

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **A. TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka ini berisikan uraian hasil-hasil penelitian yang diperoleh peneliti terdahulu, yang bertujuan untuk melihat hubungannya antara penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini tabel mengenai ringkasan penelitian terdahulu dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan :

Tabel 2.1 Tinjauan Pustaka

No	Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	A Rochim Sidik 2017	Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer Bank Syariah Di Surabaya.	Independen: <i>Spiritual Leadership</i> Intervening: Kepuasan Kerja Dependen: Kinerja	<i>Spiritual leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajer. <i>Spiritual leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajer.	Sama-sama meneliti tentang pengaruh <i>spiritual leadership</i> (kepemimpinan spiritual) terhadap kinerja.	Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan variabel <i>intervening</i> yaitu kepuasan kerja, sedangkan peneliti tidak. Penelitian terdahulu tidak meneliti pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.
2.	Atika Dyah Perwita, Rita Nurmawati, dan Joko Affandi 2017	Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat Dan Bogor.	Independen: Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Dependen: Kinerja	Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat Dan Bogor.	Sama-sama meneliti tentang pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.	Perbedaannya penelitian terdahulu tidak meneliti pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan

3.	Heri Puspito Lukito, Andi Tri Haryono, dan M Mukeri Warso 2016	Pengaruh Motivasi Instrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Btpn Syariah Semarang).	Independen: Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Pengalaman kerja Dependen: Kinerja karyawan	Motivasi intrinsik perpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. begitu juga dengan motifasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama meneliti tentang pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.	Perbedaannya penelitian terdahulu juga meneliti hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan peneliti meneliti hubungan kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.
4.	Riane Johnly Pio, Umar Nimran, Taher Alhabsji, dan Djamhur Hamid 2015	Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan	Independen: Kepemimpinan Spiritual Intervening: Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Dependen: Kinerja karyawan	Kepemimpinan spiritual hanya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku etis, sedangkan terhadap yang lain tidak signifikan. Tetapi kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui perilaku etis.	Sama-sama meneliti tentang pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja.	Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan variabel <i>intervening</i> yaitu perilaku etis, kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan peneliti tidak. Penelitian terdahulu tidak meneliti pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.

## B. KERANGKA TEORITIK

### 1. Kepemimpinan Spiritual

#### a. Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Dalam perspektif sejarah Islam, kepemimpinan spiritual barangkali dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Muhammad SAW. Dengan integritasnya yang luar biasa dan mendapat gelar sebagai *al-amin* (terpercaya), Muhammad SAW mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan paling sukses dalam sejarah peradaban umat manusia. Sifat-sifatnya yang utama yaitu *siddiq* (*righteous*), *amanah* (*trustworthy*), *fathanah* (*working smart*) dan *tabligh* (*communicate openly*) mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah (Tobroni, 2010: 5). Fry (2003: 695) mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai kumpulan dari nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk secara intrinsik memotivasi diri sendiri maupun orang lain, sehingga mereka memiliki rasa *survive* yang bersifat spiritual. Teori kepemimpinan spiritual juga termasuk pendekatan berbasis agama, etika dan nilai-nilai untuk kepemimpinan (Fry, 2003: 696).

Istilah kepemimpinan dalam Islam, dikenal dengan kata *imamah*, sedangkan kata yang terkait dengan istilah kepemimpinan dan berkonotasi pemimpin dalam islam ada tujuh macam, yaitu *khalifah*, *wali*, *malik*, *'amir* dan *ra'in*, *rais*, *sulthan* dan *ulil amri* (Muslimin, 2013: 77). Nurdiana (2013: 38) manusia diciptakan untuk menjadi *khalifah* yang bertugas memakmurkan bumi dan mengajak pada kebaikan. Disebutkan dalam (QS. Al-Baqarah (2): 30).

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ  
يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ  
مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Yang artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa manusia diciptakan untuk menjadi “*khalifah*” yang dapat diartikan sebagai pemimpin, baik pemimpin bagi dirinya sendiri (*self leadership*) maupun orang lain, yang tugasnya adalah untuk mencapai tujuan kebaikan yang hakiki, yaitu kebaikan dunia akhirat. Ketika Allah SWT akan menjadikan manusia yang bertugas sebagai *khalifah*, para malaikat protes karena manusia tidak akan mampu menjadi

*khalifah*, manusia hanya akan membuat kerusakan dan cenderung tidak taat. Tetapi kemudian Allah SWT meyakinkan bahwa Ia mengetahui apa yang tidak diketahui oleh para malaikat. Ini menunjukkan bahwa diperlukan seorang pemimpin yang mengajak manusia lainnya untuk mencegah kemungkinan dan membuat kedzaliman di muka bumi (Nurdiana, 2013: 39).

Adapun ayat lain tentang kepemimpinan Islam dalam (QS. Shaad (38) :26).

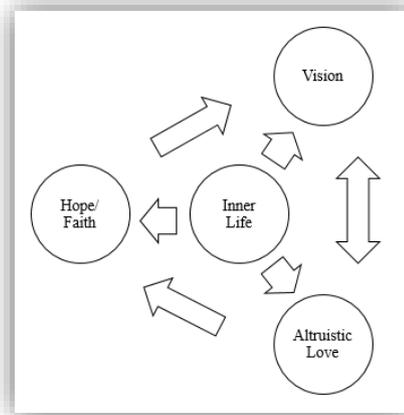
يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَاَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ  
 الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ  
 شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ

Yang artinya: “*Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.*”

Sejak Nabi Adam AS konsep khalifa sudah dimulai secara personal, yaitu memimpin dirinya sendiri, dan ini menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam juga mencakup memimpin dirinya sendiri, yakni mengarahkan diri sendiri ke arah kebaikan. Disamping memimpin diri sendiri, konsep khalifah juga berlaku dalam memimpin umat (komunitas), hal ini dapat dilihat dari diangkatnya Nabi Daud AS sebagai khalifah (Muslimin, 2013: 80).

## b. Dimensi Kepemimpinan Spiritual

Fry (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) mempunyai tiga dimensi yaitu visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*) dan cinta altruistik (*altruistic love*). Ketiganya memiliki sinergi yang saling berhubungan satu sama lain sehingga membentuk karakteristik pemimpin yang spiritual. Seperti gambaran berikut:



Sumber: Fry dan Cohen (2009: 270)

**Gambar 2.1 Model Kausal Kepemimpinan Spiritual**

### 1) *Vision* (Visi)

Merupakan pandangan jauh ke masa depan tentang suatu organisasi atau perusahaan, *vision* (visi) juga dapat di artikan sebagai tujuan organisasi atau perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Untuk memobilisasi individu, *vision* (visi) harus memiliki daya tarik yang luas, menentukan tujuan dan perjalanan, mencerminkan cita-cita yang tinggi, dan mendorong harapan dan keyakinan (Fry, 2003: 711).

2) *Hope/Faith* (Harapan/Keyakinan)

Merupakan sumber dari keyakinan bahwa visi / tujuan / misi organisasi akan terpenuhi. Orang-orang dengan *hope/faith* (harapan/keyakinan) memiliki visi di mana mereka pergi, dan bagaimana menuju ke sana; mereka bersedia menghadapi pertentangan dan menanggung kesulitan dan menderita, untuk mencapai tujuan mereka (Fry, 2003: 713).

3) *Altruistic Love* (Cinta Altruistik)

Cinta altruistik didefinisikan sebagai rasa keutuhan, keselarasan, dan kesejahteraan yang dihasilkan melalui kepedulian, perhatian, dan penghargaan untuk diri sendiri dan orang lain. Yang mendasari definisi ini adalah nilai kesabaran, kebaikan, kurangnya rasa iri, pengampunan, kerendahan hati, tidak mementingkan diri sendiri, pengendalian diri, kepercayaan, kesetiaan, dan kebenaran (Fry, 2003: 712).

Namun demikian, dalam perkembangannya dimensi *spiritual leadership* (kepemimpinan spiritual) ditambah dengan *inner life* atau praktik spiritual. Menurut Fry dan Cohen (2009: 270) sumber kepemimpinan spiritual adalah *inner life* (praktik spiritual), sebagai dasar sumber inspirasi wawasan, mempengaruhi perkembangan secara positif perkembangan *hope/faith*

(harapan/keyakinan) dalam visi transenden layanan kepada para *stakeholder* dan nilai-nilai dari *altruistic love* (cinta altruistik).

c. Kepemimpinan Spiritual Penyempurna Model-Model Kepemimpinan Lainnya

Pada dasarnya kepemimpinan itu tidak ditentukan oleh pangkat, jabatan dan kedudukan seseorang. Kepemimpinan muncul bukan dari kondisi eksternal dari keindahan seseorang (*outer beauty of human being*), melainkan dari keindahan jiwanya (*inner beauty of spiritual human being*). Kepemimpinan muncul dari sebuah proses panjang dan sebuah keputusan untuk menjadi pemimpin. Ketika seseorang menemukan keyakinan dasar (*core belief*) dan nilai-nilai dasar (*core values*) yang dijadikan pegangan hidupnya, ketika seseorang menetapkan visi dan misi hidupnya, ketika seseorang merasa damai dalam dirinya (*inner peace*), memiliki karakter yang kokoh (integritas), ketika upacara dan tindakannya mampu memberikan pengaruh kepada orang lain secara suka rela, ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang menjadi pemimpin yang sempurna (Tobroni, 2010: 29).

Dalam berbagai studi tentang manajemen dan kepemimpinan terdapat berbagai macam model kepemimpinan. Dalam prenelitian ini hanya akan dikemukakan model-model kepemimpinan berdasarkan perspektif etis dan motivasi perilaku

kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan altruistik dan kepemimpinan spiritual itu sendiri.

1) Kepemimpinan Transaksional

Inti kepemimpinan adalah bagaimana mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan transaksional menggunakan strategi pertukaran atau transaksi untuk memperoleh tindakan yang diinginkan dari pengikutnya (Tobroni, 2010: 30).

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk melakukan perubahan walaupun ia sendiri akan terkena dampak dengan perubahan itu sendiri (Tobroni, 2010: 31).

d. Perbandingan Kepemimpinan Spiritual dengan Model Kepemimpinan Lainnya

Berikut tabel perbandingan untuk mempermudah pemahaman tentang perbedaan kepemimpinan spiritual dengan model kepemimpinan lainnya:

**Tabel 2.2 Perbandingan Kepemimpinan Spiritual dengan Model Kepemimpinan lain**

<b>Uraian</b>	<b>Kepemimpinan Transaksional</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kepemimpinan Spiritual</b>
<b>Hakekat kepemimpinan</b>	Fasilitas kepercayaan manusia (bawahan)	Amanat dari sesama manusia	Ujian, amanat dari Tuhan dan manusia
<b>Fungsi kepemimpinan</b>	Untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan	Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan keahlian dan keteladanan	Untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengorbanan) dan amal shaleh (altruistik)
<b>Etos kepemimpinan</b>	Mendedikasikan usahanya kepada manusia untuk memperoleh imbalan / posisi yang lebih	Mendedikasikan usahanya kepada sesama untuk kehidupan bersama yang lebih baik	Memdedikasikan usahanya kepada Allah dan sesama manusia (ibadah) tanpa pamrih apa pun
<b>Sasaran tindakan kepemimpinan</b>	Pikiran dan tindakan yang kasat mata	Pikiran dan hati nurani	Spiritualitas dan hati nurani
<b>Pendekatan kepemimpinan</b>	Posisi dan kekuasaan	Kekuasaan, keahlian dan keteladanan	Hati nurani dan keteladanan
<b>Dalam mempengaruhi yang dipimpin</b>	Kekuasaan, perintah, uang, sistem, pengembangan interes, transaksional	Kekuasaan, keahlian dan kekuasaan referensi	Keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan, memanusiakan
<b>Cara mempengaruhi</b>	Menaklukkan jiwa dan membangun kewajiban melalui kekuasaan	Memenangkan jiwa dan membangun karisma	Memenangkan jiwa, membangkitkan iman
<b>Target kepemimpinan</b>	Membangun jaringan kekuasaan	Membangun kebersamaan	Membangun kasih, menebar kebajikan dan penyalur rahmat Tuhan

Sumber: Tobroni (2010: 32)

Menurut Sulisty (2009: 312) model-model kepemimpinan yang lain masih memandang bahwa hakekat kepemimpinan masih merupakan amanat dari manusia (karyawan) dan bukan memandang kepemimpinan sebagai suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Pengikut dalam organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai

keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan dan memanusaiakan. Konsekuensinya kinerja yang dicapai semata-mata untuk tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada Tuhan sebagai *khalifatu'llah fil ardhy*.

## 2. Motivasi Kerja

### a. Pengerian Motivasi

Ada banyak sekali istilah yang dipakai untuk menyebutkan motivasi (*motivation*) atau motif, di antaranya adalah kebutuhan atau *need*, desakan atau *urge*, keinginan atau *wish* dan dorongan atau *drive*. Tetapi, istilah motivasi yang akan dipakai dalam hal ini, ialah motivasi yang diartikan seperti kondisi dalam diri seseorang yang mendorong kemauannya untuk mengerjakan aktivitas-aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan (Usman, 2010: 251).

Robbins dan Judge (2017: 127) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. karena definisi motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan, mereka mempersempit fokus menjadi tujuan organisasi terhadap perilaku terkait pekerjaan.

Menurut Siagian (2008: 138), motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan, tenaga, dan waktunya untuk

menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, definisi motivasi (*motivation*) adalah suatu kondisi yang dapat mendorong atau mengerakkan seseorang dalam melakukan aktivitas pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Teori Hierarki Kebutuhan

Menurut Robbins dan Judge (2017: 128) teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow membuat hipotesis bahwa di dalam setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan:

1) Fisiologis

Meliputi kelaparan, kehausan, tempat perlindungan dan kebutuhan fisik lainnya.

2) Rasa Aman

Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.

3) Sosial

Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan.

4) Penghargaan

Faktor-faktor internal misalnya rasa harga diri, kemandirian dan pencapaian, serta faktor-faktor eksternal misalnya status, pengakuan dan perhatian.

#### 5) Aktualisasi Diri

Dorongan yang mampu membentuk seseorang untuk menjadi apa; meliputi pertumbuhan, mencapai potensi kita dan pemenuhan diri.

Meskipun tidak ada kebutuhan yang terpuaskan sepenuhnya, kebutuhan yang pada dasarnya telah terpenuhi tidak lagi memotivasi. Dengan begitu, sebagaimana setiap kebutuhan pada dasarnya telah terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dengan demikian apabila Anda ingin memotivasi seseorang menurut Maslow, Anda perlu memahami pada level hierarki kebutuhan yang mana orang tersebut berada saat ini dan pusatkan perhatian pada pemenuhan kebutuhan di level tersebut maupun di atasnya (Robbins dan Judge, 2017: 128).

#### c. Teori Dua-Faktor dari Herzberg

Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut *dissatisfier* atau *ekstrinsic motivation*. Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan dan administrasi perusahaan, serta gaji pokok yang

ketika memadai dalam pekerjaan, akan mampu menenangkan pekerja. Ketika faktor-faktor ini memadai pekerja tidak akan tidak puas (Robbins dan Judge, 2017: 130). Namun jika faktor-faktor ini tidak memadai, karyawan akan merasa tidak diakui dan dihargai oleh atasan sehingga membatasi diri untuk tidak memberikan kinerja yang semaksimal mungkin.

Penelitian Herzberg menyimpulkan terdapat dua faktor, yaitu faktor *motivation* (motivasi) dan *hygiene* (kesehatan) seperti tampak pada tabel berikut ini:

**Tabel 2.3 Teori Dua Faktor Herzberg**

<b>Faktor Intrinsik</b>	<b>Faktor Ekstrinsik</b>
1. Prestasi ( <i>achievement</i> )	1. Supervisi
2. Penghargaan ( <i>recognition</i> )	2. Kondisi kerja
3. Pekerjaan itu sendiri	3. Hubungan interpersonal
4. Tanggung jawab	4. Bayaran dan keamanan
5. Pertumbuhan dan perkembangan	5. Kebijakan perusahaan

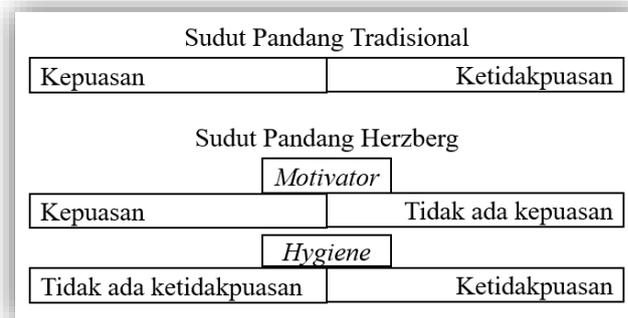
Sumber : Herzberg (1968) dalam Usman (2010: 260)

d. Sudut Pandang Herzberg

Menurut Herzberg faktor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan adalah terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang mengarah pada ketidakpuasan pekerjaan. Oleh karena itu, para manajer yang berupaya menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan pekerjaan akan membawa kedamaian, tetapi belum tentu motivasi. Upaya-upaya itu lebih menenangkan tetapi tidak memotivasi para pekerjanya. Sebagai

hasilnya, Herzberg mengkatagorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni (hygiene factor). Ketika faktor-faktor itu memadai, orang tidak akan tidak puas; tetapi juga mereka tidak akan terpuaskan. Jika kita ingin memotivasi orang atas pekerjaan mereka, Herzberg menyarankan penekanan pada faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang secara langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya, seperti kesempatan kenaikan pangkat, peluang pertumbuhan pribadi, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian. Hal ini adalah karakteristik orang-orang yang menemukan pemberian imbalan secara intrinsik (Robbins dan Judge, 2017: 130).

Dari sudut pandang Herzberg lawan dari kepuasan adalah bukan ketidakpuasan, sebagaimana yang diyakini dari dulu. menghapus karakteristik ketidakpuasan dari pekerjaan tidak lantas membuat pekerjaan menjadi memuaskan. Seperti digambarkan dalam gambar 2.2, Herzberg mengusulkan sebuah kesenambungan ganda: lawan dari “kepuasan” ialah “tidak ada kepuasan” dan lawan dari “ketidakpuasan” ialah “tidak ada ketidakpuasan” (Robbins dan Judge, 2017: 130).



Sumber: Robbins dan Judge (2017: 130)

**Gambar 2.2 Sudut Pandang yang Berlawanan antara  
Kepuasan dan Ketidakpuasan**

Herzberg juga menyatakan bahwa *motivator* menyebabkan seseorang untuk bergerak dari kondisi tidak ada kepuasan menuju ke arah kepuasan. Sedangkan *hygiene* factors dapat menyebabkan seseorang yang berada dalam ketidakpuasan menuju ke arah tidak ada ketidakpuasan.

e. Hal Penting Dalam Memotivasi Bawahan

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (Hasibuan, 1990: 176) yaitu :

- 1) Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu
- 2) Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan,

peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.

- 3) Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

### **3. Kinerja Karyawan**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja dan perkembangan yang sudah dicapai seorang dalam bidang sesuai tugasnya. Kinerja dalam Bahasa Inggris biasa disebut *performance* yang artinya sama dengan prestasi kerja. Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut (Hikman, 1990) dalam Usman (2010: 487). Menurut Mangkunegara (2002: 22) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi.

b. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Timpe (1993: 33) faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1) Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor :

a) Internal (pribadi)

(1) Kemampuan tinggi

(2) Kerja keras

b) Eksternal (lingkungan)

(1) Pekerjaan mudah

(2) Nasib baik

(3) Bantuan dari rekan – rekan

(4) Pemimpin yang baik

2) Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor :

a) Internal (pribadi)

(1) Kemampuan rendah

(2) Upaya sedikit

b) Eksternal (lingkungan)

(1) Pekerjaan sulit

(2) Nasib buruk

(3) Rekan - rekan kerja tidak produktif

(4) Pemimpin yang tidak simpatik

c. Cara - Cara untuk Meningkatkan Kinerja

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (1993: 37) cara - cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

1) Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja.

Teknik - tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar - komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar - dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

2) Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3) Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap - tahap penilaian kinerja formal.

d. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002: 68):

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

e. Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Chester I. Barnard (1938) dalam Suyadi Prawirosentono (2008:27-32), adalah sebagai berikut:

1) Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam hal ini otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk

melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

### 3) Disiplin

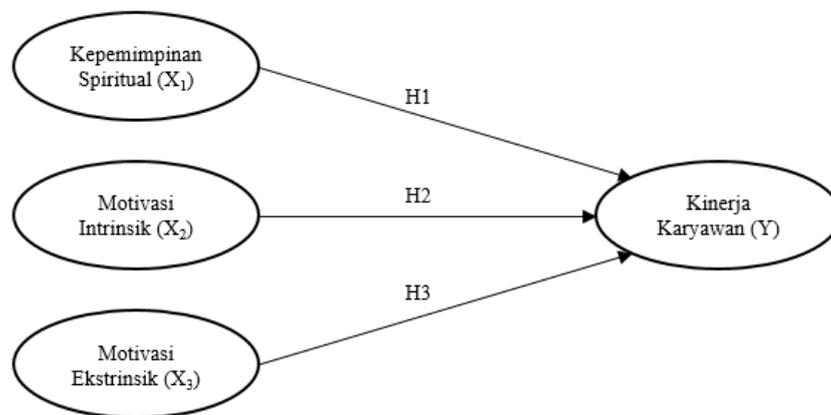
Disiplin apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dimana karyawan bekerja.

### 4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

### C. KERANGKA BERFIKIR

Dalam penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh dari masing-masing variable independen yaitu kepemimpinan spiritual ( $X_1$ ), motivasi intrinsik ( $X_2$ ) dan motivasi ekstrinsik ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada BRI Syariah KC Tasikmalaya.



**Gambar 2.3 Kerangka Berpikir**

### D. PEMBENTUKAN HIPOTESIS

Sekaran (2005) dalam Noor (2011: 79), mendefinisikan hipotesis sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkap dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Hipotesis ini merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah atau pertanyaan penelitian.

## **1. Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya.**

Kepemimpinan spiritual memberikan harapan/keyakinan dalam visi organisasi, selanjutnya membuat pengikut (karyawan) melihat kedepan untuk masa depan dan memberikan keinginan serta harapan positif yang mendorong usaha melalui motivasi intrinsik (Fry, 2006: 8). Ketika fungsi motivasi intrinsik ini dapat bekerja dengan baik, maka setiap karyawan akan terlibat dalam suatu organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Fry, 2003 dan Fry dkk., 2005). Penelitian yang dilakukan oleh A Rochim Sidik (2017) hasil penelitian diketahui bahwa *spiritual leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja manajer pada Bank Syariah di Surabaya. Maka peneliti membentuk hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

## **2. Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya.**

Motivasi adalah suatu kondisi yang dapat mendorong atau mengerakkan seseorang dalam melakukan aktivitas pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penelitian Herzberg menyimpulkan terdapat dua faktor, yaitu faktor motivasi (intrinsik) dan kesehatan (ekstrinsik). Ketika faktor-faktor ini memadai

pekerja tidak akan tidak puas (Robbins dan Judge, 2017: 130). Namun jika faktor-faktor ini tidak memadai, karyawan akan merasa tidak diakui dan dihargai oleh atasan sehingga membatasi diri untuk tidak memberikan kinerja yang semaksimal mungkin. Penelitian yang dilakukan oleh Atika Dyah Perwita, Rita Nurmalina, dan Joko Affandi (2017) hasil penelitian diketahui bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI Syariah KC Jakarta Barat Dan Bogor. Maka peneliti membentuk hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

**H<sub>3</sub> : Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**