

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL, MOTIVASI  
INTRINSIK DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN  
(Studi Kasus Pada BRI Syariah KC Tasikmalaya)**

**Darmansyah**

*Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Brawijaya Kasihan Bantul,  
Yogyakarta, 55183  
syahdarman026@gmail.com*

***Abstract***

*The research aimed at evaluating the effect of spiritual leadership, intrinsic and extrinsic motivation toward employee's working performance (a study case at BRI Syariah kKC Tasikmalaya). The objects of the research are employees of BRI Syariah KC Tasikmalaya. Library study and hypothesis drawing were conducted in the research. The data were collected through questionnaire distributed to 51 respondents of BRI Syariah KC Tasikmalaya employees. The data were collected using saturation sample technique with all employees of BRI Syariah KC Tasikmalaya as the samples. The data were analysed using Partial Least Square (PLS). the hypothesis were examined using Smart-PLS 3.0 application. The research result indicates that spiritual leadership and intrinsic motivation affect the working performance of BRI Syariah KC Tasikmalaya's employees while extrinsic motivation does not affect the working performance of BRI Syariah KC Tasikmalaya's employees. The intrinsic motivation or the high level needs have been fulfilled, thus the extrinsic motivation or the low level needs are no longer motivating and affecting the working performance of BRI Syariah KC Tasikmalaya.*

***Keywords:*** *Spiritual Leadership, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Employee's Working Performance, BRI Syariah*

**PENDAHULUAN**

Lembaga perbankan syariah dapat dikategorikan sebagai *noble industry* (industri mulia) yaitu lembaga-lembaga yang mengemban misi ganda: profit dan sosial sekaligus. Semangat untuk menyelenggarakan *noble industry* bagi masyarakat Indonesia sebenarnya sangat tinggi yang ditandai dengan banyaknya jumlah lembaga keuangan syariah. Akan tetapi semangat yang tinggi tersebut seringkali kurang disertai dengan kapasitas (kekuatan) dan kapabilitas (kecakapan) yang memadai baik wawasan, pedoman maupun manajemennya sehingga kesenjangan antara kuantitas dan kualitas masih saja terjadi (Tobroni, 2010: 1).

Beberapa hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan yang efektif dengan organisasi yang efektif (Tobroni, 2010: 1). Persoalannya adalah model kepemimpinan yang bagaimana yang cocok dan mampu merubah organisasi *noble industry*. Berdasarkan studi yang Tobroni lakukan terhadap perilaku para manajer pemimpin dan kajian pustaka kontemporer, model kepemimpinan itu menurut beberapa para ahli adalah kepemimpinan spiritual (Tobroni, 2010: 4).

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (*keilahian*). 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).

Menurut Tobroni (2010: 6) di tengah banyaknya keluhan tentang semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis*, kepemimpinan spiritual dipercaya menjadi solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini. Kepemimpinan spiritual bisa jadi merupakan puncak evolusi model kepemimpinan karena berdasar pada prinsip mengenai keutuhan manusia (*ahsani taqwim*), yaitu makhluk yang terdiri dari jasmani, nafsani dan ruhani. Dalam konteks *noble industry* dengan berbagai persoalan yang menyertainya, kepemimpinan spiritual adalah salah satu solusi paling efektif untuk melakukan perubahan (Tobroni, 2010: 7).

Peran sumber daya manusia begitu pentingnya dalam menentukan keberhasilan perusahaan, sehingga organisasi harus mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan dengan pemberian motivasi agar dapat mencapai kinerja yang tinggi. Salah satu alat perusahaan agar karyawan mau bekerja keras dan sesuai dengan yang diharapkan adalah motivasi. Motivasi merupakan kondisi dalam diri seseorang yang mendorong kemauannya untuk mengerjakan aktivitas-aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan (Usman, 2010: 251). Teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki

kebutuhan dari Abraham Maslow. Maslow membuat hipotesis bahwa di dalam setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan, yaitu: fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri (Robbins dan Judge, 2017: 128).

Selanjutnya Frederick Herzberg mengembangkan teori motivasi berdasarkan teori dua faktor yakni faktor intrinsik dan ekstrinsik. Herzberg memisahkan kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yakni kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (penghargaan dan aktualisasi diri) serta menyatakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu ialah dengan memenuhi faktor intrinsik atau kebutuhan tingkat tingginya (Hasibuan, 1990:177).

Menurut Mangkunegara (2002: 22) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bagi karyawan kinerja memiliki arti penting, dengan adanya penilaian kinerja pastinya karyawan mendapatkan perhatian dari pimpinannya. Kinerja juga akan mendorong semangat kerja karyawan karena dengan adanya penilaian kinerja ini karyawan yang berprestasi akan diberikan *reward* (penghargaan), dan sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi akan diberikan *punishment* (hukuman). Semakin baik atau tinggi kinerja karyawan maka tujuan perusahaan akan semakin mudah dicapai, dan sebaliknya jika kinerja karyawan buruk atau rendah maka tujuan itu akan sulit dicapai.

## **Pembentukan Hipotesis**

### **Kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan**

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:

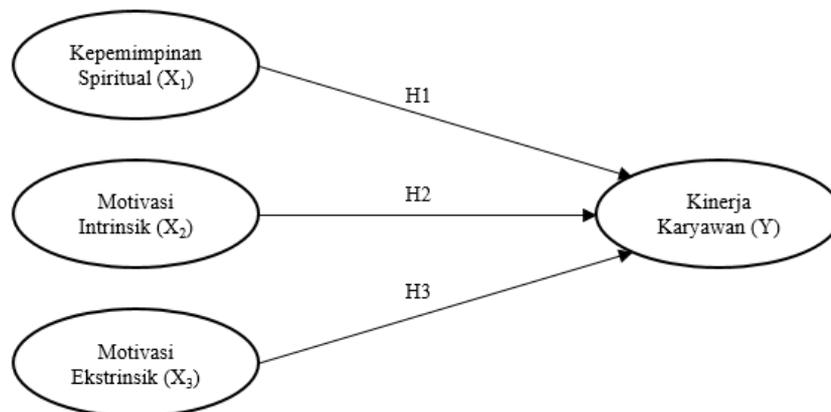
H<sub>1</sub> : Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### Motivasi intrinsik dan ekstrinsik dengan kinerja karyawan

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.



**Gambar 1.**  
**Kerangka Berpikir**

### METODE PENELITIAN

Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya tanpa kriteria khusus. Penyebaran kuesioner pada penelitian ini menggunakan jenis kuesioner offline. Dari 56 kuesioner yang di sebarakan peneliti hanya

kembali kembali 51 kuesioner (tingkat respon 91,07%). Dalam penelitian ini karyawan lebih didominasi jenis kelamin laki-laki dengan presentase 60,8%. Data rentan usia karyawan didominasi oleh rentan usia 20 – 25 tahun sebesar 52,9%. Untuk status pekerjaan didominasi karyawan dengan status sebagai marketing sebesar 21,6%. Kemudian pada pertanyaan lama bekerja karyawan didominasi karyawan yang telah bekerja selama 2 – 5 tahun sebesar 64,7%. Pendidikan terakhir didominasi karyawan pendidikan Strata 1 (S1) sebesar 96,1%. Untuk pendapatan / bulan, karyawan didominasi pendapatan 1 – 3 juta sebesar 60,8%.

Adapun dalam teknik pengukuran seluruh variabel yang diteliti dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan skala *Liker*. Skala *Liker* menggunakan instrumen penelitian yang dapat dibuat dalam bentuk memberi tanda centang (√) pada kolom yang tersedia untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan pendapat responden. Jawaban dari setiap pertanyaan yang menggunakan skala *Liker* mempunyai tingkatan (skor) dari yang paling tinggi (sangat setuju dengan skor 5) sampai yang paling rendah (sangat tidak setuju dengan skor 1) Sugiyono (2015: 93).

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. Adapun indikator kepemimpinan spiritual antara lain: *vision* (visi), *hope/faith* (harapan/keyakinan), *altruistic love* (cinta altruistik) dan *inner life* (praktik spiritual). Alat ukur yang digunakan untuk mengukur tingkat kepemimpinan spiritual adalah 12 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Fry dkk (2010). Contoh pertanyaannya adalah “Saya memahami dan berkomitmen pada visi BRI Syariah KC Tasikmalaya”.

Motivasi intrinsik adalah faktor yang mendorong karyawan termotivasi, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang. Adapun indikator motivasi intrinsik antara lain: prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), pertumbuhan dan perkembangan (*growth & advancement*). Alat ukur yang digunakan untuk mengukur tingkat motivasi intrinsik adalah 14 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Herzberg (1966) dalam Tan dan Waheed (2011). Contoh pertanyaan adalah “Saya merasa dihargai ketika mencapai atau menyelesaikan tugas”.

Motivasi ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Adapun indikator motivasi ekstrinsik antara lain: pengawasan (*supervision*), kondisi kerja (*working condition*), hubungan interpersonal (*interpersonal relation*), bayaran dan keamanan (*pay & job security*), serta kebijakan perusahaan (*company policy*). Alat ukur yang digunakan untuk mengukur tingkat motivasi ekstrinsik adalah 16 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Herzberg (1966) dalam Tan dan Waheed (2011). Contoh pertanyaan adalah “Saya mudah bergaul dengan rekan kerja saya”.

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. Adapun indikator prestasi kerja (kinerja) antara lain: efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin serta inisiatif. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menggunakan 16 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Chester I. Barnard (1938) dalam Prawirosentono (2008). Contoh pertanyaan adalah “Saya selalu hadir tepat waktu sesuai yang telah ditetapkan dalam peraturan perusahaan”.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Uji validitas dengan software SmartPLS 3.0 menggunakan dua kriteria yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity* yang termasuk dalam model pengukuran atau disebut juga *outer model*. *Convergent validity* dengan indikator refleksif untuk melihat korelasi antara score item/indikator dengan score konstraknya. Indikator individu dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi  $> 0.70$ . Selanjutnya model kita re-estimasi kembali dengan mengeluarkan indikator-indikator yang memiliki nilai loading faktor  $< 0.70$ .

*Discriminant validity* dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Uji lainnya adalah menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik kalau AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0.50 (Ghozali, 2008: 42).

**Tabel 1.**  
**AVE dan Akar AVE**

<b>Konstruk</b>	<b>AVE</b>	<b>Akar AVE</b>
Kepemimpinan Spiritual	0.652	0.807
Kinerja Karyawan	0.662	0.813
Motivasi Ekstrinsik	0.619	0.787
Motivasi Intrinsik	0.607	0.779

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Hasil output AVE menunjukkan bahwa nilai AVE baik untuk konstruk Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik maupun Kinerja Karyawan memiliki nilai AVE lebih besar daripada 0.50.

**Tabel 2.**  
***Discriminant Validity***

<b>Konstruk</b>	Kepemimpinan Spiritual	Kinerja Karyawan	Motivasi Ekstrinsik	Motivasi Intrinsik
Kepemimpinan Spiritual	0.807			
Kinerja Karyawan	0.419	0.813		
Motivasi Ekstrinsik	0.467	0.457	0.787	
Motivasi Intrinsik	0.269	0.463	0.506	0.779

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa akar AVE konstruk Kepemimpinan Spiritual sebesar 0.807 ( $\sqrt{0.652}$ ) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0.419, Motivasi Ekstrinsik sebesar 0.467, maupun Motivasi Intrinsik sebesar 0.269. Akar AVE konstruk Kinerja Karyawan sebesar 0.813 ( $\sqrt{0.662}$ ) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk Kepemimpinan Spiritual sebesar 0.419, Motivasi Ekstrinsik sebesar 0.457, maupun Motivasi Intrinsik sebesar 0.463. Akar

AVE konstruk Motivasi Ekstriansik sebesar 0.787 ( $\sqrt{0.619}$ ) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk Kepemimpinan Spiritual sebesar 0.467, Kinerja Karyawan sebesar 0.457, maupun Motivasi Intrinsik sebesar 0.506. Begitu juga dengan akar AVE konstruk Motivasi Intrinsik sebesar 0.779 ( $\sqrt{0.607}$ ) lebih tinggi dari pada korelasi antara konstruk Kepemimpinan Spiritual sebesar 0.269, Kinerja Karyawan sebesar 0.463, maupun Motivasi Ekstriansik sebesar 0.506. Jadi semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok yang mengukur konstruk untuk menguji reliabilitas konstruk. Berikut ini hasil output.

**Tabel 3.**  
***Composite Reliability dan Cronbach Alpha***

<b>Konstruk</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>
Kepemimpinan Spiritual	0.652	0.807
Kinerja Karyawan	0.662	0.813
Motivasi Ekstriansik	0.619	0.787
Motivasi Intrinsik	0.607	0.779

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Hasil output *composite reliability* dan *cronbach alpha* baik untuk konstruk Kepemimpinan Spiritual, Kinerja Karyawan, Motivasi Ekstriansik maupun Motivasi Intrinsik semuanya di atas 0.60. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Setelah uji validitas konstruk dan uji reliabilitas konstruk pada model pengukuran atau disebut juga *outer model* selesai dilakukan dan hasilnya tidak ada masalah atau dinyatakan valid dan reliabel, maka selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan melakukan *Bootstrapping*.

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji goodness-fit model. Berikut tabel nilai R-square hasil pengujian model struktural:

**Tabel 4.**  
**R-square**

<b>Konstruk</b>	<b>R-square</b>
Kinerja Karyawan	0.330

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Model pengaruh Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstriansik terhadap Kinerja Karyawan memberikan nilai R-square sebesar 0.330 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk Kinerja Karyawan yang dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabilitas konstruk Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstriansik sebesar 33% sedangkan 67% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat signifikansi pengaruh Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstriansik terhadap Kinerja Karyawan dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistik. Berikut tabel path coefficients hasil pengujian model struktural:

**Tabel 5.**  
**Path Coefficients**

	<b>Sampel Asli (O)</b>	<b>T-Statistik</b>	<b>P Values</b>
Kepemimpinan Spiritual → Kinerja Karyawan	0.250	1.665	0.097
Motivasi Ekstriansik → Kinerja Karyawan	0.188	0.903	0.367
Motivasi Intrinsik → Kinerja Karyawan	0.300	1.961	0.050

\* $P \leq 0,10$ ; \*\* $P \leq 0,05$ ; \*\*\* $P \leq 0,001$ ; N=51

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Hipotesis 1: Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter 0.250 yang berarti terdapat pengaruh positif kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepemimpinan spiritual maka semakin tinggi juga kinerja karyawan dengan nilai t statistik sebesar 1.665 signifikan (t-tabel signifikan 10% = 1.299) oleh karena nilai t statistik lebih besar

dari t tabel dan P value (sig.)  $0.097 < 10\%$ , maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya, sehingga hipotesis pertama didukung.

Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Hipotesis ini didukung dan sejalan dengan penelitian Sidik (2017) yang menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan kontribusi positif terhadap kinerja manajer di Bank Syariah. Kepemimpinan spiritual memberikan harapan/keyakinan dalam visi organisasi, selanjutnya membuat pengikut (karyawan) melihat kedepan untuk masa depan dan memberikan kemauan serta harapan positif yang mendorong usaha melalui motivasi intrinsik (Fry, 2006: 8). Ketika fungsi 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). Sejalan dengan teori Fry, melalui kepemimpinan spiritual maka tingkat kesejahteraan spiritual individu akan meningkat, karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya akan melakukan apa yang diperlukan dalam mewujudkan visi bersama, terdorong untuk terus bekerja lebih baik sehingga prestasi kerjanya akan meningkat.

Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Hipotesis ini didukung dan sejalan dengan penelitian Lukito dkk (2016) yang menemukan bahwa motivasi intrinstik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori dua faktor dari Herzberg menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor tertentu ditempat kerja yang menyebabkan *satisfier* (pemuas), dan faktor-faktor lainnya yang menyebabkan *dissatisfier* (ketidakpuasan). Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kesempatan kenaikan pangkat, peluang pertumbuhan pribadi, pengakuan dan pencapaian (Robbins dan Judge, 2017: 130). Ketika faktor-faktor ini memadai dalam pekerjaan, akan mampu memotivasi pekerja. Dari data penelitian menunjukkan faktor-faktor seperti peluang pertumbuhan pribadi, pengakuan dan pencapaian yang ada di BRI Syariah KC Tasikmalaya sudah cukup memadai. Ketika faktor-faktor ini memadai, karyawan merasa diakui dan dihargai oleh atasan sehingga tidak membatasi diri untuk memberikan kinerja yang semaksimal mungkin.

Hipotesis 2: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter 0.300 yang berarti terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi intrinsik maka semakin tinggi juga kinerja karyawan dengan nilai t statistik sebesar 1.961 signifikan (t tabel signifikan 5% = 1.677) oleh karena nilai t statistik lebih besar dari t tabel dan P value (sig.) 0.050 sama dengan 5%, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya, sehingga hipotesis kedua didukung.

Hipotesis 3: Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa besarnya koefisien parameter 0.188 yang berarti terdapat pengaruh positif motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi ekstrinsik maka semakin tinggi juga kinerja karyawan dengan nilai t statistik sebesar 0.903 signifikan (t tabel signifikan 10% = 1.299) oleh karena nilai t statistik lebih kecil dari t tabel dan P value (sig.) 0.367 > 10%, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya walau seperti apapun hasil koefisien yang muncul. Karena dua asumsi untuk mendukung hipotesis tidak terpenuhi, yaitu koefisien sesuai dengan arah yang dihipotesiskan dan nilai P value (sig.) lebih besar dari alpha ( $\alpha$ ), sehingga hipotesis ketiga tidak didukung.

Motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Ini tidak sejalan dengan penelitian Lukito dkk (2016) yang menemukan bahwa motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 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: fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Meskipun tidak ada kebutuhan yang terpenuhi sepenuhnya, kebutuhan yang pada dasarnya telah terpenuhi tidak lagi memotivasi. Selanjutnya Frederick Herzberg mengembangkan teori motivasi berdasarkan teori dua faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik (Hasibuan, 1990:177). Herzberg membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (penghargaan

dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Sejalan dengan teori di atas, faktor ekstrinsik yang ada di BRI Syariah KC Tasikmalaya merupakan kebutuhan tingkat rendah tidak lagi memotivasi dan memberikan dampak terhadap kinerja mereka, karena kebutuhan tingkat tinggi atau faktor intrinsiknya telah terpenuhi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya. Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya, sedangkan motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya.

## **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ialah menjadi bukti empiris yang menjelaskan pengaruh positif kepemimpinan spiritual dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Melalui kepemimpinan spiritual maka tingkat kesejahteraan spiritual individu akan meningkat, karyawan BRI Syariah KC Tasikmalaya akan melakukan apa yang diperlukan dalam mewujudkan visi bersama, terdorong untuk terus bekerja lebih baik sehingga prestasi kerjanya akan meningkat. Faktor-faktor motivasi intrinsik yang perusahaan berikan seperti pemberian penghargaan, pengakuan prestasi, serta perkembangan karir yang ketika memadai dalam pekerjaan, akan mampu memotivasi pekerja. Ketika faktor-faktor ini memadai, karyawan akan merasa diakui dan dihargai oleh atasan sehingga tidak membatasi diri untuk memberikan kinerja yang semaksimal mungkin.

## **KELEMAHAN PENELITIAN DAN SARAN BAGI PENELITI SELANJUTNYA**

Masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan dalam penelitian ini. Namun dengan keterbatasan yang ada, terdapat saran dari peneliti yang dapat menjadi pertimbangan atau masukan untuk manajerial bank dan penelitian selanjutnya yang nantinya diperlukan untuk memperluas atau mengembangkan penelitian yang akan datang.

Pertama, jumlah responden dan jangkauan daerah yang dileliti masih terbatas, sehingga hasil penelitian ini masih belum optimal. Namun peneliti sudah melakukan berbagai usaha untuk memperluas jangkauan responden dengan cara mencari responden pada instansi yang bekerja dibawah BRI Syariah KC Tasikmalaya seperti KCP (Kantor Cabang Pembantu) antara lain: KCP Banjar, KCP Ciamis dan KCP Garut. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas jangkauan daerah pengambilan sampel, dilihat dari banyaknya kantor cabang BRI Syariah yang ada di seluruh provinsi dan juga kota-kota besar di Indonesia.

Kedua, kurangnya rencana dalam penyebaran kuesioner, sehingga terdapat kuesioner yang tidak kembali kepada peneliti dan tidak dapat diolah. Namun peneliti sudah melakukan berbagai usaha mendapatkan kuesioner yang tidak kembali dengan cara mengingatkan responden dan menunggu sehingga hampir semua kuesioner kembali dan dapat diolah datanya. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dalam penyebaran dan pengisian kuesioner dilakukan pendampingan secara langsung sehingga dalam pengisian dan pengumpulan kuesioner tidak terdapat masalah seperti *missing data* dan kuesioner yang hilang atau tidak kembali.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Fry, Louis W. 2003, Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, No. 14: 693-727.
- Fry, Louis W., Steve Vitucci, & Marie Cedillo. 2005, Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline. *The Leadership Quarterly*, No. 16: 835-862.
- Fry, Louis W., & Laura L. Matherly. 2006, Spiritual Leadership as an Integrating Paradigm for Positive Leadership Development. Washington D. C.: Gallup Leadership Summit.
- Fry, Louis W., Laura L. Matherly, & J. Robert Ouimet. 2010, The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 7, No. 4: 283-314.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Undip.
- Hasibuan, Melayu S.P (1990) Manajemen Sumber daya manusia. Jakarta: CV Haji Masagung
- Lukito, Heri Puspito., Andi Tri Haryono, dan M Mukeri Warso. 2016, Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Pegalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada BTPN Syariah Semarang). *Journal of Management*, Vol. 2, No. 2: 1-15.

- Mankunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Perwita, Atika Dyah., Rita Nurmalina, dan Joko Affandi 2017, Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Jakarta Barat Dan Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1: 102-112.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2017. *Organizational Behavior*. Diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Sidik, A Rochim. 2017, Pengaruh *Spiritual Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer Bank Syariah Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 9, No. 1: 23-36.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Tan, Teck Hong & Amna Waheed 2011, Herzberg's Motivation-Hygiene and Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1: 73-49.
- Tobroni. 2010. *The Spiritual Leadership*. Malang: UMM Press.
- Usman, Husaini. 2010. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
FAKULTAS AGAMA ISLAM

FORMULIR PERSETUJUAN NASKAH PUBLIKASI

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Zakky Ishak, S.E.I., M.Sc  
NIK : 19910420201604 113 060

Adalah Dosen Pembimbing Skripsi dari mahasiswa :

Nama : Darmansyah  
NPM : 20140730001  
Fakultas : Agama Islam  
Program Studi : Ekonomi Syariah  
Judul Naskah Ringkas : Pengaruh Kepemimpinan Spiritual, Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada BRI Syariah KC Tasikmalaya)

Hasil Tes Turnitin\* : 20%

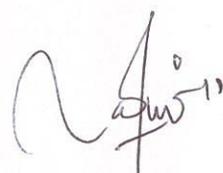
Menyatakan bahwa naskah publikasi ini telah diperiksa dan dapat digunakan untuk memenuhi syarat tugas akhir.

Yogyakarta, 9 Agustus 2019

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Dosen Pembimbing Skripsi,

  
Dr. Maesyaroh, M.A.

  
(Muhammad Zakky Ishak, S.E.I., M.Sc)

\*Wajib menyertakan hasil tes Turnitin atas naskah publikasi.