

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Teori Pertukaran Sosial (*Sosial Exchange Theory*)

Teori pertukaran sosial menjadi *grand theory* dalam penelitian ini. Tokoh utama teori pertukaran sosial adalah George Homans, kemudian dikembangkan oleh Blau pada tahun 1964. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka.¹ Menurut Blau dalam Sulistyan, pendekatan yang dilakukan melalui *sosial exchange theory* yaitu organisasi memberikan sesuatu yang bernilai kepada karyawan, sebaliknya karyawan akan memberikan yang terbaik untuk organisasi.²

Teori pertukaran sosial dalam konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia banyak dipergunakan untuk memahami serta meningkatkan kualitas hubungan antar karyawan dan organisasinya. Secara spesifik, teori ini telah banyak diaplikasikan untuk menjelaskan anteseden atau pemicu perilaku yang dapat mendorong sikap maupun perilaku positif karyawan terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.³

Berdasarkan teori ini, kita masuk ke dalam hubungan pertukaran dengan orang lain karena dari padanya kita memperoleh imbalan. Dengan kata lain hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan bagi kita. Seperti halnya teori pembelajaran sosial, teori pertukaran sosial juga melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (*reciprocal*). Karena lingkungan kita

¹ Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Ni Nyoman Kerti Yasa, and Desak Ketut Sintaasih, *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Dan Organizational* (Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia, 2021), 19.

² Riza Bahtiar Suliatiyan, "Peningkatan Kualitas Pegawai melalui Program Autocad: Pendekatan Social Exchange Theory," *Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 5, no. 1 (2020): 102, <https://doi.org/10.31849/dinamisia.v5i1.4297>.

³ Tri Wulida Afrianty and Silvia Putriwahyuni, "Analisis Keadilan Prosedural dalam Penilaian Kinerja: Perspektif Social Exchange Theory," *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 9, no. 3 (2020): 231, <https://doi.org/10.24843/EEB.2020.v09.i03.p01>.

umumnya terdiri atas orang-orang lain, maka kita dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi, dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*), dan keuntungan (*profit*).⁴

Asumsi yang dibuat oleh teori pertukaran sosial mengenai sifat dasar dari suatu hubungan yaitu:⁵

- a. Hubungan memiliki sifat saling ketergantungan. Dalam suatu hubungan ketika seorang partisipan mengambil suatu tindakan, baik partisipan yang satu maupun hubungan mereka secara keseluruhan akan terkena akibat.
- b. Kehidupan berhubungan adalah sebuah proses. Pentingnya waktu dan perubahan dalam kehidupan suatu hubungan. Secara khusus waktu mempengaruhi pertukaran karena pengalaman-pengalaman masa lalu menuntun penilaian mengenai penghargaan dan pengorbanan, dan penilaian ini mempengaruhi pertukaran-pertukaran selanjutnya.

Teori ini bisa digunakan untuk meneliti fenomena hubungan sosial seseorang atau kelompok yang pindah atau berganti teman atau afiliasi kelompok. Dengan menggunakan konsep-konsep dasar tersebut sebagai variabel independen dan tindakan pindah atau berganti sebagai variabel dependen. Untuk itu, dalam tugas akhir ini akan meneliti mengenai hubungan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti *spiritual leadership*, *workplace spirituality*, dan *job satisfaction*.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah "kinerja" berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*", yang mengacu pada pencapaian prestasi seseorang di tempat kerja. Kuantitas dan kualitas kerja seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya merupakan ukuran kinerjanya.⁶

⁴ Shokhibul Mighfar, "Social Exchange Theory: Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial," *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran dan Kebudayaan* 9, no. 2 (2015): 267, <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>.

⁵ Hamidi, *Metode Penelitian Dan Teori Komunikasi: Pendekatan Praktis Penulisan Proposal Dan Laporan Penelitian* (Malang: Univ. Muhammadiyah Malang, 2007), 76.

⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 67.

Menurut Moeheriono dalam Silaen et.al., kinerja karyawan adalah suatu usaha organisasi untuk mencapai tujuannya secara sah, tanpa melanggar hukum, sesuai dengan etika, moral, tanggung jawab individu, dan wewenang, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Mc Cormick dan Tiffin dalam Silaen et.al., mengungkapkan bahwa kinerja karyawan yaitu waktu kerja yang meliputi jumlah absen, keterlambatan, dan lamanya masa kerja serta waktu yang dipakai saat melakukan tugas. Wibowo dalam Silaen et.al., juga mengungkapkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian seseorang atas hasil pekerjaannya. Sedangkan menurut Mangkuprawita dan Hubeis dalam Silaen et.al., kinerja karyawan adalah proses suatu pekerjaan tertentu yang dihasilkan dengan cara berencana.⁷

Kinerja karyawan dapat disimpulkan sebagai perbandingan hasil kerja seorang pegawai dalam berbagai kemungkinan pada kurun waktu tertentu, seperti standar, target, tujuan, dan kriteria yang telah disepakati dan ditetapkan oleh kedua belah pihak.⁸

"*Level of performance*" adalah ukuran kemampuan seseorang atau organisasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses. Orang yang berkinerja baik biasanya dianggap produktif, sedangkan mereka yang kinerjanya jauh dari harapan disebut ber *performance* rendah atau tidak produktif. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Ahqaaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ١٩

Artinya: "Setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah menyempurnakan balasan amal mereka serta mereka tidak dizalimi."⁹

⁷ Novia Ruth Silaen and Syamsuriansyah dkk, *Kinerja Karyawan* (Bandung: Widina Bhakti Persada, 2021), 2, <http://digilib.uinsgd.ac.id/40781/1/KINERJA%20KARYAWAN%202%20CETAK.pdf>.

⁸ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Edisi Revisi (Bandung: Refika Aditama, 2016), 287.

⁹ Al-Qur'an Al-Ahqaaf ayat 19, *Al-Qur'an Dan Terjemah Bahasa Indonesia* (Kudus: Menara Kudus, 2006), 504.

Sesuai ayat diatas menerangkan bahwa Allah SWT tentu akan mengganjar setiap individu sesuai dengan tindakan mereka. Artinya, jika seseorang bekerja keras dan berkinerja untuk organisasinya secara baik, dia juga akan memperoleh hasil yang baik dari pekerjaannya serta mendapat manfaat darinya.

Pelajaran yang dapat kita petik dari ayat di atas yaitu setiap orang yang bekerja akan memperoleh balasan sesuai apa yang orang itu kerjakan. Sama halnya dengan Allah SWT, orang yang bekerja akan dinaikkan derajatnya.¹⁰

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai secara umum, yaitu:

1. Faktor individu, meliputi keahlian, kemampuan, dan demografi.
2. Faktor psikologis, meliputi tanggapan, sikap, kepribadian, dan pembelajaran.
3. Faktor organisasi, contohnya sumber daya, penghargaan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Berdasarkan faktor diatas maka hasil kinerja karyawan yang baik akan diperoleh dengan didukung oleh kualitas individu, upaya kerja (*work effort*) dan organisasi. Menurut Sedarmayanti dalam Sulaksono, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu:¹¹

- 1) Sikap mental
Penerapan etika kerja, disiplin kerja, dan motivasi kerja pegawai merupakan sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
- 2) Pendidikan
Kinerja pegawai berkorelasi dengan tingkat pendidikannya.
- 3) Keterampilan
Karyawan yang mempunyai keterampilan akan berkinerja lebih baik.

¹⁰ Arman Paramansyah and Ade Irvi Nurul Husna, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam* (Bekasi: Almuqsih Pustaka, 2021), 101, https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA_Dalam_Pers.

¹¹ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 103.

- 4) Kepemimpinan
Manajer dengan kemampuan kepemimpinan yang kuat akan mampu mendongkrak kinerja karyawan.
- 5) Tingkat penghasilan
Karyawan akan termotivasi untuk berprestasi lebih baik jika memiliki pendapatan yang sesuai.
- 6) Kedisiplinan
Lingkungan yang nyaman serta kondusif dengan kedisiplinan dapat menumbuhkan kinerja pegawai.
- 7) Komunikasi
Dengan komunikasi yang efektif, pelaksanaan tugas perusahaan akan lebih mudah.
- 8) Sarana prasarana
Sarana prasarana yang dapat menunjang kinerja pegawai harus disediakan oleh perusahaan.
- 9) Kesempatan berprestasi
Karyawan dapat termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka jika perusahaan menawarkan mereka kesempatan untuk berkarya.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yaitu proses menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja aktual karyawan sehubungan dengan standar tersebut, dan memberi umpan balik kepada karyawan dengan maksud memotivasi karyawan untuk terus bekerja lebih giat atau mengurangi penurunan kinerja.

Penilaian pelaksanaan kinerja merupakan metode untuk menentukan apakah seorang karyawan telah melakukan tugasnya secara efektif. Pedoman bagi pegawai yang diharapkan mampu menunjukkan kinerja pegawai secara konsisten agar bermanfaat bagi pegawai yang dinilai atau organisasi secara keseluruhan dituangkan dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan.

Metode formal untuk mengevaluasi atau meninjau kinerja seseorang secara berkala disebut penilaian kinerja. Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya) dan hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) keduanya dapat dilihat sebagai komponen kinerja.¹²

¹² Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, 284.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Robbins, sebagaimana yang dinyatakan oleh Permadi et.al., antara lain:¹³

1. *Work quality* (Kualitas kerja)
Penilaian kualitas kinerja dilihat dari pandangan karyawan pada kesempurnaan tugas, kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kemampuan, serta keterampilan karyawan.
 2. *Work quantity* (Kuantitas kerja)
Istilah "kuantitas" dapat diartikan sebagai "diproduksi", misalnya siklus dan unit aktivitas yang terselesaikan.
 3. *Work effectiveness* (Efektivitas kerja)
Efektivitas kerja mengacu pada tingkat penggunaan secara maksimal sumber daya organisasi seperti uang, tenaga kerja, bahan mentah, dan teknologi. Ini berarti meningkatkan hasil penggunaan sumber daya dari setiap unit.
 4. *Punctuality* (Ketepatan waktu)
Ketepatan waktu yaitu tingkat aktivitas yang dapat terselesaikan, diukur dengan seberapa baik aktivitas tersebut dikoordinasikan dengan hasil output dan berapa banyak waktu yang tersisa untuk aktivitas lainnya.
 5. *Independency* (Kemandirian)
Kemandirian yaitu sejauh mana karyawan akan melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya sesuai dengan komitmen yang dibuat terhadap perusahaan. Kemandirian pegawai di kantor juga disebut sebagai tingkat komitmen pegawai untuk bekerja sama dengan instansi.
 6. *The desire to develop* (Keinginan untuk berkembang)
Suatu tingkat karyawan mempunyai keinginan untuk mengembangkan diri menjadi lebih baik dalam perusahaan.
3. *Spiritual Leadership*
- a. *Pengertian Spiritual Leadership*

Kepemimpinan mempunyai kata dasar "pimpin" yang berarti dibimbing atau dituntut. Sesuai kata dasar tersebut, terbentuk istilah pemimpin, kepemimpinan dan pimpinan. Pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai kedudukan tertinggi dalam suatu kelompok. Kepemimpinan adalah cara atau keterampilan yang dijadikan untuk memimpin suatu

¹³ I Komang Oka Permadi, Nengah Landra, and I Nengah Sudja, "The Impact of Compensation and Work Environment Towards Job Satisfaction to Affect the Employee Performances," *International Journal of Management and Commerce Innovations* 6, no. 2 (2018): 1249.

kelompok. Pimpinan yaitu orang yang diberikan kewenangan untuk memimpin aktivitas dalam suatu kelompok.¹⁴

Kepemimpinan spiritual adalah hubungan interaksi antara pemimpin dan bawahan dengan mengedepankan kerohanian yang meliputi keyakinan dan nilai-nilai yang amat luas untuk memperoleh makna yang lebih besar dalam organisasi, agar suatu organisasi dapat mencapai tujuannya.¹⁵

Berdasarkan dalil Al-Qur'an, Hadits, dan ijihad para ulama, keberadaan pemimpin dan kepemimpinan sangat sah dalam syariah. Dalam QS. An-Nisa ayat 59 memberikan definisi pemimpin dan kepemimpinan seperti berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ulil amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat).”¹⁶

Berdasarkan ayat tersebut pemimpin berarti seseorang yang memperoleh tanggung jawab untuk menangani kebutuhan masyarakat atau orang lain yang dipimpinya.¹⁷ Disebutkan dalam Hadist Rasulullah SAW berikut ini:

¹⁴ Asep Dika Hanggara, *Kepemimpinan Empati Menurut Al-Qur'an* (Sukabumi: CV Jejak (Jejak Publisher), 2019), 19.

¹⁵ Ida Bagus Udayana Putra, *Moderasi Kepemimpinan Spiritual* (Surabaya: Scopindo Media Pustaka, 2020), 20, https://www.google.co.id/books/edition/MODERASI_KEPEMIMPINAN_SPIRITUAL/f00CEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=indikator+kepemimpinan+spiritual&pg=PA29&printsec=frontcover.

¹⁶ *Al-Qur'an Dan Terjemah Bahasa Indonesia*, 2006, 87.

¹⁷ Abd Rosyid, Aang Kunaifi, and Qaiyim Asyari, “Corporate Spiritual Leadership: Model Kepemimpinan Bisnis Era Milenial dalam Menciptakan Great Corporate,” *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi* 4, no. 1 (2021): 87.

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Ingatlah, tiap-tiap kalian adalah pemimpin, dan tiap-tiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.” (HR. Bukhari no. 844)

Berdasarkan hadist tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa manusia membutuhkan pemimpin. Pemimpin merupakan regulator, administrator, dan pemelihara kepentingan orang-orang yang dipimpinnya demi kebaikan kelompok. Landasan syariah yang jelas serta tegas bagi pemimpin dan kepemimpinan merupakan bukti bahwa terminologi *spiritual leadership* mempunyai asas yang telah ditetapkan dan dapat digunakan.¹⁸

Menurut perspektif sejarah, Nabi Muhammad SAW menjabat sebagai pemimpin spiritual yang sempurna. Beliau diberi gelar *al-amin* (dapat dipercaya) untuk perannya yang luar biasa. Hal yang luar biasa yaitu Beliau sukses diseluruh peradaban dunia ini mengembangkan kepemimpinan yang amat baik. Sifatnya yaitu *siddiq* (jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (terbuka), *fathonah* (cerdas), untuk mengajak orang lain dengan kemampuan memimpin orang tanpa merugikan mereka, membangkitkan mereka tanpa mendorong mereka, dan mengajak mereka tanpa memaksa.¹⁹

Menurut Fry dalam Putra, kepemimpinan spiritual merupakan serangkaian nilai, sikap, dan tindakan yang dibutuhkan untuk memotivasi secara intrinsik diri dan orang lain guna meningkatkan spiritualitas dengan *calling* dan *membership*. Teori kepemimpinan merupakan paradigma yang muncul untuk mengembangkan organisasi dan transformasi yang menarik dari dua hal tersebut dan mempunyai potensi untuk secara positif mempengaruhi perkembangan organisasi dimana kesejahteraan manusia dan kinerja organisasi dapat hidup berdampingan dan ditingkatkan.²⁰

¹⁸ Rosyid, Kunaifi, and Asyari, “Corporate Spiritual Leadership: Model Kepemimpinan Bisnis Era Milenial dalam Menciptakan Great Corporate,” 88.

¹⁹ Tobroni, “Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia,” *British Journal of Education* 3, no. 11 (2015): 42.

²⁰ Ida Bagus Udayana Putra, *Moderasi Kepemimpinan Spiritual*, 24.

Menurut Tobroni, Tuhan merupakan pemimpin sejati, melayani, memengaruhi, menginspirasi, dan menggerakkan hati manusia menggunakan cara yang bijaksana dengan teladan etis serta pendekatan. Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa keduniawian ke dalam dimensi spiritual. Untuk itu, *spiritual leadership* dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang berlandaskan pada etika agama, yang mencakup kepemimpinan yang menginspirasi, menyadarkan, dan menggerakkan orang melalui kasih sayang, keteladanan, penerapan nilai, dan karakteristik teologis untuk mereplikasi proses, tujuan, budaya, dan perilaku kepemimpinan.²¹

b. Karakteristik *Spiritual Leadership*

Karakteristik utama kepemimpinan spiritual berdasarkan etika keagamaan adalah sebagai berikut:²²

1. Kejujuran sejati
Kejujuran adalah kunci sukses pemimpin dalam menjalankan sebuah misi. Meski terasa pahit, jujur selalu berujung pada kesuksesan dan kebahagiaan.
2. *Fairness*
Misi sosial pemimpin spiritual adalah menanamkan keadilan di dunia, baik adil kepada orang lain, keluarga, dan diri sendiri.
3. Semangat amal shaleh
Pekerjaan seorang pemimpin spiritual tidak semata-mata dimotivasi oleh posisinya, melainkan dimotivasi oleh panggilan (*calling*) dalam hati nuraninya, panggilan rohaninya untuk melayani dan mengabdikan hidupnya kepada Tuhan.
4. Membenci formalitas dan *organized religion*
Formalitas tanpa substansi dianalogikan sebagai pesan kosong bagi para spiritualis. Sebagian besar waktu, *organized religion* hanya mempertahankan keyakinan, aturan, tindakan, dan hubungan sosial yang terdefinisi dengan baik dan berpotensi memecah belah.

²¹ Tobroni "Spiritual Leadership: A Solution of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia," 2015, 42.

²² Haqiqi Rafsanjani, "Spiritual Leadership," *Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 2, no. 1 (2017): 5–11, <http://103.114.35.30/index.php/Mas/article/download/968/685>.

5. Sedikit bicara banyak kerja dan santai
Pemimpin spiritual banyak berbicara tentang melakukan pekerjaan. Dia akrab dengan pepatah Arab bahwa "keteladanan lebih menghujam daripada perkataan."
6. Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain
Seorang atasan dapat menyadari semua potensinya dan menggunakannya secara efektif dalam berbagai konteks dengan mengenali identitasnya.
7. Keterbukaan menerima perubahan
Pemimpin spiritual lain dengan pemimpin konvensional. Dia tidak menolak untuk berubah dan juga bukan penggemar stabilitas. Para pemimpin spiritual merasa hormat sekaligus gembira dengan perubahan yang memengaruhi mereka.
8. Pemimpin yang dicintai
Cinta seorang pemimpin spiritual tidaklah cinta dalam arti sempit yang dapat berpengaruh terhadap obyektivitas dalam pencapaian kinerja lembaga dan pengambilan keputusan, melainkan cinta yang mewujudkan, cinta yang struktural berarti cinta untuk semua orang yang dipimpin.
9. *Think globally and act locally*
Fokus pada perhatian kekinian dan kedisekian dengan visi jauh ke depan.
10. Disiplin tetapi fleksibel dan tetap cerdas dan penuh gairah
Pemimpin spiritual merupakan seseorang yang sukses melawan keinginan, godaan, dan tindakan yang berbahaya, tidak membantu, atau tidak pantas. Pemimpin spiritual adalah orang-orang yang berpegang teguh pada prinsip-prinsip mereka, menjaga disiplin tingkat tinggi sambil tetap beradaptasi, cerdas, bersemangat dan mampu menghasilkan energi yang tampaknya berlangsung selamanya karena kebiasaan tersebut.
11. Kerendahan hati
Seorang pemimpin spiritual sangat menyadari bahwa Yang Maha Terpuji adalah sumber sebenarnya dari semua posisi, prestasi, pujian, dan kehormatan.

c. Indikator *Spiritual Leadership*

Teori spiritual leadership yang diajukan Fry pada tahun 2003, 2005, dan 2011, merupakan teori kepemimpinan spiritual saat ini. Ada tiga dimensi kualitas kepemimpinan spiritual yang disarankan Fry: *Vision* (visi), *Faith/Hope* (Harapan/Iman), dan

Altruistic Love (Cinta Altruistik). Teori kepemimpinan spiritual merupakan teori sebab-akibat untuk transformasi organisasi dengan tujuan menciptakan organisasi pembelajaran yang termotivasi secara intrinsik. Kepemimpinan spiritual terdiri dari nilai-nilai, sikap, dan tindakan yang diperlukan secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain agar memiliki makna dalam hidup mereka, memiliki rasa membuat perbedaan, merasa dihargai dan dipahami.²³

Ketiga dimensi *spiritual leadership* tersebut dapat menjadi indikator dari *spiritual leadership*:²⁴

- 1) *Vision* (visi)
Visi menggambarkan perjalanan organisasi dan mengapa kita mengambilnya, mendefinisikan siapa kita dan apa yang kita lakukan.
- 2) *Faith/Hope* (Harapan/Iman)
Harapan/Iman menggambarkan kepastian akan hal-hal yang diharapkan, keyakinan bahwa maksud, visi, atau misi akan terpenuhi.
- 3) *Altruistic Love* (Cinta Altruistik)
Cinta Altruistik menggambarkan rasa kesejahteraan, harmoni, dan keutuhan yang dihasilkan melalui penghargaan, perhatian, dan kepedulian untuk diri sendiri dan orang lain.

4. *Workplace Spirituality*

a. *Pengertian Workplace Spirituality*

Workplace spirituality (spiritualitas di tempat kerja) dapat digambarkan sebagai kerangka nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam budaya organisasi. Contohnya termasuk memberi penghargaan kepada karyawan atas pekerjaan mereka dan membuat orang lain merasa nyaman dalam semua hubungan kerja.²⁵

²³ L. Fry and L. Matherly, "Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study," *Academy of Management Meeting, Atlanta, Georgia*, 2006, 2, <https://www.semanticscholar.org/paper/Spiritual-Leadership-and-Organizational-An-Study-Fry-Matherly/01bf847776bd42eb520fe915523172ef46c3032e>.

²⁴ Hebah Alfarajat and Okechukwu Emeagwali, "Antecedents of Service Innovative Behavior: The Role of Spiritual Leadership and Workplace Spirituality," *Organizacija* 54 (December 1, 2021): 322, <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0022>.

²⁵ Hidayatul Khusnah, "Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan,"

Menurut Pandey et.al., dalam Siregar dan Rambe, spiritualitas tempat kerja adalah cara bagi orang untuk menggabungkan spiritualitas dan pekerjaan mereka, memberi mereka keutuhan, keterhubungan, dan ketepatan di tempat kerja.²⁶ Sedangkan menurut Gotsis dan Kortezi, *workplace spirituality* merupakan kerangka kerja organisasi yang nilai-nilainya tercermin dalam budaya yang mendorong transendensi pada karyawan melalui pekerjaan mereka dan memberi mereka rasa keterhubungan dengan sesama dengan cara memberikan perasaan kelengkapan dan kegembiraan.²⁷

Workplace spirituality dapat dipahami sebagai sekelompok orang yang memiliki kesamaan ide, antusias, dan mereka percaya bahwa meningkatkan antusiasme adalah kunci untuk memperluas pemikiran. Pemikiran dan gagasan individu karyawan akan lebih baik dan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya jika mereka lebih bersemangat dalam bekerja. Definisi spiritualitas di tempat kerja yaitu pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin, untuk memelihara serta mempertahankan pekerjaan bermakna di lingkungan organisasi.²⁸

Adawiyah dan Pramuka dalam Pariyanti dan Rinanik mengemukakan bahwa konsep spiritualitas di tempat kerja merupakan sistem spiritual dalam ajaran islam yang mencakup tiga kategori yaitu: *taqarrub*, *muraqabah*, dan *istiqamah*.²⁹ *Taqarrub* merupakan segala cara untuk mendekatkan diri

Kompartemen: Jurnal Ilmiah Akuntansi 17, no. 1 (January 17, 2020): 18, <https://doi.org/10.30595/kompartemen.v17i1.2825>.

²⁶ Ayu Juliani Siregar and Muis Fauzi Rambe, “Pengaruh Kepemimpinan dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja pada Pegawai Kantor Bupati Deli Serdang,” *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 5, no. 1 (January 1, 2022): 296, <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.604>.

²⁷ George Gotsis and Zoi Kortezi, “Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: A Critical Approach,” *Journal of Business Ethics* 78, no. 4 (April 2008): 577, <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9369-5>.

²⁸ Donde P. Ashmos and Dennis Duchon, “Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure,” *Journal of Management Inquiry* 9, no. 2 (2000): 134, [https://doi.org/10.1177%2F105649260092008](https://doi.org/10.1177/2F105649260092008).

²⁹ Eka Pariyanti and Rinnanik, “Mengurangi Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja melalui Spiritual Islami dan Kepuasan Kerja Karyawan,” *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 27, no. 2 (2020): 181.

kepada Allah (Tuhan), sebagaimana perintah Allah SWT pada QS. Az-Zariyat ayat 50:

فَقِرُّوا إِلَى اللَّهِ لَعَلَّكُمْ مِنْهُ تَذَكُّرٌ مُبِينٌ ٥٠

Artinya: “Maka, (katakanlah kepada mereka, wahai Nabi Muhammad,) “Bersegeralah kembali (taat) kepada Allah. Sesungguhnya aku adalah seorang pemberi peringatan yang jelas dari-Nya untukmu.”³⁰

Sistem spiritual menuntut setiap orang untuk mematuhi segala perintah Allah dan menjauhi larangan Allah, baik secara fisik dan spiritual. Hal tersebut dibutuhkan agar mencapai tempat tertinggi dan dihormati di sisi Allah. *Muraqabah* adalah hati-hati terhadap potensi penyakit spiritual. Seseorang harus sadar bahwa setan selalu menyuruh orang untuk menjauhi ketaatan terhadap perintah Allah. Permulaan dari *muraqabah* yaitu keyakinan bahwa Allah akan selalu melihat dan mengawasi manusia, sesuai firman Allah dalam QS. Asy-Syu'ara ayat 218-219:

الَّذِي يَرَبُّكَ حِينَ تَقُومُ ٢١٨ وَتَقْلُبُكَ فِي السُّجُودِ ٢١٩

Artinya: “(Dia) yang melihat ketika engkau berdiri (untuk shalat).” “Dan, (melihat) perubahan gerakan badanmu di antara orang-orang yang sujud.”³¹

Istiqamah bermakna teguh dijalan yang benar. Orang baik akan menerapkan perilaku ini, karena itu merupakan perintah Allah SWT yang dibutuhkan dalam kegiatan pengembangan dan peningkatan spiritualitas seorang muslim. Seseorang harus *istiqamah* dengan ibadah yang melibatkan salah satu kewajiban agama seorang muslim, termasuk membaca syahadat, menjalankan shalat, sedekah, puasa ramadhan, dan haji.³²

³⁰ Al-Qur'an Az-Zariyat ayat 50, *Al-Qur'an Dan Terjemah Bahasa Indonesia* (Kudus: Menara Kudus, 2006), 522.

³¹ Al-Qur'an Asy-Syu'ara ayat 218-219, *Al-Qur'an Dan Terjemah Bahasa Indonesia* (Kudus: Menara Kudus, 2006), 376.

³² Pariyanti, “Mengurangi Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja melalui Spiritual Islami dan Kepuasan Kerja Karyawan,” 182.

Seseorang yang bekerja umumnya mempertimbangkan spiritualitas sebagai alat untuk mengembangkan kesempurnaan, motivasi, dan kepuasan pekerjaan. Agama turut membantu perkembangan spiritualitas meskipun bisa memisahkan orang yang satu dan lainnya. Kemampuan spiritualitas untuk mendorong moral dan kebiasaan baik yang merupakan kriteria yang benar untuk menguji pengaruh spiritualitas dalam suatu bisnis. Manajer banyak yang sukses menerapkan spiritualitas dengan cara mengembangkan kebiasaan baik yang dapat menyenangkan bagi pekerja.

b. Manfaat *Workplace Spirituality*

Menurut Krishnakumar dan Neck dalam Jufrizen dan Nasution *Workplace Spirituality* mempunyai manfaat antara lain:³³

1. Intuisi spiritual dan pemikiran kreatif dapat membantu orang melampaui batas normal kesadaran mereka, yang mengarah pada lebih banyak aspirasi dan kreativitas. Kemampuan berpikir kreatif dan intuitif dapat membantu memecahkan masalah.
2. Kejujuran dan kepercayaan dalam organisasi berlandaskan spiritual sering digunakan sebagai fokus utama, keduanya mempunyai peran penting untuk kinerja organisasi.
3. Dengan spiritualitas akan menjadikan karyawan merasa senang saat bekerja.
4. Ada dua faktor komitmen yang berkaitan dengan bagaimana komitmen diungkapkan dalam suatu organisasi. Faktor pertama adalah faktor pribadi atau internal, dan yang kedua adalah faktor situasional.
5. Spiritualitas berpotensi meningkatkan kinerja dalam bisnis. Spiritualitas diyakini menjadi hal penting dalam kepribadian manusia.

³³ Jufrizen and Abdul Hakim Nasution, "Peran Mediasi Workplace Spirituality pada Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Organization Citizenship Behavior," *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 8, no. 2 (2021): 249, <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i2.5880>.

c. Indikator *Workplace Spirituality*

Rego dan Cunha dalam Ahmed menyatakan bahwa *Workplace Spirituality* atau spiritualitas di tempat kerja memiliki 5 dimensi antara lain:³⁴

- 1) *Team's sense of community* (Rasa kebersamaan tim)
Elemen penting dari spiritualitas di tempat kerja termasuk perasaan terhubung secara mendalam untuk bergaul dengan orang lain. Hal tersebut diungkapkan sebagai rasa kebersamaan. *Workplace spirituality* terjadi pada jenjang kelompok sumber daya manusia dan berhubungan dengan komunikasi antar karyawan satu dan lainnya. Ide komunitas di tempat kerja didasarkan pada apresiasi bahwa individu menganggap diri mereka mempunyai hubungan batin dengan orang lain serta tingkat kasih sayang antar individu.
- 2) *Alignment between organizational and individual values* (Keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu)
Dimensi spiritualitas di tempat kerja ini hadir ketika prinsip pribadi karyawan sejalan dengan standar organisasi. Karyawan merasa bahwa ada hubungan antara dirinya dan organisasi ketika mereka percaya bahwa karyawan dan manajer saling berhubungan, organisasi mempunyai hati nurani yang kuat, mempunyai nilai-nilai yang sesuai, dan mempunyai kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan serta masyarakat tempat mereka.
- 3) *Sense of contribution to the community* (Rasa kontribusi kepada masyarakat)
Elemen ini mirip dengan gagasan tanggung jawab bersama, berbagi, dan komitmen antar sesama individu. Dimensi ini ditandai dengan mempunyai tujuan yang sama dan mempunyai rasa hubungan dengan orang lain. Kinerja karyawan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi akan menunjukkan tingkat kinerja lebih tinggi.
- 4) *Sense of enjoyment at work* (Rasa senang dalam bekerja)
Konsep ini melibatkan sesuatu yang terkait dengan rasa senang serta bahagia di tempat kerja. Hal ini menunjukkan beberapa jenis pencapaian di tempat kerja.

³⁴ Ahmed Ebrahim Mousa, "The Impact of Workplace Spirituality on Employee Performance: Evidence from Abu Dhabi University," *International Business Research* 13, no. 5 (2020): 81, <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n5p79>.

5) *Opportunities for inner life* (Peluang untuk kehidupan batin)

Elemen tersebut melibatkan gagasan bahwa tempat kerja berubah menjadi area di mana karyawan menemukan rasa bermakna serta menunjukkan kepribadian mereka.

5. *Job Satisfaction*

a. *Pengertian Job Satisfaction*

Job Satisfaction (kepuasan kerja) penting bagi setiap perusahaan karena berkaitan dengan perilaku kerja karyawan yang dapat mempengaruhi prestasi kerja. Luthans dalam Ningrum et.al., mengungkapkan bahwa kepuasan kerja sebagai pandangan karyawan tentang seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dianggap penting. Mangkunegara dalam Ningrum et.al., mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang mendukung individu berhubungan dengan aspek-aspek dalam pekerjaan. Aspek-aspek tersebut seperti interaksi dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, mematuhi peraturan, dan sebagainya.³⁵

Sedangkan menurut Handoko dan As'ad dalam Umar, Perasaan seorang pekerja tentang pekerjaannya diukur atau dicerminkan oleh tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini tampak dari sikap pekerja yang positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat mereka bekerja.³⁶

Menurut Robins dalam Tebay mengungkapkan kepuasan itu terjadi bila kebutuhan setiap orang telah terpenuhi dan terkait dengan tingkat kesukaan atau ketidaksukaan seorang pegawai. Kepuasan umumnya yaitu sikap karyawan yang terkait erat dengan kompensasi yang mereka yakini akan mereka dapatkan dengan menjalankan pengorbanan.³⁷

Kepuasan kerja apabila dihubungkan dengan ajaran agama islam, maka berkaitan dengan konsep syukur, ikhlas, dan sabar. Ketiga hal itu berhubungan dengan kepuasan kerja. Jika bekerja dilandasi dengan keikhlasan, kesabaran, dan rasa syukur, maka bukan hanya hasil yang didapat, namun juga akan

³⁵ Harini Fajar Ningrum et.al., *Pengantar Ilmu Manajemen (Sebuah Pendekatan Konseptual)* (Bandung: CV. Media Sains Indonesia, 2021), 152.

³⁶ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), 36.

³⁷ Vince Tebay, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Deepublish, 2021), 92, <https://books.google.co.id/books?id=tzc7EAAAQBAJ>.

mendapatkan nilai kepuasan dalam bekerja. Sebagaimana perintah Allah SWT dalam QS. Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رِزْقُكُمْ لَيْسَ بِشُكْرٍكُمْ لَوْلَا رِزْقُنَاكُمْ لَوِئْلِنَا كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ۝٧

Artinya: *Dan (Ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), sesungguhnya azab-Ku benar-benar sangat keras”*.³⁸

Sesuai dengan dalil tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam kehidupan ini manusia wajib berada di antara sabar dan syukur. Karena dalam hidup ini berada dalam kondisi dibenci yang harus bersikap sabar atau dalam kondisi dicintai yang harus disyukuri. Waktu dalam kehidupan ini merupakan emas. Apabila kita melalaikan suatu masa dalam hidup ini tanpa memakainya untuk mengabdikan kepada diri sendiri, agama, dan negara kita, berarti kita telah kufur kepada nikmat, membuang kesempatan, dan tidak memetik pelajaran dari apa yang sudah terjadi pada umat terdahulu. Oleh karena itu, seharusnya setiap orang takut untuk melalaikan hidupnya tanpa beramal sholeh dan akan kehilangan waktu secara percuma. Yang demikian itu akan datang azab secara cepat.³⁹

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja merupakan rasa senang yang dialami pekerja saat melakukan tugasnya. Seseorang puas dengan pekerjaannya jika mereka senang atas hasil kerjanya.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Job Satisfaction

Job satisfaction dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Bergantung pada kepribadian karyawan, faktor-faktor ini memengaruhi seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka. Menurut Blum dalam Sutrisno faktor yang mendatangkan kepuasan adalah sebagai berikut:⁴⁰

³⁸ Al-Qur'an Ibrahim ayat 7, *Al-Qur'an Dan Terjemah Bahasa Indonesia* (Kudus: Menara Kudus, 2006), 256.

³⁹ Hairul Fauzi, Muntholib, and Kasful Anwar, *PERILAKU KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF Pengembangan Kepuasan Kerja Dosen di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam* (Klaten: Penerbit Lakeisha, 2021), 51, https://books.google.co.id/books/about/PERILAKU_KEPEMIMPINAN_PARTISIPATIF_Penge.html?id=-1k2EAAAQBAJ&redir_esc=y.

⁴⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama (Jakarta: Kencana, 2009), 77.

- 1) Faktor Individu
Kesehatan, usia, karakter, dan harapan adalah faktor individu.
- 2) Faktor Sosial
Hubungan keluarga, kebebasan politik, perspektif pekerja, dan hubungan masyarakat adalah contoh dari faktor sosial ini.
- 3) Faktor Utama dalam Pekerjaan
Gaji, manajemen, kondisi kerja, keamanan kerja, dan peluang kemajuan adalah aspek pekerjaan yang paling penting.

Selain faktor di atas, ada lima faktor lain yang menyebabkan pemenuhan pekerjaan menurut Brown dan Ghiselli dalam Sutrisno, antara lain:⁴¹

- 1) Kedudukan
Orang pada umumnya memandang bahwa orang yang bekerja di level yang lebih rendah akan lebih bahagia dari mereka yang bekerja di level yang lebih tinggi.
- 2) Pangkat
Perilaku dan emosinya akan berubah sebagai akibat dari kebanggaannya pada posisi barunya dan kenaikan gaji, yang pada dasarnya akan dianggap sebagai promosi.
- 3) Jaminan Finansial dan Sosial
Kepuasan kerja utamanya dipengaruhi oleh keuangan dan jaminan sosial.
- 4) Mutu Pengawasan
Dalam hal meningkatkan produktivitas di tempat kerja, hubungan antara karyawan dan manajer memainkan peran penting. Karyawan dapat merasa menjadi bagian penting dari organisasi kerja jika pemimpin memperhatikan mereka dan menjaga hubungan baik dengan mereka.

Berikut adalah kesimpulan yang dapat ditarik dari sudut pandang di atas:

- 1) Faktor psikologis, khususnya berkaitan dengan psikologi karyawan dan mencakup hal-hal seperti antusiasme, keterampilan, bakat, sikap terhadap pekerjaan, dan kepuasan kerja.
- 2) Faktor sosial, khususnya berkaitan dengan hubungan sosial antara pemimpin dengan karyawan atau sesama karyawan.

⁴¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 79–80.

- 3) Faktor fisik, khususnya berkaitan dengan fisik karyawan, seperti umur, aliran udara, pencahayaan, suhu, peralatan yang digunakan, waktu dan tempat istirahat, dan jenis pekerjaan yang dilakukan.
- 4) Faktor finansial, khususnya berkaitan dengan kesejahteraan dan jaminan pegawai, seperti promosi, fasilitas yang diberikan, berbagai tunjangan, jaminan sosial, sistem serts besaran gaji, dan lainnya.

c. Indikator *Job Satisfaction*

Menurut Rivai dalam Permadi et.al., ada lima indikator dalam kepuasan kerja, antara lain:⁴²

1. *The job itself* (Pekerjaan itu sendiri)
Suatu keterampilan dibutuhkan dalam setiap bidang pekerjaan. Apakah pekerjaan itu sulit atau tidak, dan bagaimana perasaan seseorang tentang keterampilannya, dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan, sebab hal tersebut akan menaikkan atau menurunkan tingkat kepuasan kerja seseorang.
2. *Payment* (Pembayaran)
Pemuasan kebutuhan karyawan yang dianggap sesuai atau tidak sesuai dipengaruhi oleh pembayaran gaji atau upah.
3. *Promotion* (Promosi)
Ada atau tidaknya peluang peningkatan karir saat bekerja berkaitan dengan promosi.
4. *Supervision* (Atasan)
Atasan yang berperilaku baik maka akan menghargai pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Untuk bawahan, atasan dapat dipandang sebagai figur seorang bapak atau ibu atau teman dan sebagai atasannya.
5. *Co-workers* (Rekan kerja)
Rekan kerja yaitu faktor yang menghubungkan antara pekerja dengan atasan dan dengan pegawai lainnya, baik dengan jenis pekerjaan yang sama atau berbeda.

⁴² Permadi, Landra, and Sudja, "The Impact of Compensation and Work Environment Towards Job Satisfaction to Affect the Employee Performances," 1249.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

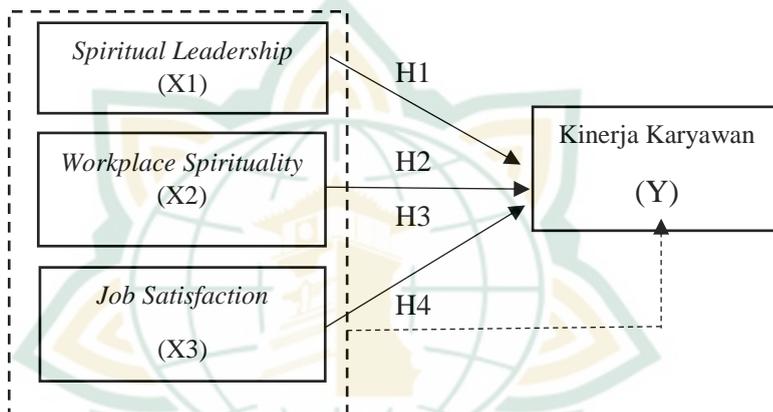
No.	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Sekarang
1.	Ananda Lutfiyatul Hasanah, Nurhidayah, dan Ratna Tri Hardaningtyas, “Pengaruh <i>Spiritual Leadership</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Maju Jaya Beton”, (<i>Jurnal Ilmiah Riset Manajemen</i> , Vol. 11, No. 16, 2022).	Hasil pengkajian ini membuktikan bahwa pada variabel <i>spiritual leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Maju Jaya Beton.	Persamaan keduanya sama-sama meneliti tentang <i>spiritual leadership</i> dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya pada penelitian ini menambahkan variabel lain yaitu <i>workplace spirituality</i> dan menggunakan sampel serta lokasi penelitian yang berbeda.
2.	Udin, “ <i>Spiritual Leadership and Employee Performance: An Empirical Investigation</i> ”, (<i>International Journal of Business Management and Economic Review</i> , Vol. 2, No. 5, 2019).	Hasil studi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh <i>spiritual leadership</i> . Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa <i>spiritual leadership</i> mendorong <i>employee performance</i> untuk menciptakan organisasi yang lebih kompetitif.	Persamaan keduanya sama-sama menyelidiki dampak <i>spiritual leadership</i> terhadap kinerja karyawan. Penambahan variabel tambahan, seperti <i>workplace spirituality</i> dan <i>job satisfaction</i> , dengan sampel dan lokasi penelitian yang berbeda adalah yang membedakan penelitian ini.
3.	Ahmed Ebrahim Mousa, “ <i>The Impact of</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Persamaan

	<p><i>Workplace Spirituality on Employee Performance: Evidence from Abu Dhabi University</i>”, (International Business Research, Vol. 13, No. 5, 2020).</p>	<p><i>workplace spirituality</i> dalam lingkungan organisasi sangat berpengaruh pada kinerja karyawan.</p>	<p>keduanya sama-sama menyelidiki tentang <i>workplace spirituality</i> pada kinerja karyawan. Perbedaannya penelitian ini menambahkan variabel <i>spiritual leadership</i> dan <i>job satisfaction</i>.</p>
4.	<p>Puspita Rinny, Charles Bohlen Purba, dan Unang Toto Handiman, “<i>The Influence of Compensation, Job Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance of Mercubuana University</i>”, (International Journal of Business Marketing and Management, Vol. 5. No. 2, 2020).</p>	<p>Hasil studi ini menemukan bahwa kinerja dipengaruhi secara simultan oleh <i>compensation</i>, <i>job promotion</i>, dan <i>job satisfaction</i>. Kinerja tidak terpengaruh oleh kompensasi secara parsial. Kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh promosi. Kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh <i>job satisfaction</i>.</p>	<p>Persamaan keduanya sama-sama meneliti tentang <i>job satisfaction</i> terhadap <i>employee performance</i>. Perbedaannya penelitian ini menambahkan variabel <i>spiritual leadership</i> dan <i>workplace spirituality</i>, menggunakan jumlah sampel dan lokasi penelitian yang tidak sama.</p>
5.	<p>Zackaria Rialmi, Iis Noviyanti, dan Riyan Akbar, “<i>Effect of Job Satisfaction on Employee Performance (Study of PT Antarmitra Sembada, West Jakarta Logistics Division)</i>”, (Journal of Research in Business, Economics, and Education, Vol. 2, No. 5, 2020).</p>	<p>Hasil pengkajian ini membuktikan bahwa <i>job satisfaction</i> secara signifikan berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> pada PT Antarmitra Sembada, Divisi Logistik Jakarta Barat.</p>	<p>Persamaan keduanya sama-sama meneliti tentang <i>job satisfaction</i> terhadap kinerja karyawan. Hal yang membuat penelitian ini berbeda yaitu menggunakan sampel dan lokasi penelitian yang berbeda.</p>

C. Kerangka Berpikir

Berikut akan disajikan gambaran kerangka berpikir dalam model penelitian ini sebagai acuan untuk merumuskan hipotesis. Hal tersebut didasarkan pada penelitian sebelumnya dan permasalahan yang telah diangkat:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Keterangan:

—————▶ = Parsial, pengaruh setiap variabel dependen terhadap variabel independen.

-----▶ = Simultan, pengaruh secara simultan variabel dependen terhadap variabel independen.

Kerangka pemikiran tersebut menjelaskan bahwa variabel *spiritual leadership*, *workplace spirituality* dan *job satisfaction* adalah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

D. Hipotesis

Hipotesis berasal dari kata “*hypo*” artinya sebelum, serta “*thesis*” artinya pendapat atau pernyataan. Untuk itu, hipotesis bisa dipahami sebagai sebuah pernyataan yang saat diungkapkan belum diketahui kebenarannya. Pada suatu penelitian, hipotesis pada umumnya dibuat untuk menjawab secara sementara permasalahan yang akan diteliti. Oleh karena itu, hipotesis adalah jawaban

sementara atas rumusan masalah dalam sebuah penelitian yang akan diteliti.⁴³

Menurut Muhyiddin et.al., hipotesis merupakan bagian yang berisi jawaban atau dugaan sementara atas permasalahan yang ditanyakan dalam penelitian, hipotesis ini kemudian akan diuji kebenarannya secara empiris. Hipotesis berfungsi sebagai pedoman supaya penelitian berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hipotesis disusun berdasarkan kajian teori dan tinjauan hasil penelitian terdahulu.⁴⁴

Berikut hipotesis penelitian yang diturunkan dari judul penelitian:

1. Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Spiritual leadership yaitu kepemimpinan dengan mempercayakan kecerdasan spiritual yang berlandaskan ketauhidan, ketaqwaan, dan tetap melibatkan Allah dalam melakukan tindakan dan keputusan yang akan diambil.⁴⁵ Hubungan *spiritual leadership* terhadap kinerja merujuk kajian dari Fry et.al., yang mendapati hubungan positif dan signifikan diantara *spiritual leadership* dengan kinerja karyawan pada penelitiannya yang berhubungan dengan *spiritual leadership* (visi, cinta altruistik, dan keyakinan/harapan) dengan kinerja.⁴⁶

Sebagaimana riset terdahulu yang juga dilaksanakan oleh Petrus Rahmat yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagement* dan *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Griya Pahlawan Bandung)” menunjukkan bahwa *employee engagement* dan *spiritual leadership* mempunyai

⁴³ Imam Machali, *METODE PENELITIAN KUANTITATIF Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan Dan Analisis Dalam Penelitian Kuantitatif* (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021), 53.

⁴⁴ Nurlita T Muhyiddin, M. Irfan Tarmizi, and Anna Yulianita, *Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Sosial: Teori, Konsep, Dan Rencana Proposal* (Jakarta: Salemba Empat, 2018), 80.

⁴⁵ Muhammad Budiman et.al., *Kepemimpinan Islam: Teori dan Aplikasi* (Tasikmalaya: Edu Publisher, 2021), 44, https://www.google.co.id/books/edition/KEPEMIMPINAN_ISLAM_Teori_dan_Aplikasi/m5gwEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=kepemimpinan+spiritual+adalah&pg=PA44&printsec=frontcover.

⁴⁶ Louis W. Fry et.al., “Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance,” *The Leadership Quarterly* 22, no. 2 (April 1, 2011): 259–70, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>.

dampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan.⁴⁷ Perihal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan akan melaksanakan apa yang dibutuhkan untuk mencapai visi bersama, mendorong mereka agar bekerja lebih baik, dan kinerja karyawan akan meningkat sebanding dengan tingkat kepemimpinan spiritual.

Berdasarkan pemikiran yang ada, maka penulis akan merumuskan hipotesis seperti berikut:

Ho: *Spiritual leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Jepara.

Ha: *Spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Jepara.

2. Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kinerja Karyawan

Workplace spirituality adalah seperangkat nilai budaya bagi perusahaan yang mendorong karyawan untuk memiliki pengalaman positif di tempat kerja, membantu mereka merasa terhubung dengan orang lain, dan membuat mereka merasa utuh dan bahagia.⁴⁸ Menurut Milliam et.al., dalam Umam dan Auliya mendapati bahwa nilai spiritualitas mempunyai efek positif, baik dalam kesejahteraan individu maupun kinerja karyawan. Hal itu sesuai juga dengan pendapat Gani et.al., dalam Umam dan Auliya yang mana kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh spiritualitas karena spiritualitas yang baik berpotensi mendorong kinerja karyawan, sedangkan agama hanya memoderasi hubungan keduanya.⁴⁹

Dari hasil pengkajian terdahulu yang dijalankan oleh Annisa Ratu Mulianti dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Divisi Regional Kalimantan Selatan Kota Banjarmasin” memperlihatkan jika spiritualitas di tempat kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti halnya komitmen organisasi. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasi

⁴⁷ Petrus Rahmat, “Pengaruh Employee Engagement dan Spiritual Leadership Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Griya Pahlawan Bandung),” no. 3 (2020): 617–33, <https://doi.org/10.55916/frima.v0i3.326>.

⁴⁸ Imron, *Aspek Spiritual dalam Kinerja* (Magelang: Unimma Press, 2018), 39.

⁴⁹ Moh Rifqi Khairul Umam and Zakky Fahma Auliya, “Hubungan Kausalitas Workplace Spirituality Dan Kinerja Karyawan: Perspektif Mediasi Etika Kerja Islam,” *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam* 5, no. 1 (2018): 29, <https://doi.org/10.21043/bisnis.v5i1.2946>.

dan spiritualitas di tempat kerja secara bersamaan.⁵⁰ Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih mungkin menemukan arti sebenarnya di tempat kerja jika organisasi memiliki nilai dan spiritualitas yang lebih tinggi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Penulis dapat mengajukan hipotesis berikut berdasarkan pemikiran di atas:

Ho: *Workplace spirituality* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Jepara.

Ha: *Workplace spirituality* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Jepara.

3. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap Kinerja Karyawan

Job satisfaction merupakan keadaan menyenangkan yang dialami oleh individu pada organisasi dengan berbagai hal penyebab.⁵¹ Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja menurut Robbins dalam Permana et.al., disebut mitos manajemen dan sulit untuk menentukan hubungan sebab akibat di antara keduanya. Perasaan seseorang tentang pekerjaannya disebut sebagai kepuasan kerja mereka. Hal ini bisa diketahui dari perilaku baik yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka dan tempat kerja secara keseluruhan.⁵²

Dari hasil riset terdahulu yang dilaksanakan oleh Muhammad Irfani Hendri yang berjudul “*The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of the Employee Performance*”, menerangkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *job satisfaction* dan kinerja karyawan.⁵³ Kepuasan kerja akan

⁵⁰ Annisa Ratu Mulianti, “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Divisi Regional Kalimantan Selatan Kota Banjarmasin,” *INOVATIF (Jurnal Administrasi Niaga)* 1, no. 1 (2019): 59–82, <http://ojs-inovatif.web.id/index.php/ANI2018/article/view/10>.

⁵¹ Timotius Duha, *Perilaku Organisasi* (Deepublish, 2018), 244.

⁵² Rendi Permana, Titik Rosnani, and M Irfani Hendri, “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja dengan Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi,” *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)* 9, no. 2 (2021): 78, <https://doi.org/10.26418/ejme.v9i2.47573>.

⁵³ Muhammad Irfan Hendri, “The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of the Employee Performance,” *International Journal of Productivity and Performance*

tercapai jika terpenuhi semua kebutuhan karyawan melalui pekerjaan, artinya dengan tingkat kepuasan yang tinggi, maka kinerja karyawan dalam organisasi akan meningkat.

Penulis dapat mengajukan hipotesis berikut berdasarkan pemikiran di atas:

Ho: *Job Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Jepara.

Ha: *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Jepara.

4. Pengaruh *Spiritual Leadership*, *Workplace Spirituality*, dan *Job Satisfaction* terhadap Kinerja Karyawan

Sebuah lembaga perusahaan maupun koperasi dapat bertahan karena terdapat para karyawan yang memiliki kinerja baik. Kinerja karyawan merupakan kemampuan seorang karyawan untuk menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang dibebankan atasan kepadanya sehingga menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan berkuantitas tinggi.⁵⁴

Kinerja karyawan dapat meningkat dengan penerapan *spiritual leadership*, pemimpin akan dapat menyalurkan visi dan menciptakan budaya berdasarkan nilai-nilai cinta altruistik bagi karyawannya jika mengadopsi gaya kepemimpinan spiritual. Hal tersebut dilaksanakan untuk meningkatkan motivasi serta keterikatan yang keduanya dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kemudian, kesejahteraan karyawan dapat dilakukan dengan penerapan *workplace spirituality*.

Karyawan yang mempunyai *workplace spirituality* (spiritualitas di tempat kerja) maka akan mengartikan setiap pekerjaan mereka dengan mengembangkan nilai-nilai diri untuk mencapai tujuan, seperti dengan bersikap jujur, memiliki kepedulian kepada sesama, memelihara kasih sayang, menciptakan hubungan positif dengan teman kerja dan atasan, dan memadukan tujuan diri dengan tujuan perusahaan. Jika ini dijalankan di tempat kerja maka akan menghasilkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang dirasakan karyawan akan mencerminkan perasaan seorang individu pada

Management 68, no. 7 (2019): 1208–34, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>.

⁵⁴ Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, and Nunung Ayu Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2018), 93.

pekerjaannya, hal tersebut terlihat dari perilaku karyawan terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerjanya.

Berdasarkan uraian dari pemikiran mengenai variabel bebas *spiritual leadership*, *workplace spirituality*, dan *job satisfaction*. Serta variabel terikat kinerja karyawan sebelumnya. Maka, selanjutnya variabel bebas akan diuji secara bersama-sama terhadap variabel terikat dengan rumusan hipotesis berikut:
Ho: *Spiritual Leadership*, *Workplace Spirituality*, dan *Job Satisfaction* secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Jepara.

Ha: *Spiritual Leadership*, *Workplace Spirituality*, dan *Job Satisfaction* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Jepara.

