekaran, Umar and Bougie, R. (2015). 6<sup>th</sup> Edition. *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. John Wiley & Sons, Limited. Academic Internet Publishers Incorporated.

Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Vivek, S. (2016). *Impact of organizational citizenship behavior on managerial effectiveness*. Prabdhan. *Indian Journal of Management* 9 (2): 7-18

