

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS**

#### **A. Kinerja Karyawan**

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi Organisasi (Afandi, 2018).

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas yang telah dibebankan (Timpe, 2002). Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009).

Kinerja atau performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan

organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono, 1999)

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi (Hasibuan, 2007). kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2008). kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan (Mathis dan Jackson, 2006).

### **1. Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dimensi dan indikator kinerja menurut Robbins, 2013 yaitu :

#### **a. Dimensi hasil yang terdiri dari tiga indikator yaitu**

##### **1.) Kuantitas hasil kerja**

Merupakan jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai karyawan dan pencapaian target pekerjaan karyawan

##### **2.) Kualitas hasil kerja**

Merupakan mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk

keluaran seperti keterampilan, kepuasan pelanggan, ataupun inisiatif.

3.) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Merupakan bagaimana cara karyawan mampu menjalankan tugas yang diberikan dengan waktu yang baik.

b. perilaku kerja yang terdiri dari dua indikator menurut Robbins, 2013 yaitu :

1.) disiplin kerja

Meliputi sekumpulan kemampuan yang bersifat teknis, antar pribadi atau berorientasi bisnis.

2.) Inisiatif

Merupakan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

**2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

- a. kemampuan, kepribadian, dan minat kerja merupakan yang berasal dari diri seseorang apakah dia mampu menyelesaikan pekerjaannya dan bekerja sesuai kemampuannya.
- b. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan atas tugas yang diberikan kepadanya
- c. Tingkat motivasi pekerja, yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- d. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai

- e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- f. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif
- g. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja
- h. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhiya agar tujuan tercapai.

## **B. Kepemimpinan Spiritual**

Dalam buku manajemen sumber daya manusia kepemimpinan dapat diartikan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran (Afandi, 2018).

Kepemimpinan terbagi menjadi beberapa jenis, salah satunya yaitu kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual merupakan penggabungan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain sedemikian rupa secara instrinsik sehingga mereka memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan tugas dan keanggotaan, dalam tulisan tersebut, Fry membangun teori kepemimpinan spiritual melalui kekuatan motivasi instrinsik yang bersumber dari nilai-nilai spiritual yang ada dalam diri manusia ( Fry dan Nisiewicz, 2013) .

Seperti yang dijelaskan dalam buku perilaku organisasi kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang di tetapkan (Robbins dan Judge, 2015).

Kepemimpinan spiritual (spiritual leadership) merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menjadi alternatif pola kepemimpinan klasik (Fry 2003; 2005, 2016) .

kepemimpinan spiritual juga bertugas membangun suatu budaya organisasi berdasarkan cinta altruistik di mana pemimpin dan pengikut sungguh saling perhatian, peduli dan menghargai satu sama lain, sehingga menghasilkan rasa keanggotaan, merasa dipahami dan dihargai (Fry, 2003)

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan. Kepemimpinan spiritual juga merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual (Tobroni, 2005)

### **1. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Wahyudi, 2009 yaitu :

#### **a. Dimensi karakteristik kepemimpinan**

##### **1.)Kematangan spiritual, sosial dan fisik**

Menunjukkan keteladanan dapat memecahkan masalah secara kreatif, memiliki kejujuran mempunyai keterampilan berkomunikasi.

##### **2.)Menunjukkan keteladanan**

Memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin Tanggung jawab disiplin mempunyai banyak relasi

##### **3.)Dapat memecahkan masalah dengan kreatif**

Dapat menyelesaikan segala bentuk perkara yang ada, dan menemukan cara yang tepat

4.)Memiliki kejujuran

Memiliki kejujuran yang tinggi, sehingga dapat melaksanakan tugas dengan benar

5.)Mempunyai keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi sangat penting, karena seorang pemimpin adalah harus mampu memberikan contoh yang baik kepada bawahannya

b. Kepemimpinan efektif

1.)Memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin

Motifasi yang kuat agar dapat bekerja sesuai dengan target

2.)Tanggung jawab

Bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang diberikan

3.)Disiplin

Disiplin dalam segala hal, tepat waktu dalam bekerja

4.)Mempunyai banyak relasi cepat mengambil keputusan

Bias menentukan keputusan yang tepat dalam waktu yang singkat

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan

1.)Kematangan emosional yaitu emosi yang stabil atau tenang dalam mengatasi berbagai masalah dan tidak terburu-buru dalam mengambil putusan, tidak mudah terpengaruh oleh informasi yang belum jelas kebenarannya.

- 2.) Komunikatif yaitu berbicara dengan baik dan mudah dimengerti, kata-kata yang baik dan tepat sehingga orang yang menerima pesan dengan senang hati dan cepat melaksanakan apa yang disampaikan oleh pemimpin.
- 3.) Memberi keputusan yaitu berani mengambil suatu putusan pada suatu masalah yang harus diputuskan oleh pemimpin.
- 4.) Mengawasi yaitu turun ke lokasi kerja karyawan/pegawai, melihat, menanyakan, atau memberikan wejangan tentang pekerjaan tersebut
- 5.) Evaluasi yaitu menilai hasil kinerja pegawai dan memutuskan masa depan pegawai
- 6.) Disiplin yaitu pimpinan yang taat aturan akan menjadi contoh bagi bawahan
- 7.) Motivasi yaitu dorongan semangat kerja kepada pegawai agar menghasilkan kinerja yang optimal
- 8.) Visi dan misi yaitu harapan yang ingin dicapai dimasa mendatang sekaligus cara melaksanakan cita-cita tersebut
- 9.) Profesional yaitu ahli dalam bidang usaha yang dikelola
- 10.) Pendidikan yaitu jenjang pendidikan yang mendukung kemampuan dan keterampilan pimpinan
- 11.) Pengalaman kerja yaitu pernah melakukan jabatan yang serupa pada perusahaan yang sejenis

12.) Tanggungjawab yaitu dapat dipercaya atas semua tindakan dan putusan yang telah dilakukan selama memimpin Kewibawaan,yaitu disegani diperhatikan, dihormati, ditaati, dilindungi dan didukung.

d. Indikator *Spiritual Leadersip*

Menurut (Fry, 2003) indikator Kepemimpinan Spiritual yaitu :

1.) *Vision*

Diantara pemahaman individu terhadap visi organisasi, visi memberi motivasi pribadi,visi memberikan inspirasi, visi mendasarkan pada iman, jelas dan menarik. Seseorang yang memiliki pemahaman visi tinggi , maka dia akan berusaha mewujudkan visi tersebut. Sebaliknya pemahaman visi rendah, seseorang akan bingung arah tujuan organisasi. Akibatnya dia akan bekerja tanpa tujuan arah yang jelas.

2.) *Hope/faith*

Hope bisa diartikan sebagai harapan akan pencapaian tujuan organisasi, ada 5 indikator dalam kuisisioner fry, diantaranya : rasa percaya dan kesediaan untuk melakukan apapun untuk organisasi, siap kerahkan semua usaha agar organisasi berhasil, tetapkan tujuan menantang dan yakin akan berhasil, dan yakin akan kesuksesan organisasi. Seseorang yang memiliki harapan tercapainya tujuan organisasi tinggi, akan menjadi sumber motivasi bagi tercapainya tujuan organisasi. Sebaliknya jika harapan rendah, maka dia bekerja tanpa semangat.



### 3.) *Altruistic love*

Cinta altruistik, bisa dikatakan cinta tulus ,tanpa pamrih karena individu merasa diperhatikan organisasi. Ada 7 indikator, diantaranya ; perhatian organisasi terhadap individu, perhatian pemimpin, organisasi berlaku baik terhadap karyawannya, organisasi menghargai kesalahan yang jujur,pemimpin mengutamakan kejujuran, dan kesediaan berkorban pemimpin bagi bawahannya. Jika seseorang memiliki cinta altruistik karena adanya penghargaan atau empati yang diberikan organisasi pada dirinya tinggi, dia akan secara ikhlas memberi yang terbaik bagi organisasi. Sebaliknya jika cinta altruistik rendah, dia bekerja hanya sekedar menjalankan rutinitas biasa, bisa dikatakan bekerja tanpa makna.

### 4.) *Meaning/calling*

Keberartian pekerjaan pada diri individu berbeda-beda. Keberartian ini memberi makna. Ada 4 indikator dalam kuisioner Fry tentang keberartian ini, diantaranya : pentingnya pekerjaan bagi pribadi,keberartian pekerjaan bagi hidupnya dan pernyataan pekerjaan memberi perbedaan dalam hidup. Seseorang apabila menganggap pekerjaan sangat berarti bagi kehidupannya dia akan bekerja sepenuh hati, sebaliknya kalau menganggap pekerjaan itu tak berarti, dia akan bekerja asal saja. Bisa dikatakan dia bekerja tanpa jiwa

### 5.) *Membership*

Perasaan menjadi anggota organisasi, berarti dia merasa eksistensi dalam organisasi diakui, merasa menjadi anggota dari satu kesatuan yang memiliki tujuan untuk dicapai bersama. Jiwanya merasa satu berbaur dengan kelompok. Indikator diantaranya ; pemahaman organisasi terhadap pribadi, penghargaan dari organisasi terhadap diri dan pekerjaannya, penghargaan dari pimpinan, penghormatan bagi diri pribadi dan pekerjaannya.

### **C. Kepuasan Kerja**

Dalam buku manajemen sumber daya manusia dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Afandi, 2018). Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja (Mangkunegara, 2017). Kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya (Mangkunegara, 2017)

Sedangkan dalam buku perilaku organisasi dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015). Kepuasan kerja adalah dapat diduga dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Panggabean, 2004). Kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya (Luthan, 2004).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2003).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi (Malthis dan Jackson, 2006). Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Rivai dan Mulyadi, 2012). Kepuasan kerja muncul apabila karyawan merasa telah mendapatkan imbalan yang cukup memadai (Fraser, 1993)

## **1. Variabel-variabel Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara, 2017 ada beberapa variabel diantaranya.

### **a.) Turnover**

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnovernya lebih tinggi.

### **b.) Tingkat ketidakhadiran (absen kerja )**

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c.) Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri, sedangkan pegawai yang usia muda mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

d.) Tingkat pekerjaan

Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai yang tingkat pekerjaannya tinggi cenderung lebih aktif dan kreatif dalam bekerja.

e.) Ukuran organisasi perusahaan

Besar kecil suatu perusahaan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

## **2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja**

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu yang ada pada pegawai dan pada pekerjaannya.

a.) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

b.) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat(golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan

finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

### **3. Pengaruh atau Dampak Kepuasan Kerja**

#### a.) terhadap produktivitas

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersiapkan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka trima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

#### b.) Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena dua faktor yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

#### c.) Keluarnya pekerjaan (Turnover)

Ketidakpuasan pekerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan.

### **4. Indikator Kepuasan Kerja**

#### a.) Kepuasan Terhadap Pekerjaannya Sendiri

Setiap jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan tentunya akan menghasilkan motivasi dan prestasi kerja yang merupakan bagian dari kepuasan kerja karyawan. Seorang

karyawan akan merasa puas akan pekerjaan yang dijalannya apabila memenuhi hal berikut:

- 1.) Pekerjaan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang penting dan memiliki manfaat
- 2.) Karyawan menyadari betul tugas dan tanggung jawabnya atas hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan.
- 3.) Karyawan mampu memastikan bahwa hasil kerjanya tersebut mampu mencapai nilai kepuasan.

Karakteristik yang terdapat di dalam sebuah pekerjaan dapat menjadi faktor tepenuhinya rasa puas dalam bekerja. Karyawan melakukan pekerjaannya dengan perasaan senang jika pekerjaan tersebut dapat memberikan kesempatan bagi karyawan tersebut untuk memaksimalkan kemampuan dan kecakapannya, memberikan berbagai pilihan tugas yang ia senangi, dan memberikan feed back atau umpan balik yang sesuai dengan harapan karyawan tersebut.

b.) Kepuasan Terhadap Pemberian Gaji

Kepuasan terhadap pemberian gaji ini tidak hanya mencakup nominal gaji yang didapatkan akan tetapi lebih kepada kepuasan seorang karyawan pada kebijakan administrasi penggajian, adanya berbagai macam tunjangan, serta kepuasan terhadap tingkat kenaikan gaji.

c.) Kepuasan terhadap Promosi

Promosi merupakan salah satu jenis penghargaan yang mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Promosi bisa dianggap sebagai bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

d.) Kepuasan terhadap Atasan

Indikator lain yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan terhadap atasan. Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan ini ternyata memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat berbagai macam tipe gaya kepemimpinan atasan yang memengaruhi kepuasan kerja diantaranya atasan yang berorientasi terhadap kinerja karyawan dan atasan yang menguatamakan partisipasi karyawannya.

Gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan kinerja karyawannya akan sering memberikan perhatian pada karyawannya guna menciptakan hubungan kerja yang baik. Bentuk perhatian tersebut bisa berupa pengecekan secara rutin terhadap kinerja karyawan serta memberikan arahan dan nasehat secara personal terhadap karyawan yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawan dapat digambarkan sebagai sikap terbuka yang diberikan oleh seorang atasan sehingga karyawannya tersebut dapat berpartisipasi langsung dalam

mendiskusikan masalah pekerjaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

e.) Kepuasan terhadap rekan kerja

Rekan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar sesama karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan, apalagi jika rekan kerjanya tersebut memiliki kesamaan dalam bersikap sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan membentuk tali persahabatan antar karyawan. Perasaan senang dan rasa persahabatan yang timbul tersebut sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

Apabila beberapa indikator di atas sudah terpenuhi maka kepuasan kerja karyawan pun dapat terwujud. Apabila seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang ia lakukan maka kinerja karyawan tersebut tentu akan lebih meningkat. Hal tersebut tentu dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan sebuah perusahaan.

#### **D. Penelitian Terdahulu dan Hipotesis**

##### **1. Kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan**

Kepemimpinan spiritual merupakan penggabungan nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain sedemikian rupa secara instrinsik sehingga mereka memiliki rasa pertahanan spiritual melalui panggilan tugas dan keanggotaan, dalam



tulisan tersebut, Fry membangun teori kepemimpinan spiritual melalui kekuatan motivasi instrinsik yang bersumber dari nilai-nilai spiritual yang ada dalam diri manusia.

Fasilitasi spiritualitas berfokus pada individu berhubungan tidak bermakna dengan kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan temuan bahwa hampir semua struktur kepuasan mempengaruhi kepuasan kerja (Gaertner, 1999). Musta'in dan Manan (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Lain halnya dengan pendapat Sulisty, sulisty berpendapat bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Sulisty, 2009). Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan dengan hipotesis dibawah ini yaitu :

H.1 : Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

## **2. Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian di United Stated oleh Fry et al (2011) menunjukkan bahwa pengembangan spiritualitas di tempat kerja oleh pihak manajemen memiliki efek positif terhadap luaran (output) organisasi maupun individu seperti halnya kinerja. Menurut Fry *et al* (2005), menguji model kausal *spiritual leadership theory* dengan hipotesis: terdapat hubungan positif antara kualitas *spiritual leadership*, *spiritual survival* dengan komitmen dan produktivitas organisasi.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2012) menunjukkan bahwa *Islamic leadership* memiliki peranan penting dalam meningkatkan *Islamic performance*. Musta'in dan Manan (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Shofwa (2013) juga membuktikan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun ada yang berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulistyio yaitu ia berpendapat bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Sulistyo, 2009).

Kepemimpinan spiritual yang diterapkan dalam sebuah perusahaan tentunya juga memiliki suatu tugas agar tercapainya tujuan perusahaan secara efektif. Oleh karena itu dapat di tarik kesimpulan dan ditunjukkan hipotesisnya bahwa :

H.2 : Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **3. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Robbins (2006) bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi, mengindikasikan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mengindikasikan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Sunarno dan Liana (2015) mengungkapkan pula bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun, berbeda dengan hasil riset di atas, ternyata studi Sulisty (2009) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja bisa meningkat jika kepemimpinan spiritual yang baik diterapkan dalam perusahaan, karena jika spiritualitas ditempat kerja sudah baik maka kepuasan dan kinerja karyawan akan semakin baik.

Sehingga dari pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan hipotesisnya yaitu :

H.3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Sulisty (2009) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja bisa meningkat jika kepemimpinan spiritual yang baik diterapkan dalam perusahaan, karena jika spiritualitas ditempat kerja sudah baik maka kepuasan dan kinerja karyawan akan semakin baik.

H.4 : kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

#### 4. Model

Berikut ini merupakan model gambar dari penelitian di atas

