REPOSITORI IAIN KUDUS

BAB II
LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Made Surya adalah pemberian daya gerak yang bertujuan untuk menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mampu bekerja secara efektif dan terintegrasi.[1] Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.[2]

Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Pemberian motivasi berkaitan dengan usaha pencapaian tujuan berbagai sasaran organisasional. Pada pandangan ini terlihat bahwa tujuan dan sasaran organisasi, tujuan dan sasaran pribadi para anggota

---

[1] Gunawan dan Made Surya, "Pengaruh *Emotional Exhaustion* dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 5, No. 5, Universitas Udayana (2016): 2795.

[2] Dian Mardiono, "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 3, No. 3, STIESIA Suarabaya (2014): 3-4.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

organisasi. Motivasi merupakan proses keterkaitan antar usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.Adanya keinginan dan tujuan. Keadaan Internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Berarti suatu kebuthan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada akhirnya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dalam arti yang lebih singkat motivasi bersumber dari dalam diri seseorang.

Motivating adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Motivasi kerja merupakan proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang sangat individu untuk bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku *(direction of behavior)* seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha *(level of effort)*, dan tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah *(level of persistence)*.[3]

Motivasi kerja merupakan sikap mental atau kondisi seseorang dimana orang tersebut merasa tergerak untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan dan kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dalam diri karyawan diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya, sanggup bekerja dengan baik dan memiliki loyalitas yang tinggi. Adanya suatu pemenuhan kebutuhan yang timbul dari seorang karyawan dalam bekerja, dimana digunakan sebagai kekuatan atau tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi karyawan untuk melakukan kegiatan, agar memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Menurut Teori Maslow

[3] Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu, "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya)", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 1, Universitas Kristen Petra, (2010), 104.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

terdapat 5 kebutuhan yang mendasari karyawan bekerja sebagai faktor-faktor motivasi penelitian ini yaitu kebutuhan fisik dan biologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan atau prestise, dan kebutuhan aktualisasi diri.[4]

Motivasi kerja karyawan merupakan kemauan kerja karyawan yang timbul karena adanya dorongan dari pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial di mana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut. Sehingga motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, dan kuat lemahnya motivasi kerja seseorang karyawan akan menentukan pula besar kecil prestasinya. Motivasi merupakan kesediaan karyawan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Motivasi kerja merupakan faktor-faktor pendorong yang berada dalam diri individu yang menyebabkan seseorang berperilaku tertentu. Oleh karena itu dengan motivasi yang dimiliki seseorang akan terdorong untuk melakukan tugas pekerjaannya. Seberapa besar hasil pekerjaan yang dilakukan turut ditentukan oleh besarnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Semakin besar atau kuat motivasi yang dimiliki maka karyawan akan lebih terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya.[5]

b. Teori Motivasi

Teori motivasi McClelland (*McClelland's Theory of needs*) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*).

---

[4] Dian Mardiono, "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 3, No. 3, STIESIA Suarabaya (2014): 2.

[5] Wylda Olivia, "Pengaruh *Emotional Exhaustion* terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT Pelindo IV (Persero) Cabang Ambon", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 2. No. 1, ISSN: 2104-2375, Politeknik Negeri Ambon (2015): 2.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya. Teori – teori yang menyangkut motivasi dapat dikelompokkan dalam dua kategori yaitu teori kepuasan (*content theories*) menekankan pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*sustain*) dan menghentikan (*stop*). Dan kemudian teori proses (*process theory*) yang menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu dikuatkan, diarahkan, didukung. Hasil penelitian yang dilakukan oleh David Mcclelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi, dorongan untuk berhasil berhubungan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk mengerjakan tugasnya. Tiga kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc Cleland adalah kebutuhan akan prestasi (*need for achievement,-n ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Orang dengan kebutuhan yang tinggi cenderung suka bertanggung jawab untuk memecahkan berbagai macam persoalan, mereka cenderung menetapkan sasaran yang cukup sulit untuk mereka sendiri dan mengambil risiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran tersebut.[6]

Orang dengan kebutuhan berprestasi tinggi lebih tertarik pada perusahaan yang mempunyai lingkungan di mana pembayaran diberikan berdasarkan kinerja. Akhirnya, manajer harus menciptakan tugas atau tujuan menantang karena kebutuhan akan prestasi berhubungan secara positif dengan komitmen pada tujuan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Selanjutnya tujuan menantang harus disertai dengan lingkungan kerja yang lebih mempunyai otonomi dan pemberdayaan pekerja menggunakan karakteristik *high achievers*.[7]

Mc Clelaland sebenarnya ingin mengatakan bahwa karyawan yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, sebaliknya orang yang mempunyai

[6] Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UMM Press, 2015), 151.

[7] Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2017), 392.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

kebutuhan prestasi yang rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi kerja yang sama.[8]

Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan/kekuatan dan hubungan merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat membantu menjelaskan motivasi. Kebutuhan pencapaian merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berjuang untuk berhasil. Kebutuhan kekuatan dapat membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya, dan kebutuhan hubungan merupakan keinginan antarpersonal yang ramah dan akrab dalam lingkungan organisasi.

Alasan meningkatnya perhatian terhadap spiritualitas antara lain adalah karena sebagai penyeimbang bagi tekanan dan stres pada kehidupan yang kacau. Hal tersebut karena gaya hidup dewasa ini di negara-negara maju yang diwarnai oleh keluarga dengan orangtua tunggal, mobilitas antar negara yang semakin tinggi, pekerjaan-pekerjaan yang bersifat sementara dan lain-lain.[9]

Bagi perusahaan, menjauhkan para pekerja dari nilai terdalam atau dimensi spiritualitasnya sama dengan memandang para pekerja tersebut bukan sebagai human being. Menjauhkan spiritualitas dari tempat kerja pun menunjukkan bahwa manusia yang bekerja pada saat itu bukanlah manusia utuh. Sauber dalam Herminingsih menjelaskan:

> "*When 'spirit' is left outside of the workplace, it seems reasonable to think that the very essence of who we are is not present at work*".

Oleh karena itu, era pencerahan spiritual di perusahaan dan tempat kerja layak untuk disebut sebagai megatrends, sebuah kuantum dalam dunia bisnis saat ini. Bukan hanya menjadi tonggak kebangkitan korporasi dan tempat kerja ke arah yang lebih baik, tapi juga menjadi harapan baru untuk terjadinya perbaikan moral dan etika.

---

[8] Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UMM Press, 2015), 151.

[9] Anik Herminingsih, "Spiritualitas dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Volume 1, Nomor 2, (2012): 129.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Berdasarkan beberapa konsep teori yang dikemukakan di atas serta fakta yang menunjukkan adanya upaya yang terus meningkat dalam memperbaiki kinerja individu dan organisasi, maka di butuhkan suatu konsep yang mampu memberikan solusi yang terbaik dalam memotivasi pegawai dan membentuk perilaku ekstra peran yang positif dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, maka dalam penelitian ini akan mengembangkan suatu konsep yang berkaitan dengan bagaimana memberikan motivasi kepada para pegawai dalam membentuk perilaku ekstra peran yang positif sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Mengacu pada konsep metamotivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow di atas, maka dalam penelitian ini lebih khusus melihat motivasi spiritual dalam perspektif agama. Dan motivasi sipiritual agamis yang dimaksud adalah dalam perspektif agama Islam. Hal ini disebabkan oleh mayoritas keyakinan pegawai/dosen yang menjadi obyek penelitian ini adalah beragama Islam. Sedangkan motivasi spiritual agamis mengacu pada konsep yang di kemukakan oleh Anshari dan Chapra yang mengemukakan bahwa motivasi dalam perspektif Islam dapat di lihat dari tiga dimensi ajaran Islam, yakni aqidah, ibadah dan mu'amalah.[10]

c. Motivasi Kerja Menurut Islam

Motivasi Spiritual yang menurut Abu Ahmadi didefinisikan sebagai motivasi teogenetis merupakan interaksi antara manusia dengan Tuhan seperti yang nyata dalam ibadahnya dan dalam kehidupannya sehari-hari dimana ia berusaha merealisasi norma-norma agama.[11]

Makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, fikir dan dzikir untuk mengaktualisasikan sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik/*khoiro ummah*. Seorang muslim harus meyakini bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemanusiannya tetapi juga sebagai suatu manifestasi dari amal shaleh dan oleh

[10] La Ode Bahana Adam, "Peran Motivasi Spiritual Agamis terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kinerja Dosen (Studi pada Dosen Universitas Haluoleo Kendari)", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.10 No.4 (2012): 881.

[11] Abu Ahmadi, *Psikologi Sosial* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 200.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

karenanya mempunyai nilai ibadah yang luhur. Oleh karenanya, pribadi muslim yang *qonaah* seharusnya memiliki motivasi yang positif dan kuat untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, mencurahkan segenap potensi dan kemampuan yang dimiliki agar menghasilkan prestasi/kinerja yang tinggi. Untuk menjadi muslim yang prestatif, seorang muslim harus mensinergikan keunggulan harmoni antara dzikir, fikir dan ihtiar. Seorang yang beretos kerja Islami (Syariah) sangat menghargai betapa berharganya waktu. Satu detik berlalu tak mungkin lagi kembali. Didalam Al Qur'an diajarkan agar setiap orang memperhatikan dirinya dalam mempersiapkan hari esok sebagaimana firman Allah berikut:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan". (Q.S Al Hasyr:18).[12]

Pada ayat lain Allah SWT lebih tegas lagi mengingatkan kita tentang pentingnya menghargai dan menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya, sebagaimana firman Nya berikut ini :[13]

وَٱلۡعَصۡرِ ١ إِنَّ ٱلۡإِنسَٰنَ لَفِي خُسۡرٍ ٢ إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلۡحَقِّ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلصَّبۡرِ ٣

Artinya : "demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat

[12] Tim Penulis Naskah Alquran, *Alquran dan Terjemahannya* (Kudus: Mubarokatan Thoyibah, 2018), 235.

[13] Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah,* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 82.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran. (Q.S Al Ashr:1-3).[14]

فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ۝٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرْغَب ۝٨

Artinya : "Maka, apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakankan dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap". (Q.S Alam Nasyrah: 7-8).[15]

Selanjutnya, Anshari menjelaskan bahwa motivasi spiritual seorang muslim terbagi menjadi tiga: motivasi akidah, motivasi ibadah dan motivasi muamalat. Motivasi akidah adalah keyakinan hidup, yaitu pengikraran yang bertolak dari hati. Jadi, motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai motivasi dari dalam yang muncul akibat kekuatan akidah tersebut. Allport dan Ross lebih menyebut motivasi akidah tersebut sebagai sikap intrinsik. Dimensi akidah ini menunjuk pada seberapa besar tingkat keyakinan muslim terhadap ajaran-ajaran yang bersifat fundamental dan dogmatik. Isi dimensi keimanan mencakup iman kepada Allah, para Malaikat, Rasul-Rasul, kitab Allah, surga dan neraka, serta *qadha* dan *qadar*. Ibadah merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba Allah dengan Tuhannya yang tata caranya ditentukan secara rinci dalam Al Qur'an dan Sunnah Rasul. Sedangkan motivasi ibadah merupakan motivasi yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak memiliki agama, seperti sholat, doa, dan puasa. Ibadah selalu bertitik tolak dari aqidah. Jika dikaitkan dengan kegiatan bekerja, ibadah masih berada dalam taraf proses, sedangkan *output* dari ibadah adalah muamalat.[16]

[14] Tim Penulis Naskah Alquran, *Alquran dan Terjemahannya* (Kudus: Mubarokatan Thoyibah, 2018), 432.

[15] Tim Penulis Naskah Alquran, *Alquran dan Terjemahannya* (Kudus: Mubarokatan Thoyibah, 2018), 308.

[16] Muafi, "Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER)", *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 1 No. 8, (2013): 3.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Muamalat merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan manusia dengan sesama manusia dan manusia dengan benda atau materi. Motivasi muamalat ini berarti mengatur kebutuhan manusia seperti kebutuhan primer (kebutuhan pokok), sekunder (kesenangan) dengan kewajiban untuk dapat meningkatkan kinerja dan kebutuhan primer (kemewahan) yang dilarang oleh Islam. Oleh karenanya manusia diharapkan dapat bekerja dan berproduksi sebagai bagian dari muamalat menuju tercapainya *rahmatan lil alamin*.

Pembahasan tentang spiritualitas di tempat kerja mulai dikenal dan dibahas dalam buku-buku perilaku organisasi, antara lain Robbins yang membahasnya sebagai bagian dari budaya organisasi. Menurut Robbins dalam Herminingsih spiritualitas di tempat kerja tidak menyangkut kegiatan-kegiatan religius yang terorganisasi, juga tidak menyangkut ketuhanan atau teologi. Spiritualitas di tempat kerja lebih dikatakan sebagai mengakui bahwa orang yang bekerja dalam suatu organisasi perusahaan memiliki kehidupan batiniah tumbuh karena kebermaknaan pekerjaan bagi kehidupannya. Sebagai manusia maka orang memiliki pikiran dan roh, dan selalu berusaha menemukan makna dan tujuan hidup dalam pekerjaan mereka. Selain itu, seorang pegawai memiliki keinginan untuk berhubungan dengan manusia lain dan ingin menjadi bagian dari masyarakat.[17]

Selama beberapa dekade, unsur spiritualitas manusia belum mendapat perhatian dalam manajemen. Namun perkembangan hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman tentang perasaan batiniah dan kehidupan emosi karyawan sebagai manusia akan meningkatkan pemahaman tentang perilaku organisasi, sehingga kesadaran akan spiritualitas dapat membantu para praktisi manajemen dalam memahami perilaku karyawan.

Spiritual merupakan kebutuhan manusia. Oleh karena itu, maka spiritual akan melahirkan suatu dorongan atau motivasi bagi manusia khususnya para dosen dalam aktivitas keorganisasian atau kelembagaan, baik dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai tenaga edukatif dan tugas lainnya

[17] Anik Herminingsih, "Spiritualitas dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Volume 1, Nomor 2, (2012): 129.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

sebagai khalifah di muka bumi. Namun dari konsep kecerdasan spiritual (SQ) yang dikemukakan oleh Zohar dan Marshall serta yang dikemukakan oleh barat pada umumnya, nampak jelas bahwa spiritual yang mereka kemukakan tersebut belum menghubungkannya dengan nilai-nilai agama atau ketuhanan. Sebagaimana hal ini di kemukakan oleh Ginanjar. Sehingga dalam penelitian ini, spiritual dilihat dari prespektif agama/ketuhanan khususnya pandangan agama Islam. Hal ini didasarkan pada pendapat yang dikemukakan oleh Twigg, *et al.*, bahwa spiritual dapat di gambarkan dalam tiga prespektif yakni Agama, metafisik, dan humanistik. Dan Twigg mengemukakan lebih njauh, bahwa masing-masing pendekatan tersebut memiliki pandangan yang berbeda-beda.[18]

Dalam sorotan Al-Qur'an sesungguhnya motivasi spiritual agamis dimaksudkan adalah motivasi yang memiliki dasar kefitrahan dalam pembawaan terhadap pengaduan (penciptaan) manusia. Manusia merasakan adanya motivasi dalam lubuk hatinya yang mendorong kearah untuk berfikir dan meneliti, guna mengetahui penciptanya dan pencipta alam raya. Lalu mendorong beribadah, bertawasul dan berlindung kepadanya untuk meminta pertolongan dari-Nya.

Dalam ajaran Islam ditegaskan bahwa tujuan hidup manusia adalah untuk beribadah kepada Allah SWT. Dengan demikian motivasi dalam bahasa Islam adalah niat-dalam konsep religius Islam dilandasi karena Allah SWT.

d. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang bertujuan untuk menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mampu bekerja secara efektif dan terintegrasi. Indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:[19]

1) bekerja sesuai standar,
2) senang bekerja keras,
3) sedikit memerlukan pengawasan,

---

[18] La Ode Bahana Adam, "Peran Motivasi Spiritual Agamis terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Kinerja Dosen (Studi pada Dosen Universitas Haluoleo Kendari)", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.10 No.4 (2012): 881.

[19] Gunawan dan Made Surya, "Pengaruh *Emotional Exhaustion* dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 5, No. 5, Universitas Udayana (2016): 2795.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

4) memiliki semangat kerja yang tinggi,
5) tidak mudah mengeluh, dan
6) tidak mudah menyerah.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Setiawan adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi.[20] Kinerja adalah merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.[21]

Kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* (bahasa Inggris) yang berarti hasil pekerjaan (prestasi kerja). Namun sebenarnya kinerja itu mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja (prestasi kerja), tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.[22]

Manfaat manajemen Kinerja bagi individu antara lain dalam bentuk memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.[23]

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan.

---

[20] Kiki Cahaya Setiawan, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang", *PSIKIS-Jurnal Psikologi Islami*, Vol. 1 No. 2 (2015): 43-53.

[21] Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2017), 4.

[22] Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 259.

[23] Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2017), 11.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Pengertian kinerja adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi – fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. Simamora menyatakan penilaian kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.[24]

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu.[25]

Dengan demikian maka kinerja itu adalah berkenaan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai pekerjaan tersebut. Juga bisa dipahami kinerja itu berkenaan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja suatu organisasi (perusahaan) tidak bisa didapatkan begitu saja, tetapi didapatkan melalui proses kerja yang disebut manajemen. Jadi singkatnya kinerja adalah hasil dari pelaksanaan proses manajemen.[26]

Dalam pengertian yang lebih konprehensip manajemen kinerja adalah suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia, yang berfokus pada tiga hal pertama bagaimana para manajer dan pemimpin kelmpok, bekerja secara efektif dengan orang-orang yang ada di sekita mereka. Kedua bagaimana para individu karyawan bekerja sama dengan para manajer dan kelompok. Ketiga bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan

[24] Augusty Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen* (BPFE Universitas Diponegoro, Semarang, 2006, hal. 134.

[25] Rivai, *Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (Jakarta: Rajawali Press, 2015), 55.

[26] Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 259.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

pengetahuan, keahlian dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.

b. Tujuan Kinerja

Secara umum tujuannya adalah untuk menciptakan budaya para individu karyawan dan kelompok (unit-unit kerja) untuk memikul tanggungjawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Secara khusus tujuannya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan
2) Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja
3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
4) Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi (perusahaan)
5) Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manjer dalam proses dialog yang berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaa yang dilakukan dalam organisasi
6) Membangun kesepakatan sasaran dalam bentuk target dan standar kinerja untuk meningkatkan pencapaian sasaran
7) Memfokuskan perhatian kepada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kinerja
8) Menyediakan kriteria pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif berkenaan dengan pencapaian target dan standar yang telah disepakati.

c. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja secara lebih luas sebagai kegiatan dimana organisasi berusaha untuk menilai karyawan dan mengembangkan kompetensi mereka, meningkatkan kinerja dan mendistribusikan *reward*. Pandangan terdahulu tentang keadilan dalam wilayah organisasi seperti teori ekuitas dari Adams pada tahun 1965 yang memfokuskan pada kesesuaian gaji sebagai *input* dan *output* yang dikeluarkan. Perspektif ini sama dengan perspektif keadilan distibutif yang memfokuskan pada keadilan dari hasil yang diperoleh dengan *output* yang telah diberikan. Perspektif keadilan prosedural fokus pada keadilan dari prosedur evaluasi yang digunakan untuk menentukan penilaian. Contohnya, dalam penelitian

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

oleh Landy dkk., (1978) dalam Rahayu menemukan bahwa keadilan dari penilaian kinerja erat kaitannya dengan beberapa variabel proses (seperti kesempatan untuk mengekspresikan perasaan ketika di evaluasi) tanpa memperhatikan hasil dari penilaian itu sendiri. Dari beberapa temuan penelitian di atas, maka keadilan penilaian kinerja adalah keadilan yang mengacu pada penerapan teori keadilan organisasi dan aspek-aspek didalamnya pada penilaian kinerja. Persepsi keadilan penilaian kinerja adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan dalam hal ini tentang keadilan penilaian kinerja di perusahaan, yang diperoleh dengan mengumpulkan informasi dan menafsirkan peran.[27]

Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Pada intinya, penilaian kinerja dapat digunakan untuk memverifikasi bahwa karyawan telah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan.[28]

Menurut Mangkuprawira, penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Sistem penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan departemen SDM.[29]

Penilaian kinerja juga bisa didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi:

1) Penetapan standar kinerja;
2) Penilaian kinerja karyawan dalam hubungan dengan standar-standar ini;
3) Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

---

[27] Rahayu Widiyati, "Hubungan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) dan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja Pada Karyawan di PG Kebon Agung Kabupaten Malang", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 1, (2015): 25.

[28] Simamora, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2015), 58.

[29] Mangkuprawira, *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2014), 158.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

d. Standar Penilaian Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson menetapkan lima standar utama dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu *quantity of output, quality of output, timeliness of output, presences at work* dan *cooperativeness*. Kelima standar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :[30]

1) Jumlah keluaran (*quantity of output*)

Standar keluaran (*quantity of output*) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis. Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal) dengan kemampuan sebenarnya.

2) Kualitas keluaran (*quality of output*)

Jika yang digunakan dalam mengukur pretasi kerja karyawan itu adalah sedikitnya jumlah produk yang cacat, maka standar ini disebut sebagai standar *quality*. Standar ini lebih menekankan pada kualitas barang yang dihasilkan dibanding jumlah output.

3) Waktu keluaran (*timeliness of output*)

Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila karyawan dapat memperpendek atau mempersingkat waktu proses sesuai standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi yang baik.

4) Tingkat kehadiran (*presences at work)*

Ada sebagian organisasi yang mengukur atau menilai prestasi kerja karyawannya dengan melihat daftar hadir. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

e. Kinerja Menurut Perspektif Islam

Kinerja perspektif Islam merupakan kinerja bisnis dari sisi yang spesifik yaitu kinerja dalam koridor Syariah, maksudnya bisnis yang dijalankan benar-benar terjaga dari

[30] Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UMM Press, 2015), 95.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

segala larangan Syariah.[31]

Menurut pandangan Islam, kerja merupakan sesuatu yang digariskan bagi manusia. Dengan bekerja manusia mampu memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhiratnya. Agama juga menjadikan kerja sebagai sarana pendekatan diri kepada Allah.

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى ٱلْأَرْضِ زِينَةً لَّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۝٧

Artinya : "Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya" (Q.S Al Kahfi: 7).[32]

Dengan demikian, lulus/tidaknya manusia dalam menghadapi ujian hidup di dunia ini dapat dilihat dari amal atau kerja yang telah dilakukan. Apalagi manusia diberikan tugas sebagai khalifah yang bertugas sebagai pemakmur bumi. Hal tersebut merupakan tugas besar yang jika tidak dikerjakan dengan sungguh-sungguh, mustahil rasanya bila amanah tersebut dapat dilaksanakan. Manusia yang eksis muncul karena kerja dan kerja itulah yang membentuk eksistensi kemanusiaan. Pandangan ini sejalan dengan salah satu inti sari dari QS. An-Najm:39 yang menjelaskan bahwa manusia tidak akan memperoleh suatu apapun tanpa usaha yang ia lakukan sendiri. Dengan bekerja, manusia memperoleh sebuah peran dalam mempertahankan penghidupannya. Bekerja yang baik adalah bekerja sesuai kemampuan yang dimiliki masing-masing individu.

Perlu diperhatikan bahwa Allah bila menyebut perkataan, **الذين أمنوا** dalam ayat-ayat al-Qur'an selalu menyambungnya dengan **وعملوا الصالحات** . Hal tersebut mengisyaratkan bahwa iman harus disertai amal saleh atau pekerjaan baik. Amal saleh adalah penjelmaan dari iman. Iman yang tidak melahirkan amal saleh dapat disebut iman

[31] Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 276.

[32] Tim Penulis Naskah Alquran, *Alquran dan Terjemahannya* (Kudus: Mubarokatan Thoyibah, 2018), 156.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

yang mandul. Maka, islam menghubungkan aqidah dengan perilaku yang dituntutnya secara mutlak. Sehingga iman atau aqidah memancar, mengarahkan dan berpengaruh amat positif tehadap perilaku pemiliknya.

Allah memberikan tanggung jawab kepada manusia sebagai khalifah di bumi. Bekerja demi terselenggaranya "ma'isyah" atau penghidupan yang baik merupakan kewajiban. Keharusan kerja bagi manusia mencapai tingkat "tugas istimewa" hingga keengganan mereka untuk bekerja bukan sekedar maksiat yang merugikan orang yang bersangkutan saja. Kerja disukai oleh Allah dan Rasul-Nya bila kerja itu dilaksanakan sungguh-sungguh dilandasi niat mencari ridho-Nya.[33]

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagian besar faktor yang mendorong atau memotivasi kerja karyawan tersebut diukur dengan materi yang berupa upah/gaji serta kompensasi lainnya, sehingga hal tersebut dapat mendorong seseorang untuk menghalalkan segala cara termasuk korupsi yang banyak terjadi dewasa ini. Di sisi lain, faktor yang masih sedikit terangkat dan diperhatikan oleh manajer atau atasan adalah etos kerja, termasuk di dalamnya etos kerja Islami. Menurut Tasmara etos kerja islami bukan sekadar bergerak atau bekerja, melainkan kepribadian yang bermuatan moral serta menjadikan landasan moralnya tersebut sebagai sebuah cara bagi seorang pribadi muslim dalam bekerja menuju makna hidup yang diridhai Allah SWT demi untuk mendapatkan kebahagiaan didunia dan akhirat. Oleh karena itu, etos kerja sangat berkaitan erat dengan semangat kejujuran dan profesionalitas sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.[34]

Dalam sepanjang sejarah perjalanan hidup manusia, salah satu fenomena yang terjadi adalah religiusitas. Religiusitas ini selalu diwujudkan dalam sisi kehidupan

---

[33] Kerja dan Kinerja Perspektif Islam, available on: http://serewax.blogspot.com/2013/06/kinerja-dan-etos-kerja-islam.html, diakses tanggal 20 November 2018.

[34] Alfa Shafissalam dan Misbahuddin Azzuhri, "Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.1 No.2, (2013): 5.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

manusia. Religiusitas seseorang akan meliputi berbagai dimensi: dimensi keyakinan (ideologis), dimensi peribadatan (ritualistik), dimensi penghayatan (eksperiensial), dimensi pengamalan (konsekuensial) dan dimensi pengetahuan agama. Dimensi keyakinan berisikan harapan-harapan dimana seseorang yang religius berpegang teguh pada pandangan teologis tertentu dan mengakui kebenaran-kebenaran doktrin agamanya. Dimensi agama berisikan perilaku ritual keagamaan, ketaatan dari seseorang yang religius di mana menunjukkan komitmen terhadap agama yang dianutnya. Dimensi penghayatan berisikan pengalaman-pengalaman, persepsi yang dialami seseorang dalam beragama. Dimensi pengetahuan agama mengacu pada orang-orang religius yang minimal memiliki pengetahuan mengenai dasar-dasar keyakinan, kitab suci dan tradisi. Sedangkan dimensi pengamalan adalah akibat-akibat keyakinan keagamaan, praktek, pengamalan dan pengetahuan seseorang dari hari ke hari.[35]

Berkaitan dengan kinerja perusahaan merupakan hasil dari semua laporan manajemen yang dilakukan secara terus menerus. Sedangkan, menurut Prawirosentono (1997) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.[36]

Sebagai konsekuensi atas sempurnanya manusia sebagai mahluk Allah maka manusia dituntut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya (dengan sungguh-sungguh). Kinerja yang religius selalu melibatkan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga kualitas kinerja religius tidak sama dengan kinerja biasa. Oleh karenanya, manusia sangat disarankan untuk dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi agar bisa menjadi manusia yang prestatif dan bermanfaat untuk

[35] Muafi, "Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan Terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER)", *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 1 No. 8, (2013): 3.

[36] Yoiz Shofwa, "Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto", *Jurnal Pro Bisnis*, Vol. 6 No. 1, (2013), 10.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

kepentingan umat di dunia.[37] Dalam Q.S As Zumar ayat 9:

أَمَّنْ هُوَ قَٰنِتٌ ءَانَآءَ ٱلَّيْلِ سَاجِدًا وَقَآئِمًا يَحْذَرُ ٱلْءَاخِرَةَ وَيَرْجُواْ رَحْمَةَ رَبِّهِۦ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴿٩﴾

Artinya : "(apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran". (Q.S Az Zumar: 9).[38]

Kinerja psikologi religius berarti individu harus menyadari bahwa kesehatan adalah anugerah yang harus dimanfaatkan untuk bekerja dan berproduksi, hubungan sosial dengan rekan sekerja/kelompok kerja harus harmonis untuk meningkatkan kinerja, penghargaan (hadiah) harus disyukuri sebagai perwujudan dari *reward* dan hukuman harus dilaksanakan dengan ihlas dan berjanji untuk tidak mengulangi kesalahan sebagai perwujudan dari *punishment* perusahaan serta terus meningkatkan kualitas diri (aktualisasi diri) guna meningkatkan kinerja. Sedangkan kinerja spiritual berarti individu harus menyadari bahwa tawakal kepada Allah harus dibarengi dengan ihtiar, bekerja dan berproduksi, jujur dalam bekerja dan berproduksi, menjaga kualitas pekerjaan, dan bekerja dan berproduksi dengan ikhlas karena Allah.[39]

---

[37] Muafi, "Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER)", *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 1 No. 8, (2013): 7.

[38] Tim Penulis Naskah Alquran, *Alquran dan Terjemahannya* (Kudus: Mubarokatan Thoyibah, 2018), 235.

[39] Muafi, "Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER)", *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 1 No. 8, (2013): 8.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Makna bekerja bagi seorang muslim adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, fikir dan dzikir untuk mengaktualisasikan sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik/*khoiro ummah*. Seorang muslim harus meyakini bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemanusiannya tetapi juga sebagai suatu manifestasi dari amal shaleh dan oleh karenanya mempunyai nilai ibadah yang luhur. Oleh karenanya, pribadi muslim yang *qonaah* sebaik-baiknya, mencurahkan segenap potensi dan kemampuan yang dimiliki agar menghasilkan prestasi/kinerja yang tinggi. Untuk menjadi muslim yang prestatif, seorang muslim harus mensinergikan keunggulan harmoni antara dzikir, fikir dan ihtiar.

f. Indikator Kinerja

Hasil yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi. Indikator kinerja adalah sebagai berikut:[40]

1) Hasil kerja
2) Kompetensi kerja
3) Efektifitas pribadi

3. *Spiritual Leadership*

a. Pengertian *Spiritual Leadership*

Spiritual Leadership menurut Shofwa merupakan kombinasi nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan secara intrinsik untuk memotivasi satu sama lain sehingga mereka memiliki perasaan akan daya tahan spiritual melalui *calling* (panggilan) dan membership (keanggotaan).[41] Definisi kepemimpinan menurut Wibowo adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektifitas pemimpin (*Nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness).* Pendapat lain mengenai

[40] Kiki Cahaya Setiawan, "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang", *PSIKIS-Jurnal Psikologi Islami*, Vol. 1 No. 2 (2015): 43-53.

[41] Yoiz Shofwa, "Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto", *Jurnal Pro Bisnis*, Vol. 6 No. 1, (2013): 13.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

kepemimpinan, yaitu seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain. Seseorang yang di dalam menjalankan pekerjaannya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, menggunakan bantuan orang lain. Dengan demikian ia perlu memimpin para karyawan. Tidak setiap orang yang ditunjuk menjadi seorang pemimpin bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik. Tidak setiap pemimpin bisa menjadi pemimpin yang baik.[42]

Selain itu organisasi juga memerlukan pemimpin yang mampu mendorong karyawan dalam meningkatkan kemampuan di bidangnya. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memotivasi bawahan, agar mau melaksanakan pekerjaan dengan produktif untuk mencapai tujuan-tujuan dari organisasi. Oleh karena itu, seseorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi bawahannya diperlukan gaya untuk dapat mempengaruhi para pengikutnya, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang pemimpin di perusahaan berbeda-beda. Seseorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang dapat digunakannya dalam mempengaruhi bawahannya.[43]

Dengan kata lain seseorang pemimpin harus menggali dan merealisasikan potensi-potensi yang dimiliki bawahannya secara ikhlas untuk kepentingan organisasi, keterampilan-keterampilan itu mencakup:

1) Keterampilan untuk menganalisis cara-cara mempengaruhi kinerja.
2) Kemampuan untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung.
3) Keterampilan untuk mengubah perilaku anggota organisasi.

[42] Edi Wibowo dan Wiwik Susilowati, "Pengaruh Kepemimpinan, *Organizational Citizenship Behaviour*, dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 1, (2010): 69.

[43] Bayu Suryanatha dan Komang Ardana, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian", *Jurnal Manajemen Akuntansi*. Vol. 1, No. 2, (2016): 1157.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Sedangkan pengertian pemimpin adalah ”Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan”. Pendapat ini memandang semua anggota diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok atau organisasi agar bersedia melakukan kegiatan untuk tujuan kelompok atau organisasi.

Agama Islam mengajarkan bahwa kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang selalu berpegang kepada Al-Qur’an dan Hadist. Para pakar setelah menelusuri Al-Qur’an dan hadist menetapkan empat dasar sifat yang harus dipenuhi oleh para nabi yang pada hakikatnya adalah pemimpin umatnya, yaitu,

1) Pertama, *Ash-Shidq*, yakni kebenaran dan kesungguhan dalam bersikap, berucap serta berjuang melaksanakan tugasnya.,
2) Kedua, *Al-ama-nah*, atau kepercayaan, yang menjadikan dia memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya baik dari Tuhan maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak.
3) Ketiga, *Al-Fathanah*, yaitu kecerdasan yang melahirkan kemampuan menghadapi dan menanggulangi persoalan yang muncul seketika sekalipun.
4) Keempat, *At-Tabligh*, yaitu penyampaian yang jujur dan bertanggung jawab, atau dapat diistilahkan dengan “keterbukaan”[44]

Pemimpin memiliki kekuatan langsung yang memiliki efek luar biasa terhadap para pengikut. Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana individu dapat mempengaruhi anggota kelompoknya untuk dapat mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi para pengikutnya, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang pemimpin di perusahaan berbeda-beda. Seorang

[44] Ratna Wijayanti dan Farid Wajdi, “Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating”, *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*, Vol. 13, No. 2, (2012): 109.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang dapat digunakannya dalam mempengaruhi orang lain.[45]

b. Perilaku *Spiritual Leadership*

Sebagai seorang mujtahid yang dituntut untuk memiliki kepemiminan, sudah barang tentu seluruh peranan dirinya merupakan bayang-bayang dari hukum dan kehendak Allah (*the shadow of Allah*) sehingga keputusan dan kehadiran dirinya mampu mempengaruhi orang lain, lingkungan, dan ruang serta waktu dengan butiran nilai tauhid. Kepemimpinan berarti kemampuan untuk mengambil posisi dan sekaligus memainkan peran (*role*) sehingga kehadiran dirinya memberikan pengaruh pada lingkungannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai personalitas yang tinggi. Dia larut dalamkeyakinannya, tetapi tidak segan untuk menerima kritik, bahkan mengikuti apa yang terbaik. Integritasnya terhadap keyakinan tauhid itulah yang menyebabkan dia bagaikan batu karang yang tidak mudah goncang walaupun dia berada di pihak minoritas karena bagi dirinya, ukuran kebenaran tidak ditentukan oleh jumlah mayoritas.[46]

Dia bukan tipikal pengekor, terima jadi, karena sebagai seorang pemimpin, dia sudah dilatih untuk berpikir kritis analitis karena dia sadar bahwa seluruh hidupnya akan dimintai pertanggungjawabannya di hadapan Allah, sebagaimana firman-Nya.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ۚ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا ﴿٣٦﴾

Artinya : "Dan janganlah kamu mengikuti apa-apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya, pendengaran, penglihatan dan hati,

[45] I Komang Adi dan Ayu Dewi Adnyani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*", *Jurnal Manajemen Akuntansi.* UNUD, Vol. 5, No. 11, ISSN: 2302-8912, (2016); 7228.

[46] Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami* (Jakarta: Gema Insani, 2012), 102.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya". (Al Israa: 36).[47]

Pribadi muslim yang memiliki etos kerja mempunyai pandangan ke depan. Gagasan pikirannya melampaui zamannya sehingga mereka pantas disebut sebagai pemimpin yang memiliki pandangan atau wawasan ke depan (*visionary leadership*). Pemimpin seperti ini akan tampak dari nilai-nilai (value) yang diyakininya. Mereka memiliki daya vitalitas yang sangat kuat, menghargai orang lain, dan terbuka terhadap gagasan bahkan kritik. Gaya kepemimpinan seperti ini merupakan salah satu gaya yang diperlihatkan oleh Rasulullah saw., yang memiliki prinsip-prinsip serta wawasan ke depan (*future outlook*), bahkan gagasan pemikiran beliau jauh melampaui zamannya. Kepemimpinan Rasulullah didasarkan pada prinsip musyawarah, terbuka terhadap gagasan orang lain atau anak buahnya untuk mewujudkan visi atau tujuannya. Beliau mampu meyakinkan orang lain dan gagasannya menjadi inspirasi para pengikutnya. Yang paling dominan pada diri kepemimpinan Rasulullah adalah bentuk kepemimpinan dengan keteladanan, *uswatun hasanah (leadership by example*). Pada kepemimpinan beliau, terpadu tiga komponen yang mutlak dibutuhkan oleh para calon pemimpin: *vision*, *value*, dan *vitality*.[48]

Tabel 2.1
Tiga Komponen Calon Pemimpin

Vision	***Value***	***Vitality***
Mampu menjelaskan arah dan tujuan serta alasannya. Memiliki kemampuan untuk berpikir secara divergen (mencari alternatif) dan mengartikulasi sesuatu yang bersifat abstrak menjadi jelas dan aktual (*abstract thinking*).	Memimpin dengan cinta. Menggerakan orang lain dengan keteladanan. Memiliki prinsip-prinsip nilai (*integrity*).	Memiliki daya vitalitas atau energi yang sangat kuat sehingga mampu menggerakkan orang lain. Memiliki daya tahan secara fisik maupun mental.

Sumber : Toto Tasmara, 2002:102.

[47] Tim Penulis Naskah Alquran, *Alquran dan Terjemahannya* (Kudus: Mubarokatan Thoyibah, 2018), 812.

[48] Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami* (Jakarta: Gema Insani, 2012), 103.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Sebelum mendemonstrasikan nilai kepemimpinannya, terlebih dahulu dia akan meningkatkan prinsipnya yang utama, yaitu membangun citra diri sebagai seoang yang dapat dipercaya (*creditable*), sebagaimana Nabiyullah Muhammad SAW. sebelum menerima amanah kerasulan-Nya terlebih dahulu menempatkan diri dalam masyarakat sebagai seorang yang dapat dipercaya (al-amin). Tanpa kepercayaan atau *credibility*, niscaya dia tidak akan mampu memainkan perannya sebagai seorang pemimpin. Bahkan bila kita renungkan secara mendalam, tampaklah hikmah di balik nama al-amin tersebut, seakan-akan memberikan sebuah hikmah bahwa tahapan paling awal untuk menuju kemuliaan terlebih dahulu harus membangun citra sebagai al-amin. Begitu juga dengan citra diri seorang muslim, seharunys al-amin merupakan aksioma yang melekat pada dirinya.

Al-amin adalah dasar utama seorang muslim. Tanpa nilai atau prinsip citra diri sebagai seorang al-amin, lantas di manakah prinsip kemusliman kita? Bagaimana kita menjelaskan seorang muslim yang tidak dapat dipercaya.

Prinsip yang terlahir dari kepribadian amanah adalah percaya diri (*confidence*) karena apa yang diyakininya adalah benar. Mereka tidak pernah merasa ragu apalagi terpuruk di dalam sikap melankolis, penuh dukacita yang akan melemahkan vitalitas dirinya sebagai seorang pemimpin. Iulah sebabnya, Allah berfirman:

وَلَا تَهِنُواْ وَلَا تَحۡزَنُواْ وَأَنتُمُ ٱلۡأَعۡلَوۡنَ إِن كُنتُم مُّؤۡمِنِينَ ١٣٩

Artinya: "Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling Tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman." (Ali Imran: 139).

Sikap percaya diri menyebabkan dirinya tampil sebagai seorang pemimpin yang memiliki keberanian (*courage*) untuk mengambil tanggung jawab sebagai bagian atau konsekuensi dari tindakannya untuk melaksanakan visi yang telah diyakininya. Seoang pemimpin dalam saat-saat yang paling kritis justru berada paling depan. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW. yang diriwayatkan oleh Ali R.A., "*Biasanya jika peperangan telah sengit dan biji mata*

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

manusia telah memerah, kami belrindung kepada Rasulullah. Maka tidak ada seorang pun yang lebihd ekat dengan musuh selain beliau." Seorang pemimpin tidak saja berani dalam mengambil keputusan, tetapi dia tampil sebagai teladan dan sekaligus menjadi penyejuk penenteram anak buahnya.

Perilaku kerja adalah tanggapan individu yang timbul berupa perbuatan atau sikap dan anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang di alami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap karyawan itu sendiri. Gaya kepemimpinan Islam seorang pemimpin juga mempengaruhi perilaku kerja Islami seseorang. Kepemimpinan dalam perspektif Islam adalah kemampuan seseorang dalam memimpin untuk menjauhi larangan dari Allah SWT yang dilakukan secara bersama-sama atau secara pribadi. Dalam falsafah kehidupan Islam kepemimpinan dianggap sebagai kepercayaan dan tanggung jawab yang tidak hanya bertanggung jawab untuk anggotanya tetapi juga bertanggung jawab di depan Allah SWT seperti yang dinyatakan di dalam Al Qur'an.

وَٱلَّذِينَ هُمۡ لِأَمَٰنَٰتِهِمۡ وَعَهۡدِهِمۡ رَٰعُونَ ﴿٨﴾ وَٱلَّذِينَ هُمۡ عَلَىٰ
صَلَوَٰتِهِمۡ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾ أُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡوَٰرِثُونَ ﴿١٠﴾ ٱلَّذِينَ
يَرِثُونَ ٱلۡفِرۡدَوۡسَ هُمۡ فِيهَا خَٰلِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya : "Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya. Dan orang-orang yang memelihara sembahyangnya. Mereka Itulah orang-orang yang akan mewarisi, (yakni) yang akan mewarisi syurga Firdaus. mereka kekal di dalamnya". (QS. Al-Mu'minuun: 8-11).[49]

c. Indikator *Spiritual Leadership*

Kepemimpinan Islam merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin

[49] Tim Penulis Naskah Alquran, *Alquran dan Terjemahannya* (Kudus: Mubarokatan Thoyibah, 2018), 423.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

maupun pengikut. Pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika dan pengelolaan untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development)*. Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi.[50] Indikator kepemimpinan perspektif Islam dalam penelitian ini meliputi :[51]

1) Kejujuran sejati.
2) Memiliki sifat adil.
3) Semangat amal shaleh.
4) Sedikit bicara banyak kerja dan santai.
5) Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain.
6) Keterbukaan menerima perubahan.
7) Kerendahan hati.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Fasochah, yang berjudul *Spiritual Leadership Memoderasi Pengaruh antara Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Relegius (Studi Kasus di Kawasan Industri Kecil dan Menengah Kab. Kendal)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk pengaruh antara motivasi spiritual terhadap kinerja relegius adalah sebesar 2,745 > t tabel 1,658 dan angka signifikasi 0,009 < 0,05 maka hipotesis ada pengaruh antara variabel motivasi spiritual terhadap kinerja relegius terbukti. Nilai t hitung interaksi antara motivasi spiritual dengan *spiritual leadership* terhadap kinerja relegius sebesar 2,540 > 1,658 dan angka signifikasi 0,016 < 0,05 maka hipotesis variabel *spiritual leadership* sebagai variabel moderating pengaruh antara

[50] I Komang Adi dan Ayu Dewi Adnyani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*", *Jurnal Manajemen Akuntansi.* UNUD, Vol. 5, No. 11, ISSN: 2302-8912, (2016): 7228.

[51] Yoiz Shofwa, "Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto", *Jurnal Pro Bisnis*, Vol. 6 No. 1, (2013), 13.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

motivasi spiritual dengan kinerja relegius terbukti dengan β positif berarti memperkuat.[52]

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian Fasochah menggunakan variabel motivasi spiritual, maka dalam penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel independen. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama membahas pengaruh moderasi dari spiritual leadership terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Riane Johnly Pio, dkk, yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perilaku etis, tetapi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Perilaku etis berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, tetapi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional dan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan secara langsung pada kinerja karyawan.[53]

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama membahas pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Yoiz Shofwa, yang berjudul *Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja*

---

[52] Fasochah, "*Spiritual Leadership* Memoderasi Pengaruh antara Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Relegius (Studi Kasus di Kawasan Industri Kecil dan Menengah Kab. Kendal), *Jurnal REligi*, Vol. 2, No. 1, (2011): 1.

[53] Riane Johnly Pio, dkk, "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Perilaku Etis, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan", *DeReMa Jurnal Manajemen*, Vol. 10 No. 1, (2015): 22.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil pengujian uji F diperoleh hasil bahwa nilai Fhitung 23,645 lebih besar dari Ftabel 4,98 dan nilai sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 artinya variabel motivasi spiritual dan gaya kepemimpinan spiritual secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja religius. Berdasarkan hasil pengujian uji t diperoleh hasil bahwa t hitung (5.025) = t tabel (1.6449) dan nilai sig 0,016 artinya variabel motivasi spiritual secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja religius. Berdasarkan hasil pengujian uji t diperoleh hasil bahwa t hitung (2.470) = t tabel (1.6449) dan nilai sig 0,002 artinya variabel kepemimpinan spiritual secara parsial berpengaruh terhadap variabel kinerja religius.[54]

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian Shofwa menggunakan variabel motivasi spiritual, maka dalam penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel independen. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama membahas pengaruh moderasi dari spiritual leadership terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Agustina N. Kakiay, yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama ditolak artinya tidak ada pengaruh kepemimpinan spiritual (X1) terhadap kinerja guru (Y) dengan nilai R2 0,021 artinya kontribusi 2, 1 % disebabkan faktor masa kepemimpinan, persepsi guru, intensif, sertifikasi. Hipotesis kedua, kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja guru (Y) terdapat pengaruh signifikan dengan nilai R2 0,389 artinya kontribusi kepuasan kerja 38,9% terhadap kinerja. Sedangkan hipotesis ketiga, kepemimpinan spiritual dan kepuasan kerja (X1X2) terhadap kinerja guru (Y) terjadi pengaruh yang signifikan yaitu nilai R2 0,418 dengan kontribusi sebesar 41,8%.[55]

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian Agustina menggunakan variabel kepuasan kerja, namun dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama membahas

[54] Yoiz Shofwa, "Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto", *Jurnal Pro Bisnis*, Vol. 6 No. 1, (2013), 1.

[55] Agustina N. Kakiay, "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru", *Jurnal Psikologi*, Vol. 10 No. 2, (2017): 148.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Ronald Tanuwijaya, yang berjudul *Pengaruh Spiritual Leadership dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sari Pawita Pratama.* Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh signifikan dan positif secara parsial dan secara simultan *spiritual leadership* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sari Pawita Pratama. Sampel yang digunakan sebanyak 80 karyawan. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi liniear berganda. Hasil riset dapat disimpulkan bahwa *spiritual leadership* dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Sari Pawita Pratama. Selain itu *spiritual leadership* dan kepuasan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Sari Pawita Pratama. Hasil dalam riset ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kinerja karyawan.[56]

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian Tanuwijaya menggunakan variabel kepuasan kerja, namun dalam penelitian ini tidak menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama membahas mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Jani Y. Rondonuwu, dkk, yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciputra International Proyek City Of Blessing Citraland Manado*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil presentasi variabel lewat menyebarkan kuesioner dari tanggapan responden sebagian besar menyatakan bahwa merasa setuju terhadap kepemimpianan spiritual yang dilaksanakan pada PT. Ciputra Internasional Citraland Proyek City of Blessing Manado. Hal ini ditunjukan dari perolehnya skor dengan yang tinggi. Berdasarkan hasil penelitian bahwa tingkat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan pada PT. Ciputra Internasional Citraland Proyek City of Blessing Manado termasuk dalam kategori kuat dimana hal ini ditunjukkan oleh hasil koefisien korelasi.

[56] Ronald Tanuwijaya, "Pengaruh *Spiritual Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sari Pawita Pratama", *AGORA*, Vol. 3, No. 1, (2015): 504.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

Kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana kuatnya hasil yang didapat lewat uji koefisien korelasi. Tingginya kepemimpinan spiritual tentu berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.[57]

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu dalam penelitian ini menambahkan variabel motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu Sedangkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama membahas mengenai pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Berpikir

Penjelasan yang ada mengenai *PsyCap* dan kepuasan kerja yang sudah disebutkan mengarahkan pada keterkaitan dua konstruk tersebut dengan performa kerja, yang dapat dikatakan kedua konstruk ini memiliki indikasi saling berhubungan dalam kaitannya dimanakedua konstruk memiliki pengaruh terhadap performa kerja individu di dalam pekerjaannya. melakukan penelitian untuk mengetahui efek dari penerapan *positive organizational behavior* (POB) di dunia kerja, dan mereka menemukan bahwa POB yang diwakili melalui tiga karakter yang ada dalam *PsyCap* (yaitu *hope, optimism*, dan *resiliency*) memiliki hubungan dengan perilaku kerja yang diinginkan (yaitu performa kerja, kepuasan kerja, kebahagiaan kerja, serta komitmen organisasi). Temuan ini menujukkan bahwa memang kapasitas-kapasitas positif yang dimiliki karyawan dalam sebuah organisasi memberikan pengaruh positif dalam mengembangkan perilaku kerja yang diinginkan tersebut, dimana didalamnya terdapat kepuasan kerja.[58]

Psychological Contract innovative work behavior Self-Efficacy berpengaruh terhadap seseorang yang memilik cenderung percaya pada kemampuan yang ada pada dirinya sehingga dapat menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif untuk mencapai kesuksesan dari tugas yang diberikan. Untuk mencapai tugas yang

[57] Jani Y. Rondonuwu, dkk, "Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciputra International Proyek *City Of Blessing* Citraland Manado", *Jurnal Ekonomi*, Vol. 1, No. 2, (2017): 8.

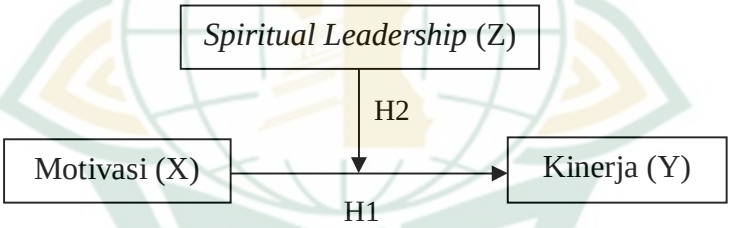
[58] Aldia Thirzady dkk, Hubungan "*Psychological Capital* dengan Kepuasan Kerja pada Anggota Polri yang Sedang Mengikuti Pendidikan di Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian (PTIK)", *Jurnal Psikologi Pitutur*, Volume 1 No.1, (2012): 3.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

dibebankan maka seseorang akan cenderung untuk memiliki perilaku inovasi dalam pekerjaannya. Seseorang yang memiliki harapan atau yang tinggi cenderung akan memiliki motivasi yang positif untuk memenuhi tujuannya serta determinasi yang tinggi untuk memenuhi harapan yang diinginkan. Hal tersebut akan membuat karyawan cenderung untuk memiliki perilaku inovasi dalam bekerja sehingga tujuan dan harapan yang diinginkan dapat tercapai. Seseorang yang memiliki optimisme yang tinggi cenderung untuk memiliki stabilitas serta gambaran umum yang positif, selain itu cenderung tidak mudah menyerah dalam kondisi sesulit apapun. Hal tersebut akan tercermin dalam perilaku kerja karyawan, karyawan dengan tingkat optimisme yang tinggi akan cenderung memiliki perilaku inovasi meski dalam kondisi sesulit apapun.

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Keterangan:
——— : Secara Parsial

D. Hipotesis Penelitian

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa *psychological capital* dan organizational-*based self-esteem* secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh terhadap *work engagement.* Adanya kepercayaan diri (*self-efficacy*), atribusi positif (*optimism*), harapan (*hope*), dan ketahanan (*resilience*) akan membuat seseorang dalam menyikapi masalah apapun secara positif, sehingga *organizational-based self-esteem* pun akan terpengaruh semakin positif dan akan memperkuat *work engagement.* Selain itu, guru di Indonesia mungkin tidak suka menampilkan akan *organizational-based self- esteem*nya untuk terikat dengan pekerjaannya. Akan tetapi, guru di Indonesia merasa terikat dengan pekerjaannya karena pekerjaan sebagai seorang guru membuatnya merasa tertantang, antusias, pekerjaan yang

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

dilakukannya dapat memberikan inspirasi yang signifikan pada dirinya baik secara sosial maupun secara personal, dan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya tersebut merupakan bentuk pengabdian yang harus dilakukan demi negaranya.

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi spiritual seorang muslim terbagi menjadi tiga: motivasi akidah, motivasi ibadah dan motivasi muamalat. Motivasi akidah adalah keyakinan hidup, yaitu pengikraran yang bertolak dari hati. Jadi, motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai motivasi dari dalam yang muncul akibat kekuatan akidah tersebut. Ibadah merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba Allah dengan Tuhannya yang tata caranya ditentukan secara rinci dalam Al Qur'an dan Sunnah Rasul. Sedangkan motivasi ibadah merupakan motivasi yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak memiliki agama, seperti sholat, doa, dan puasa. Jika dikaitkan dengan kegiatan bekerja, ibadah masih berada dalam taraf proses, sedangkan output dari ibadah adalah muamalat. Muamalat merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan manusia dengan sesama manusia dan manusia dengan benda atau materi. Motivasi muamalat ini berarti mengatur kebutuhan manusia seperti: kebutuhan primer (kebutuhan pokok), sekunder (kesenangan) dengan kewajiban untuk dapat meningkatkan kinerja dan kebutuhan primer (kemewahan) yang dilarang oleh Islam.[59] Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja (studi pada CV. Mubarokatan Thoyyibah Kudus).

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja dengan *Spiritual Leadership* sebagai Variabel Moderasi

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain untuk berfikir dan berperilaku guna menghasilkan kinerja yang tinggi dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi dalam situasi tertentu. Oleh karena itu hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja dapat ditunjukkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melaksanakan usaha

[59] Yoiz Shofwa, "Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto", *Jurnal Pro Bisnis*, Vol. 6 No. 1, (2013), 8.

REPOSITORI IAIN KUDUS

REPOSITORI IAIN KUDUS

yang diinginkan untuk mencapai sasaran. Sasaran yang dicapai adalah untuk meningkatkan kinerja yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.[60] Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H_2 : *Spiritual leadership* memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja (studi pada CV. Mubarokatan Thoyyibah Kudus).

[60] Fasochah, "*Spiritual Leadership* Memoderasi Pengaruh antara Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Relegius (Studi Kasus di Kawasan Industri Kecil dan Menengah Kab. Kendal), *Jurnal REligi*, Vol. 2, No. 1, (2011): 9.

REPOSITORI IAIN KUDUS