

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership Theory*)

Kepemimpinan spiritual muncul sebagai sebuah strategi baru untuk menjawab tantangan dalam perkembangan organisasi pada saat ini. Konsep kepemimpinan spiritual mempunyai keutamaan yaitu tetap didalam basis ketuhanan (*spiritual*). Kepemimpinan spiritual ini dipandang mampu menyempurnakan model-model kepemimpinan sebelumnya dengan cara mendasarkan visi, misi dan perilaku kepemimpinannya pada nilai-nilai ketuhanan (Tobroni 2005). Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi keilahian (Rahmawaty A 2016). Bentuk dari kepemimpinan spiritual ini merupakan kepemimpinan yang mempunyai *core belief*, *core values* dan filosofi dari sifat kepribadian nilai-nilai kespiritualnya. Tobroni (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan.

Pada kisah agama Islam terdahulu, model kepemimpinan spiritual ini merujuk kepada Nabi Muhammad SAW yang mempunyai 4 sifat-

sifat ideal dalam kepemimpinannya, yaitu siddiq (kebenarannya), amanah (tepercaya), tabligh (menyampaikan), dan fathanah (cerdas). Karena itu, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan seorang pemimpin dengan hati nurani yang baik dengan etika religius, mampu membawa kebaikan, serta memberikan keteladanan untuk orang lain. Menurut Rahmawaty A (2016) Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya. Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjemihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual (Tobroni, 2015).

Dalam beberapa studi telah menggunakan konsep kepemimpinan spiritual ini dengan berbagai hasil yang telah diuji untuk meningkatkan penelitian-penelitian selanjutnya. Keberhasilan sebuah organisasi dapat dilihat dari model kepemimpinan apakah dapat menjadi contoh dari bawahannya atau tidak (Rahmawaty A 2016). Pada penelitian ini berfokus menguji apakah kepemimpinan psiritual dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui nilai-nilai spiritual untuk membangun visi dan misi di lembaga amil zakat serta menciptakan komitmen antar karyawan yang akan berpengaruh juga terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## 2. Kompleksitas Penugasan

Kompleksitas penugasan merupakan suatu kerumitan yang terjadi antar karyawan karena suatu penugasan yang dikerjakan bersama dan saling terkait satu sama lain sehingga mendapatkan pendapat yang berbeda-beda. Engko, dkk (2007) mendefinisikan kompleksitas tugas sebagai tugas yang kompleks, terdiri atas bagian-bagian yang banyak, berbeda-beda dan saling terkait satu sama lain. Didalam penugasan tersebut terlalu banyak ide sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya, kemudian dapat mempengaruhi karyawan lainnya dan terlalu banyak campur tangan dalam menjalankan tugas sehingga hasil kerjanya tidak efektif (Hasanati, dkk 2016). Oleh sebab itu, penugasan yang kompleks perlu adanya kontrol dalam mengatasinya agar karyawan tetap fokus maupun efektif dalam menjalankan tugasnya. Kompleksitas tugas dapat didefinisikan sebagai fungsi dari tugas itu sendiri, kompleksitas tugas merupakan tugas yang tidak terstruktur, membingungkan, dan sulit (Sanusi dan June 2007).

Pada penelitian terdahulu dengan berbagai hasil untuk menjawab antara kepuasan dan kinerja karyawan dalam menghadapi kompleksitas tugas ini. Menurut Nurlaela, S., dkk (2014) Seseorang yang dihadapkan pada kompleksitas tugas yang rendah akan mengerahkan usaha yang lebih besar untuk menyelesaikan tugas tersebut, dimana usaha tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, kompleksitas tugas yang tinggi, menurunkan usaha seseorang dalam menyelesaikan

tugas dimana hal ini berpengaruh terhadap penurunan kinerja yang dihasilkan. Pada penelitian ini akan mencari informasi apa saja kerumitan yang dikerjakan oleh karyawan pada lembaga amil zakat sehingga dapat mengungkapkan dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi karyawan dalam bekerja.

### 3. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan pada seseorang dalam menjalankan tugasnya, akan tetapi dalam menjalankan tugasnya diberi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai standar pekerjaan karyawan yang tidak bisa diganggu gugat oleh siapapun, maka dari itu ada sebagian karyawan yang senang dan tidak senang atas keputusan tersebut yang mengganggu perasaan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Handoko (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif maupun negatif karyawan terhadap nilai tanggung jawab atas pekerjaannya. Menurut Robbins dan Thimoty (2011) mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Dalam mengupayakan tingkat kepuasan kerja perlu adanya motivasi dan dorongan terhadap diri sendiri untuk melakukan hal-hal positif untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-

baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, kedisiplinan dan kinerja karyawan akan meningkat (Sunarno dan Liana, 2015).

Tingkat kepuasan kerja memiliki karakter perindividu yang berbeda-beda, setiap karyawan harus mematuhi kebijakan atasan, peraturan organisasi, dan standar organisasi dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja hanya dapat dilihat dari hasil pekerjaan masing-masing karyawan dalam melakukan tugasnya. Menurut Rahmawaty A (2016) setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya.

#### **4. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)**

Kinerja karyawan adalah suatu pencapaian target dalam menjalankan tugas kerja yang dimana hasil yang diperoleh akan dilihat kualitas, kuantitas, dan waktu dalam mengerjakannya. Menurut Taurisa dan Ratnawati (2012) mengemukakan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Selain itu, kinerja karyawan mengacu terhadap masing-masing karakter karyawan. Seperti pendapat Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa kinerja dapat diukur melalui mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama,

kehandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu kerja.

Dengan demikian, seorang karyawan perlu memperhatikan kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya karena mempunyai tingkat kinerja yang tinggi. Jika hal-hal tersebut dapat terpenuhi, maka seorang karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan berpartisipasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memperhatikan sumber daya manusia yang tinggi untuk mendapatkan hasil kinerja yang maksimal secara keseluruhan. Kinerja karyawan dapat diukur dalam mengerjakan tugasnya sesuai dengan standar kinerja, yang dimana Mangkunegara (Logahan dan Aesaria (2014) mengemukakan bahwa standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif, yaitu: (1) aspek kuantitatif, yaitu: proses kerja dan kondisi pekerjaan, waktu yang dipergunakan melaksanakan pekerjaan, jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan serta jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja; dan (2) aspek kualitatif, yaitu: ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, tingkat kemampuan dalam bekerja, kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan menggunakan mesin/peralatan, dan kemampuan mengevaluasi (keluhan konsumen/masyarakat).

## **B. Hasil Penelitian Sebelumnya**

Penelitian terdahulu ini menjadi acuan pokok dalam melakukan penelitian sebagai dasar referensi penelitian. Dalam penelitian terdahulu akan terdapat banyak penelitian-penelitian yang berkaitan dengan judul dalam melakukan penelitian ini. Tujuannya, untuk mencari hasil dari variabel, memperluas teori, dan memperkuat hasil penelitian yang telah ada. Kemudian, pada penelitian ini tidak dapat menemukan penelitian dengan judul yang sama namun hanya dapat memperkembangkan penelitian dengan menambahkan variabel yang baru. Dari penelitian terdahulu, akan memberikan nama penelitian, hasil penelitian, dan tahun penelitian untuk menjelaskan pengaruh antar variabel dalam penelitian sebagai memperkaya teori dan memperjelas hasil yang telah ada.

Pada penelitian Rahmawaty A yang berjudul "*Model Kepemimpinan Spiritual dalam meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati*" yang selesai pada tahun 2016. Pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model teoritis pengaruh kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dengan memperoleh data penelitian sebanyak 130 Responden di BMT se-Kabupaten Pati. Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur sebagai teknik pengujian model penelitiannya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual

merupakan variabel penting yang mempengaruhi kepuasankerja dan kinerja karyawan.

Pada penelitian selanjutnya menjelaskan tentang kompleksitas penugasan dalam variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut penelitian Hasanati, dkk yang berjudul "*Pengaruh tindakan Supervisi, Kompleksitas Penugasan, dan Profesionalisme Auditor terhadap Kepuasan kerja Auditor*" pada tahun 2017. Pada variabel kompleksitas tugas merupakan dasar masalah dalam dunia auditor. Pada penelitian ini menjelaskan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menemukan bukti empiris efek dari Tindakan Pengawas, Kompleksitas Tugas, dan Profesi Auditor terhadap Kepuasan Kerja Auditor. Sampel penelitian ini adalah Petugas Pengendalian Internal (APIP) di Inspektorat Daerah di Pulau Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat. Total sampel adalah 81 yang terdiri dari 50 Petugas Auditor (JFA) dan 31 Petugas Kontrol (P2UPD) yang tergabung dalam tim audit, dipilih dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Action* dan Kompleksitas Pengawas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Auditor. Studi ini juga menemukan bukti bahwa Profesionalisme Auditor mampu mempengaruhi Kepuasan Kerja.

Pada penelitian Tanuwijaya Royard memilih variabel independen dengan *Spiritual Leadership* dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan, yang diterbitkan pada tahun 2015. Pada penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh signifikan dan positif secara parsial

dan secara simultan spiritual leadership dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sari Pawita Pratama. Sampel yang digunakan sebanyak 80 karyawan. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil riset dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Sari Pawita Pratama. Selain itu *spiritual leadership* dan kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Sari Pawita Pratama. Hasil dalam riset ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian Nurlaela, S., yang diterbitkan pada tahun 2014 berjudul "*Pengaruh Sistem Informatika Akuntansi, Gaya kepemimpinan dan Kompleksitas Tugas terhadap Kinerja karyawan*". Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang manajer dalam memimpin tim kerjanya maka semakin baik pula kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Sedangkan hasil analisis untuk hipotesis 3 adalah  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti kompleksitas tugas berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai adjusted  $R^2$  sebesar 31,5% dari total kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel sistem informasi akuntansi, gaya kepemimpinan dan kompleksitas tugas sedangkan sisanya sebesar 68,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar persamaan.

Pada penelitian ini menambahkan beberapa variabel baru pada penelitian terdahulu. Penelitian ini merupakan penambahan variabel pada penelitian Rahmawaty A 2016, dengan menggunakan 4 (empat) variabel penelitian ini yang berjudul "*Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kompleksitas Penugasan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*". Perbedaan pada penelitian ini adalah dengan menambahkan variabel independen yaitu kompleksitas penugasan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, kemudian penelitian ini dilakukan pada Lembaga Amil Zakat se-kota Yogyakarta. Penelitian terdahulu hanya melakukan penelitian tentang kepuasan kerja dan kinerja karyawan di sektor publik saja, hanya sedikit dilakukan pada lembaga syariah tepatnya lembaga-lembaga amil zakat. Lembaga syariah saat ini sangat berkembang dengan sistem operasional yang menggunakan nilai-nilai spiritual. Oleh sebab itu, pada penelitian ini melakukan pengujian terhadap model kepemimpinan spiritual yang diterapkan dan kompleksitas penugasan yang dihadapi apakah mampu mengendalikan dan mengoptimalkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada lembaga amil zakat di kota Yogyakarta.

### **C. Perumusan Hipotesis**

#### **a. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan spiritual menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, karena dapat memberikan nilai-nilai positif terhadap karakter masing-masing karyawan dengan menanamkan nilai-nilai spiritual kepada seorang karyawan yang

bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing. Kemudian kepemimpinan spiritual akan menjadi acuan pokok didalam suatu perusahaan untuk memahami atau pengertian terhadap masing-masing karakter karyawan yang ada. Menurut Tobroni (2005), konsep kepemimpinan spiritual ini diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini, akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis*.

Kepuasan kerja karyawan sangat diperhatikan pada setiap perusahaan, karyawan termasuk menjadi salah satu faktor penting untuk mencapai tingkat keberhasilan perusahaan. Maka telah banyak penelitian tentang kepemimpinan spiritual ini berpengaruh terhadap kepuasan kerja berbagai hasil penelitian. Pada hasil penelitian Musta'in dan Manan (2014) bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut sependapat dengan penelitian Tanuwijaya Ronald (2014) bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Kemudian pada penelitian Rahmawaty A (2016) bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian terdahulu dapat memberikan pandangan bahwa kepemimpinan spiritual sejak 2014-2016 berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Alasannya, untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu adanya pembentukan karakter dari pemimpin dengan memberikan nilai-nilai spiritual kepada karyawannya agar memiliki rasa

tanggung jawab yang lebih besar untuk mengerjakan tugasnya. Sehingga pada penelitian menetapkan hipotesis pertama sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

b. Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan tanggung jawab atas pemimpin sebagai bentuk pemberian amanah kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya yang hasilnya dapat mengukur tingkat keberhasilan perusahaan. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Penelitian tentang kepemimpinan ini telah banyak dilakukan dan telah banyak teori yang menjelaskan bahwa kepemimpinan akan memberikan pengaruh besar terhadap kinerja karyawannya karena jiwa seorang pemimpin bukan semata untuk menjadi orang yang paling ditakuti akan tetapi seorang pemimpin bisa dijadikan contoh untuk bawahannya. Model-model kepemimpinan saat ini sangat tertekan untuk kepribadianya saja tanpa memiliki keteladannya yang baik, maka kepemimpinan spiritual mempunyai nilai-nilai etika agama yang baik bagi seorang pemimpin yang dapat menjadi contoh kepada bawahannya sebagai bentuk tolak ukur kinerja karyawan yang baik dan benar.

Kepemimpinan spiritual pada penelitian sebelumnya telah banyak diukur dengan berbagai hasil yang dapat disimpulkan, seperti penelitian Shofwa (2013) yang menyatakan kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maupun pada penelitian Musta'in dan

Manan (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sependapat dengan penelitian Rahmawaty A (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual ini berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan model kepemimpinan spiritual memberikan contoh keteladanan kepada karyawannya yang dapat memberikan dorongan lebih kepada karyawannya agar dapat mengerjakan tugasnya dengan hasil yang efektif. Sehingga pada penelitian ini menetapkan hipotesis kedua sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh Kompleksitas Penugasan terhadap Kepuasan Kerja

Kompleksitas pada dasarnya merupakan suatu alasan dari masalah-masalah yang ada pada diri karyawan dan menjadi tolok ukur dalam mengatasi kepuasan kerja pada karyawan. Dalam menyelesaikan berbagai macam tugas yang dilakukan karyawan tidak semuanya sama sesuai pada porsinya masing-masing, kompleksitas mengetahui apa saja yang akan menjadi inti dari kerumitan dalam mengerjakan tugas. Pada penelitian Gani, L., dkk (2011) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas kerja adalah kompleksitas penugasan. Kemudian Pekerjaan dengan tugas yang tinggi mem-pertahankan kepentingan karyawan, sehingga mengarah pada peningkatan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat menjadi pengukuran tingkat keberhasilan perusahaan. Tugas yang begitu tinggi akan menimbulkan resiko yang cukup besar, kemungkinan terjadinya kecerobohan seorang karyawan demi mencapai target yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Telah banyak penelitian yang melakukan pengaruh antara kompleksitas penugasan dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja yang baik untuk tingkat keberhasilan perusahaan, seperti penelitian terdahulu pada penelitian Gani, L., dkk (2011) yang mengemukakan bahwa kompleksitas penugasan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian Dewi (2013) bahwa kompleksitas penugasan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Kompleksitas penugasan tidak berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena kompleksitas penugasan merupakan kesalahan dalam organisasi yang merupakan tanggung jawab seluruh staf maupun karyawan di organisasi. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompleksitas tugas maka semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Sehingga pada penelitian ini menetapkan hipotesis ketiga sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Kompleksitas penugasan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

d. Pengaruh Kompleksitas Penugasan terhadap Kinerja Karyawan

Kompleksitas merupakan bentuk masalah yang dihadapi oleh manajemen perusahaan sehingga akan menimbulkan dampak dalam tingkat keberhasilan perusahaan. Kompleksitas biasanya digunakan dalam penelitian kinerja audit. Sehingga banyak penelitian kompleksitas

penugasan ini yang berhubungan dengan audit, seperti penelitian Marganingsih dan Martani (2009) Kompleksitas penugasan audit merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas audit, bahwa kompleksitas penugasan audit dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas kerja. Penelitian kompleksitas terhadap kinerja karyawan pada penelitian sebelumnya mempunyai berbagai hipotesis untuk menyatakan hasil pendapat masing masing.

Kompleksitas merupakan masalah individu karyawan yang mempunyai kesulitan dalam mengerjakan tugasnya, perlu waktu yang lama untuk mengerjakan tugasnya. Tingginya kompleksitas penugasan ini untuk terus meningkatkan kemampuan daya pikir dan kesabaran dalam penyelesaian tugas, karena kompleksitas tugas merupakan tugas yang tidak terstruktur, membingungkan, dan sulit (Sanusi dan Iskandar, 2007). Hasil penelitian Sanusi dan Iskandar (2007) mengemukakan bahwa kompleksitas berpengaruh secara negatif terhadap kinerja karyawan. Sependapatan dengan penelitian Jamilah S (2007) mengemukakan bahwa kompleksitas penugasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompleksitas penugasan merupakan kesalahan pokok yang ada dalam perusahaan yang sangat sulit untuk diselesaikan maka semakin tinggi kompleksitas tugas semakin menurunkan tingkat kinerja karyawan. Sehingga pada penelitian ini menetapkan bahwa hipotesis yang keempat sebagai berikut.

H<sub>4</sub>: Kompleksitas penugasan berpengaruh negatif kinerja karyawan.

e. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan

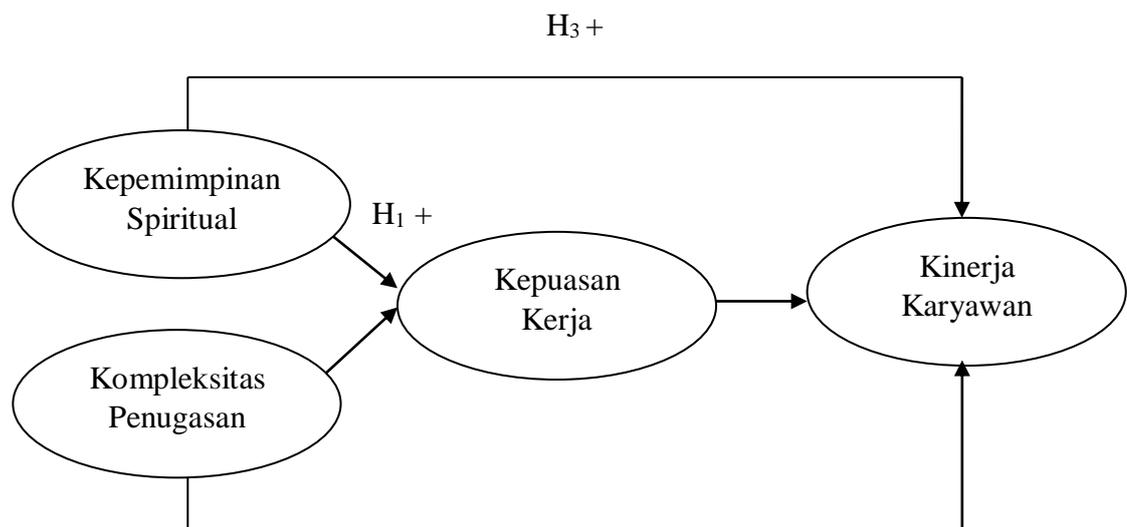
Kepuasan kerja merupakan hasil dari kemampuannya dalam mengerjakan tugasnya. Menurut Robbins (2008) Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan kinerja karyawan merupakan hasil kerjanya yang dapat dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Hasibuan (2008) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan merupakan suatu yang umum disebut organisasi yang dapat kita pahami dan logika masing-masing tentang hubungan dua variabel ini. Pada penelitian Tanuwijaya Ronald (2015) Terdapat pengaruh positif secara parsial kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Brahmasari dan Suprayetno (2009) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sama dengan penelitian Rahmawaty A (2016) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian pada kepuasan kerja sangat banyak, sehingga dari hasil penelitian tersebut menghasilkan nilai positif atau berpengaruh pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga pada penelitian ini menetapkan hipotesis yang kelima sebagai berikut.

H<sub>5</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti dan juga menunjukkan pengaruh negatif atau positif antara variabel independen dan dependen. Variabel-variabelnya yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Kepemimpinan spiritual dan kompleksitas penugasan sebagai variabel independen. Untuk itu dibuatlah kerangka konseptual seperti dibawah ini:



**Gambar 2.1**  
**Metode Penelitian**