

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Spiritual

a) Defenisi Kepemimpinan spiritual

Menurut Tobroni (2005), untuk mampu membangun masyarakat Islam mencapai puncak peradaban dan mencapai predikat *khaira ummat*, perlu diciptakan individu berintegritas dan mempunyai *akhlaqul karimah* melalui spiritualitas dapat menjadi kekuatan yang luar biasa.

Griffin dan Ebert (2008) menjelaskan kepemimpinan adalah suatu proses dan perilaku yang terbentuk untuk memotivasi, memberikan inspirasi dan mempengaruhi perilaku orang lain dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang muncul atau merupakan hasil dari sebuah keputusan seseorang untuk bertindak sebagai pemimpin baik untuk dirinya, keluarga maupun lingkungan (Setiyati & Santosa, 2017).

Kepemimpinan spiritual berarti bahwa seorang pemimpin memberi arahan pada karyawannya melalui nilai agama sesuai keyakinannya sebagai pedoman dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan spiritualitas dalam perusahaan adalah tentang menjunjung tinggi nilai kejujuran, kebenaran, kebijaksanaan, integritas, belas kasih, kredibilitas, yang bisa membantu pembentukan akhlak dan moral bagi dirinya sendiri dan orang lain.

Fry (2009) berpendapat bahwasanya kepemimpinan spiritual merupakan kumpulan dari nilai-nilai pada sikap, dan perilaku seseorang yang dibutuhkan dan dipakai untuk memberi pengaruh maupun motivasi bagi diri sendiri dan orang lain dalam rangka mencapai tujuan bersama yang ditentukan. Beberapa sifat akan muncul melalui kepemimpinan spiritual seperti kejujuran, sikap saling menghormati, membantu, dan menghargai satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepemimpinan spiritual, perilakunya akan cenderung berbeda dengan yang lain. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan tidak hanya dipandang sebagai suatu urusan dengan sesama manusia atau sekadar bisnis dalam mencari uang serta keuntungan, melainkan berhubungan juga dengan urusan seseorang dan Tuhannya

b) Indikator kepemimpinan spiritual

Fry (2009) merumuskan beberapa indikator kepemimpinan spiritual yaitu:

- ✓ *Vision* : merupakan sesuatu yang memotivasi sebuah perubahan dalam mencapai tujuan yang di inginkan, ada tiga fungsi penting dari *vision* yaitu 1) memperjelas arah dari perubahan yang dilakukan secara umum, 2) menyederhanakan ratusan hingga ribuan keputusan menjadi lebih rinci, 3) membantu mengkoordinasikan tindakan atau opini seseorang yang berbeda secara lebih efisien sehingga dapat mencapai tujuan sebuah organisasi.

- ✓ *Hope/faith* : merupakan harapan atau sebuah keyakinan yang dimanfaatkan dalam meyakini individu yang terlibat pada proses pencapaian tujuan, visi dan misi dari organisasi yang dipimpin.
- ✓ *Altruistic Love* : merupakan sebagai perhatian atau sikap yang diberikan kepada orang lain ataupun diri sendiri.
- ✓ *Meaning/ Calling* : merupakan perilaku pembuktian bahwasanya kepercayaan anggota terhadap pekerjaan atau tugas yang dilakukannya ialah hal yang penting, bermakna , dan berarti bagi anggota organisasi tersebut. Hal tersebut juga menciptakan sebuah perbedaan di dalam kehidupan masyarakat lain.
- ✓ *Memberships* : para anggota organisasi akan merasa sangat dihargai apabila mereka berpartisipasi dan diikutsertalam secara langsung dalam perusahaan atas semua pekerjaan yang sudah dilakukan.

c) Faktor penyebab (anteseden) kepemimpinan spiritual

Menurut Setiyati & Santosa, (2017) pemimpin yang mempunyai kecerdasan spiritual akan melihat kedudukannya sebagai pemimpin, untuk berpikir, bertindak dan bekerja dengan pendekatan spiritual. Secara garis besar, pemimpin yang memiliki kecerdasan spiritual adalah pemimpin yang memiliki sikap, perilaku dan kepribadian seperti : pemimpin yang beriman, mulia, memiliki akhlak yang baik; pemimpin yang 'memanusiakan manusia'; pemimpin yang melihat atau memandang sesuatu dari sisi hakekat kemanusiannya; dalam menyelesaikan suatu

permasalahan, pemimpin akan bijak menentukan keputusan yang tepat atas permasalahan tersebut tanpa mengurangi atau melebihkan pihak manapun; pemimpin akan senang dan bahagia, bila orang lain juga memperoleh kesenangan dan kebahagiaan dari peran kepemimpinannya.

d) Faktor akibat / dampak kepemimpinan spiritual

Menurut Setiyati & Santosa, (2017) seorang pemimpin dengan kepemimpinan spiritual yang dimiliki akan menjadikan organisasi yang dipimpinnya akan terus berkembang, lebih maju, berdaya saing, serta menjadikan orang-orang yang dipimpinnya merasa bahwa organisasi tersebut bukan merupakan tempat untuk mencari rezeki kehidupan serta sebagai tempat dalam menemukan nilai-nilai kehidupan yang paling hakiki'. Pemimpin juga harus bisa mengubah pola pikir bawahan/pegawainya bahwa organisasi tempat mereka bekerja bukan hanya untuk sekedar bekerja, mencapai target, menerima upah/gaji, mendapat promosi jabatan, menerima tunjangan lainnya, dan menerima tunjangan pensiun. Namun pemimpin berupaya untuk mengajak, membimbing dan mengarahkan bawahan/pegawainya untuk menemukan nilai-nilai kehidupan sehingga tercipta perubahan besar dalam diri masing-masing untuk lebih bertanggung jawab. Pemimpin akan berupaya menjadi unsur penggerak atau motivator bagi para bawahannya sehingga mereka akan lebih menghargai, peduli, setia serta lebih mencintai organisasi/perusahaan, dan akhirnya para bawahan tidak ada memiliki niat untuk meninggalkan organisasi/ perusahaan serta berusaha untuk

menjaga nama baik organisasi. Kepemimpinan spiritual akan menjadikan seorang pemimpin menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih mulia, dan lebih memaknai setiap aktifitas kehidupannya sebagai ibadah.

2. Budaya Organisasi

e) Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada (Abadiyah & Purwanto, 2016).

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang diadakan dan disetujui oleh para anggota perusahaan dimana hal tersebut merupakan pembeda bagi organisasi dengan organisasi lain. Hal ini berartibudaya organisasi setiap perusahaan cenderung berbeda-beda dilihat berdasarkan nilai yang dianut serta cara berperilaku organisasi tersebut. Lebih lanjut, budaya organisasi adalah sekelompok nilai, prinsip, tradisi, serta cara bekerja yang akan diterapkan bersama dan dianut oleh semua anggota organisasi perusahaan dan berpengaruh terhadap tindakan mereka.

Sutrisno (2011) berpendapat bahwa budaya organisasi ialah serangkaian perangkat sistem *values, belief, assumptions*, atau *norms* yang telah lama disepakati dan berlaku. Hal ini juga dilaksanakan

langsung oleh anggota organisasi atau perusahaan dan dipakai sebagai pedoman perilaku serta pedoman untuk mendapatkan solusi dari masalah-masalah perusahaan.

Schein (1992) berpendapat budaya organisasi merupakan suatu pola dasar dalam bertindak di perusahaan serta sebagai pemecahan masalah yang mungkin dialami perusahaan. Selain itu, budaya organisasi berdungsi dalam pembentukan karyawan yang mampu beradaptasi dan menyatukan semua karyawan sehingga tercipta sebuah kerjasama tim yang lebih baik. Hal ini akan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan perusahaan secara langsung oleh karena itu budaya organisasi harus diajarkan langsung kepada semua karyawan terutama karyawan baru.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disiratkan hal-hal berikut ini:

a) Persepsi

Suatu hal yang diterima dan dipahami oleh karyawan melalui apa yang mereka alami di perusahaan. Persepsi tidak dapat dilihat ataupun dirasakan secara langsung.

b) Deskriptif

Deskriptif berhubungan dengan cara karyawan menerima dan mengartikan budaya organisasi baik mereka menyukainya ataupun tidak menyukai budaya tersebut.

c) Penerimaan

Karyawan cenderung sama dalam mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi meskipun mereka berasal dari latar belakang dan bekerja pada jenjang yang berbeda.

b) Indikator Budaya Organisasi

Edison (2016) mengemukakan lima indikator budaya organisasi dari sebuah perusahaan, yaitu :

a) Kesadaran diri

Karyawan bekerja dengan kesadarannya untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukannya, melakukan pengembangan diri, taat pada aturan, berusaha menyediakan kualitas serta layanan yang bernilai tinggi.

b) Keagresifan

Karyawan melakukan penetapan tujuan yang realistis namun menantang. Karyawan melakukan perencanaan dan strategi kerja agar tujuan itu dapat tercapai serta antusias dan mengajarnya.

c) Kepribadian

Karyawan memiliki sikap ramah, saling menghormati, peka, serta terbuka satu sama lain mengenai kepuasan kelompok. Karyawan juga memperhatikan kepuasan pelanggan, baik dari segi aspek kepuasan pelanggan internal atau eksternal.

d) Kinerja

Karyawan mempunyai nilai kreatifitas, dapat memenuhi mutu, kuantitas, serta sangat efisien dalam bekerja.

e) Orientasi tim

Melalui keterlibatan aktif dari para anggotanya, karyawan dapat bekerjasama dan melakukan komunikasi serta koordinasi yang efektif. Hal ini nantinya menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi dan komitmen bersama dalam pekerjaan.

3. Kepuasan Kerja

a) **Definisi Kepuasan kerja**

Menurut Robbins dan Judge (2011) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja dengan mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja dan rekan kerja yang mendukung. Sutrisno (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional merupakan hasil dari keinginan, dorongan, harapan serta tuntutan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Reaksi emosional juga berhubungan dengan realita yang dialami karyawan, hal tersebut menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional seperti perasaan senang dan puas.

b) Dimensi / indikator kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2011) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- i. Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan itu sendiri adalah suatu hubungan yang melibatkan dua pihak antara perusahaan dengan para pekerja/karyawan tersebut.
- ii. Gaji. Gaji adalah suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang majikan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.
- iii. Promosi. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi.
- iv. Pengawasan. Proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut.
- v. Rekan kerja. Rekan kerja adalah seseorang yang berada dalam lingkup kerja yang sama

c) Faktor penyebab (anteseden) kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2011) penyebab kepuasan kerja adalah diantaranya:

- i. Interdependensi. Hal ini lebih fokus pada analisis perilaku dari dua individu atau lebih yang berinteraksi satu sama lain. Ketika orang – orang berinteraksi, mereka akan saling mempengaruhi. Ketika dua orang saling mempengaruhi pemikiran, perasaan, atau perilaku masing – masing, mereka dikatakan saling berhubungan (interdependen).
- ii. Umpan balik. Sebuah hal yang diterima kembali oleh karyawan atas sesuatu yang diberikan karyawan kepada perusahaan.
- iii. Dukungan sosial. Dukungan sosial yang positif akan membuat seorang karyawan merasa lebih bahagia dan termotivasi dalam bekerja dengan semangat.
- iv. Rekan kerja. Rekan kerja akan membuat suasana bagi seorang pekerja, rekan kerja yang positif dan bahagia akan mempengaruhi seorang karyawan untuk bahagia dalam bekerja.

d) Faktor akibat / dampak kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2011) dampak dari kepuasan kerja adalah :

- i. Kinerja yang meningkat. Semakin puas pekerja akan membuat pekerja bahagia, pekerja yang bahagia merupakan pekerja yang produktif.

- ii. Timbulnya kewargaan organisasional pekerja atau *organizational citizenship behavior (OCB)*. Pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasi, membantu yang lain dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya.
- iii. Kepuasan pelanggan. Karyawan yang puas akan bekerja dengan maksimal, karyawan adalah seseorang yang berinteraksi dengan pelanggan, jika karyawan bahagia tentu akan membuat pelayanan membaik.
- iv. Absen dan Perputaran pekerja. Karyawan yang puas akan merasa senang dengan pekerjaan sehingga akan setia dan rajin bekerja.
- v. Penyimpangan di tempat kerja. Pekerja yang tidak suka akan pekerjaannya akan mengalihkannya dengan berbagai cara dan memungkinkan dalam melakukan penyimpangan.

4. Kinerja karyawan

a) Definisi Kinerja Karyawan

Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2006) menjelaskan kinerja merupakan sebuah prestasi atau hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh satu atau beberapa orang dalam perusahaan yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan yang sudah terencana dan ditentukan sebelumnya, akan tetapi pelaksanaannya dilakukan secara legal dan tidak melanggar hukum serta

sejalan dengan etika dan moral bisnis. Kinerja atau prestasi kerja merupakan kualitas dan kuantitas pencapaian hasil kerja oleh seorang dalam organisasi dalam yang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006).

Berdasarkan uraian di atas penulis berpendapat kinerja sebagai hasil pencapaian kerja dari seorang karyawan atau anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi/perusahaan tersebut yang tercermin dalam keberhasilan karyawan melaksanakan tugas-tugas yang diserahkan padanya.

b) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2006) mendefinisikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

i. Faktor Internal (disposisional)

Faktor ini terkait dengan sifat seseorang serta berasal dari dalam diri orang tersebut. Contohnya ketika seseorang mendapatkan sebuah tugas, dia memiliki keyakinan dan niat bahwa dia mampu melaksanakan tugas dengan baik sehingga dia melaksanakannya sampai berhasil. Hal ini juga dapat disebut sebagai efikasi diri atau sebuah kepercayaan terhadap diri sendiri.

ii. Faktor Eksternal

Faktor ini merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang timbul dari lingkungan luar. Contohnya adalah

budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan ia bekerja, kepemimpinan spiritual yang didapat, perilaku, sikap, serta rekan kerja baik itu bawahan atau pimpinan, fasilitas yang didapat saat bekerja, serta iklim organisasi di perusahaan tersebut..

c) Indikator Kinerja

Dessler (2010) menyatakan ada enam indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

- i. *Quality*, merupakan tahap saat hasil kerja yang dilakukan karyawan sudah mendekati/tercapai secara sempurna dari segi ketepatan waktunya, ketelitian serta dapat diterima dari sebuah aktivitas.
- ii. *Productivity*, merupakan ukuran secara kuantitas atau jumlah yang dihasilkan karyawan dilihat dari segi sumber daya yang dimanfaatkan dalam membuat keluaran, contohnya ialah bahan baku, energi serta tenaga kerja yang efisien dan efektif.
- iii. *Reliability*, merupakan tahap dimana seorang karyawan dapat dipercaya untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan. Karyawan juga menghargai dan menerima hasil pekerjaan yang diselesaikannya.

- iv. *Availability*, merupakan tingkat ketepatan waktu dari sebuah tugas yang diselesaikan karyawan dan ketepatan pada catatan mengenai kehadirannya.
- v. *Independence*, adalah dimana tingkat kemandirian seorang karyawan dapat melakukan setiap pekerjaannya tanpa dapat bantuan atau bimbingan dari pengawas atau atasannya.

B. Hasil Penelitian Terdahulu dan Turunan Hipotesis

1. Kepemimpinan spiritual terhadap budaya organisasi

Sashkin (2011) merumuskan tiga cara yang dipakai oleh para pimpinan untuk membangun budaya organisasi. Cara ini mendefinisikan nilai dan keyakinan serta menghidupkannya dalam tindakan anggota organisasi:

1. Pertama, para pemimpin memiliki filosofi organisasi yang terlihat secara eksplisit, lugas dan jelas. Filosofi ini ialah pernyataan yang merangkum tentang nilai dan keyakinan yang digunakan dalam kepemimpinannya.
2. Kedua, pemimpin berkolaborasi dalam menentukan kebijakan-kebijakan, menggabungkan program, serta dalam menentukan prosedur yang mengubah filosofi menjadi aksi atau tindakan.
3. Ketiga, pemimpin memberikan contoh dari berbagai nilai dan keyakinan yang diyakini melalui tindakan yang konsisten dipraktikkan dalam tiap kesempatan yang ada.

Rahmawaty (2016) menemukan pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi. Wardana (2014) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif pada inovasi organisasi di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar. Sedangkan Kumar (2017) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi. Penelitian Kumar menunjukkan kehadiran kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan performa dalam budaya organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sementara sebagai berikut :

H₁ : Kepemimpinan spiritual secara positif berpengaruh terhadap budaya organisasi.

2. Kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja

Rahmawaty (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual mempengaruhi kepuasan kerja. Proses pembentukan individu yang mempunyai nilai integritas dan *akhlaqul karimah* sehingga dapat membangun masyarakat Islam menggapai puncak peradaban dan predikat *khaira ummat* merupakan kekuatan dari spiritual (Tobroni, 2005).

Rahmawaty (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual mempengaruhi kepuasan kerja. Sidiq (2017) menemukan bahwa spiritual leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Puspitasari (2019) kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hal ini berarti pemimpin yang memiliki spiritualitas jiwa yang baik serta menerapkan itu dalam kepemimpinannya akan menjadikan karyawan puas akan pekerjaannya, pemimpin yang mempunyai ciri yang khas dalam kepemimpinannya merupakan salah satu keunggulan perusahaan.

Hasil yang berbeda ditemukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Koradžija, Žižek dan Mumel (2016). Penelitian Koradžija, Žižek dan Mumel menemukan kepemimpinan spiritual tidak memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan kerja. Akan tetapi kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap kepuasan pada lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sementara sebagai berikut :

H₂ : Kepemimpinan spiritual secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja

3. Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Karyawan cenderung puas akan pekerjaannya apabila persepsi karyawan terhadap budaya organisasi di perusahaan tersebut baik. Sebaliknya karyawan cenderung tidak puas akan hasil pekerjaan ketika persepsi karyawan terhadap budaya organisasi di perusahaan tersebut tidak baik (Robbins dan Judge, 2011).

Rahmawaty (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Junita (2015) menemukan bahwa budaya

organisasi memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, karyawan cenderung merasa puas terhadap perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat.

Lok (2003) menemukan bahwa budaya organisasi perusahaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sementara sebagai berikut :

H₃ : Budaya organisasi secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja

4. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Abadiyah & Purwanto (2016) menyatakan bahwa kinerja yang baik dari karyawan tidak akan muncul dengan mudah, kinerja karyawan akan muncul apabila karyawan tersebut merasakan kenyamanan dalam suatu organisasi juga diiringi dengan penerapan budaya organisasi yang baik dari perusahaan.

Hal ini berarti karyawan akan menunjukkan performa kerja dan hasil kerja yang baik maka semakin puas karyawan kepada perusahaan, atau sebaliknya. maka Semangat kerja seseorang akan semakin meningkat apabila orang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Dorongan ini memudahkan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Wibowo (2015) kepuasan kerja memiliki korelasi moderat dengan kinerja sehingga kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja. Dengan kata lain tinggi atau rendahnya kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi

kinerja karyawan tersebut. Ketika kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan akan tinggi. Hal ini juga berlaku sebaliknya.

Usop dkk (2013) melakukan penelitian mengenai kepuasa kerja dan kinerja pegawai di salah satu sekolah di Cotabato City, Filipina. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja para guru berpengaruh terhadap kinerja mereka. Selanjutnya apabila kinerja guru meningkat maka produktifitas pun semakin meningkat.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sementara sebahai berikut :

H₄ : Kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

5. Kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan

Spiritual telah terbukti menjadi kekuatan dalam membentuk individu berintegritas dan ber- akhlaqul karimah sehingga dapat membangun masyarakat Islam menggapai puncak peradaban dan mendapat predikat khaira ummat (Tobroni, 2005).

Jika persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, ketika persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. (Robbins dan Judge, 2011).

Berdasarkan uraian diatas bahwa kepemimpinan spiritual mampu menciptakan integritas dan membentuk budaya organisasi yang kuat

dengan karakteristik individu maupun kelompok yang terbentuk. Oleh karena itu dapat dirumuskan hipotesis sementara sebagai berikut :

H5 : Kepemimpinan spiritual secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

6. Kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan mediasi budaya organisasi

Spiritual telah terbukti menjadi kekuatan dalam membentuk individu berintegritas dan ber- *akhlaqul karimah* sehingga dapat membangun masyarakat Islam menggapai puncak peradaban dan mendapat predikat *khaira ummat* (Tobroni, 2005).

Jika persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, ketika persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2011).

Berdasarkan uraian diatas bahwa kepemimpinan spiritual mampu menciptakan integritas dan membentuk budaya organisasi yang kuat dengan karakteristik individu maupun kelompok yang terbentuk, sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dirumuskan hipotesis sementara sebagai berikut :

H₆ : Kepemimpinan spiritual secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mediasi budaya organisasi

7. Kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan mediasi

kepuasan kerja

Pemimpin yang mempunyai kecerdasan spiritual akan melihat kedudukannya sebagai pemimpin, untuk berpikir, bertindak dan bekerja dengan pendekatan spiritual. Pemimpin yang memiliki sikap, perilaku dan kepribadian, pemimpin yang melihat atau memandang sesuatu dari sisi hakekat kemanusiannya, pemimpin yang bijak dalam menentukan keputusan yang tepat atas permasalahan tersebut tanpa mengurangi atau melebihkan pihak manapun, pemimpin akan senang dan bahagia, bila orang lain juga memperoleh kesenangan dan kebahagiaan dari peran kepemimpinannya (Setiyati & Santosa, 2017).

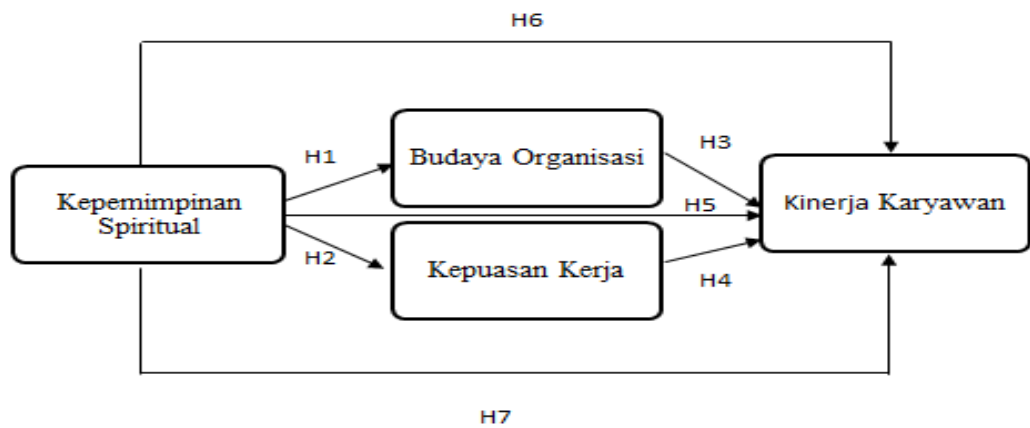
Menurut Robbins dan Judge (2011) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Sutrisno (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebuah reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional merupakan hasil dari keinginan, dorongan, harapan serta tuntutan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Reaksi emosional juga berhubungan dengan realita yang dialami karyawan, hal tersebut menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional seperti perasaan senang dan puas.

Berdasarkan uraian diatas bahwa kepemimpinan spiritual merupakan kecerdasan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam berfikri, bertindak bekerja dengan pendekatan spiritual, organisasi terbentuk

melalui kepemimpinan spiritual akan mampu memberikan kepuasan kerja yang optimal, karyawan tidak hanya merasakan kepuasan karena pencapaian mereka namun kepuasan yang lebih luas secara spiritual, sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada kinerja mereka. Oleh karena itu dapat dirumuskan hipotesis sementara sebagai berikut :

H₇ : Kepemimpinan spiritual secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mediasi kepuasan kerja

C. Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

H₁ : Kepemimpinan spiritual secara positif berpengaruh terhadap budaya organisasi.

H₂ : Kepemimpinan spiritual secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H₃ : Budaya organisasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₄ : Kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₅ : Kepemimpinan spiritual secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₆ : Kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan mediasi budaya organisasi

H₇ : Kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan mediasi kepuasan kerja