

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Amirullah (2018: 167) kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan

Menurut Rivai (2019: 4) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas–aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Menurut Gorda (2019: 151) Kepemimpinan adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2018: 197) Kepemimpinan adalah “seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Armstrong (2017: 94) kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh yang terjadi dalam suatu kelompok, dan ini melibatkan pencapaian tujuan.

Menurut House dalam Yukl, (2018: 4) mengatakan Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Dapat diambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu.

#### **2.1.1.2 Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Amirullah (2018: 166) terdapat lima fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

1. Fungsi penentu arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelola dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuan yang harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada.

Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pemimpin dan organisasi.

2. Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan sebagai pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, instansi pemerintah yang terkait.

3. Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih ditekankan kepada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4. Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menunjuk kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

5. Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, system alokasi daya dan tenaga, serta dilakukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku, dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata lain diperlukan integrator (pemimpin) terutama pada hirarki puncak organisasi.

### **2.1.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Berikut pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diantaranya:

Menurut Thoha (2018: 49) Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Menurut Rivai (2019: 42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Kartini (2019: 34) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena perilaku yang diperlihatkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka. Gaya kepemimpinan lainnya didefinisikan sebagai teknik-teknik gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan

kewenangan dan kekuasaan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Suyanto, 2018: 78).

Gaya Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan memengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2017: 42). Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2018: 52)

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.4 Macam – Macam Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya:

##### **1. Gaya Kepemimpinan Otokratik**

Menurut Sudarwan (2017: 75) Otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau

rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Menurut Thoha (2018: 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Menurut Sudarwan (2017: 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin;
- b. Bawahan oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru;
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah;
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja;
- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan;
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.

## 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan (2017: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bawah hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai.

Menurut Thoha (2018: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Sudarwan (2017: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu;
- b. Bawahan oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab;
- c. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan;
- d. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

### 3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan (2017: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Menurut Sudarwan (2017: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri;
- b. Mengiyakan semua saran;
- c. Lambat dalam membuat keputusan;

- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan;
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain.

#### **2.1.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartini (2019: 34) indikator dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

##### **1. Kemampuan mengambil keputusan**

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

##### **2. Kemampuan memotivasi**

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

##### **3. Kemampuan Komunikasi**

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain



tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Menurut Kartini (2019: 34) indikator dari gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut:

1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

3. Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*)

5. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/ karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Budaya kerja dapat memengaruhi cara dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana perilaku itu memengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

(Robbins, 2016: 585) mendefinisikan “Budaya kerja adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi dari yang lain”. Kemudian Greenberg dan Baron dikutip oleh (Merian Sari, 2020: 10) mendefinisikan budaya organisasi, sebagai berikut: “Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Para ilmuwan sering menganggap budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota sebuah organisasi”.

Sedangkan menurut Kotter dan Heskett dikutip oleh (Prilly & Mas’ud, 2017: 7) menyatakan bahwa: “Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut secara bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sangat sulit berubah. Sedangkan norma perilaku kelompok dapat dilihat dan tergambar pada pola tingkah laku dan gaya tingkah organisasi relatif dapat berubah”.

(Champoux, 2020: 121) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: *“Culture is a system of shared value and benefit that interact with an organization’s people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norm”*. Artinya “Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku”.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah cara kita melakukan sesuatu seperti pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dalam melakukan sesuatu. Nilai mengacu kepada apa yang diyakini merupakan hal penting mengenai cara orang dan organisasi berperilaku. Norma adalah peraturan tidak tertulis mengenai perilaku. Maka budaya kerja adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Budaya kerja memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Menurut (Handoko, 2017: 112) peran budaya kerja adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal.

(Handoko, 2017: 112) mengatakan ada 4 (empat) peran dari budaya kerja, yaitu:

1. Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi;
2. Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun selanjutnya;
3. Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi terdiri atas orang-orang yang layak;
4. Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Budaya kerja meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya memengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya kerja berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi (Robbins, 2016: 284).

#### **2.1.2.2 Karakteristik Budaya Kerja**

Budaya kerja didefinisikan sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Sunnyoto, 2017: 128).

Karakteristik budaya kerja terdiri dari:

1. Inisiatif individu (*individual initiative*). Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko (*risk tolerance*). Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko;
3. Arah (*direction*). Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;

4. Integrasi (*integration*). Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi;
5. Dukungan dari manajemen (*management support*). Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol (*control*). Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai;
7. Identitas (*Identity*). Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;
8. Sistem imbalan (*reward system*). Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari sikap pilih kasih dan sebagainya;
9. Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*). Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
10. Pola-pola komunikasi (*communication patterns*). Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai budaya satu organisasi, dapat dilakukan dengan cara menilai suatu organisasi berdasarkan karakteristik-karakteristik budaya organisasi tersebut. Masing-masing dari karakteristik tersebut mulai dari yang rendah sampai yang tinggi.

Sebagian besar organisasi memiliki daya dominan/*dominant culture* dan banyak sub-budaya/*sub-culture*. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti

yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi, sedangkan sub-budaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksi masalah, situasi, atau pengalaman sama yang yang dihadapi oleh para anggotanya. Sub-budaya ini biasanya muncul di tingkat departemen dan disebabkan oleh faktor geografis. Sub-budaya mencakup nilai-nilai inti/ *core values*, yaitu nilai-nilai utama atau dominan yang diterima di seluruh organisasi.

Apabila suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya tersusun atas sub-budaya saja, maka budaya organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan, karena tidak ada keseragaman penafsiran mengenai perilaku yang semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Sesuai dengan definisi budaya, yaitu sistem makna bersama, maka aspek makna bersama tersebut merupakan alat potensial yang menuntun dan membentuk perilaku (Sunyoto, 2017: 112).

Sedangkan (Luthans, 2017: 125) mengemukakan bahwa karakteristik budaya kerja meliputi sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, termonologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dan lain - lain.

### 3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja.

### 4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai pegawai dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja”.

### 5. Peraturan-peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi.

### 6. Iklim organisasi

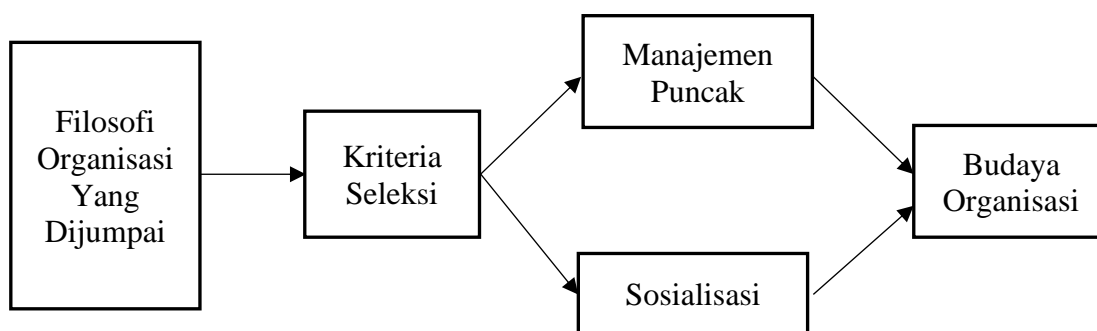
Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi.

#### **2.1.2.3 Pembentukan Budaya Kerja**

Budaya kerja terbentuk diawali dengan falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajemen puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim



organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh sejumlah anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan yang dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, dengan sosialisasi yang tepat maka akan terbentuk budaya organisasi yang diharapkan, pada dasarnya terbentuk dengan beberapa tahap, (Robbins, 2016: 302) mengemukakan proses budaya organisasi Gambar 2.1 di bawah ini:



Sumber: (Robbins, 2016: 302)

**Gambar 2.1**  
**Proses Budaya Organisasi**

#### 2.1.2.4 Fungsi Budaya Kerja

(Robbins, 2016: 303) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberi standar-standar aturan yang tepat. Fungsi budaya adalah untuk mengatur manusia mengerti bagaimana seharusnya bertindak dan berbuat untuk menentukan sikap apabila akan berhubungan atau berkomunikasi dengan yang lain dalam menjalankan hidupnya. Berikut adalah fungsi budaya kerja yaitu:

1. Budaya mempunyai satu peran menempatkan tanpa batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya;
2. Budaya membawa rasa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang;
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh para pegawai;
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Dari pendapat di atas mengenai fungsi budaya kerja, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya kerja berguna bagi organisasi dan pegawai. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja pegawai. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada pegawai bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

Setiap organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan adaptasi eksternal. Permasalahan internal dan eksternal saling berkaitan, sehingga harus dihadapi secara simultan. Oleh sebab itu fungsi utama budaya kerja adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya,

sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian dan kebingungan. Menurut (Sunyoto, 2017: 152) Budaya kerja memiliki 2 (dua) fungsi utama, yaitu:

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka dapat mengerti bagaimana berintegrasi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerja sama secara efektif;
2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen.

Budaya kerja yang efektif membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Proses pengembangan budaya kerja yang adaptif dimulai dengan kepemimpinan. Seseorang pemimpin harus dapat menciptakan dan mengimplementasikan visi dan strategi yang sesuai dengan konteks waktu dengan mengombinasikan antara sukses organisasi dan fokus kepemimpinan yang spesifik. Para pemimpin harus dapat memastikan bahwa para karyawan menerima filosofi organisasi atau seperangkat nilai yang menekankan pelayanan pada unsur pokok organisasi, konsumen, karyawan dan peningkatan kepemimpinan. Sementara itu infrastruktur harus dapat mendorong secara konsisten dan mendukung filosofi atau nilai dasar organisasi dalam memuaskan kebutuhan unsur pokok organisasi dan peningkatan kepemimpinan (Sunyoto, 2017: 152).

### **2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja**

Ada tujuh karakter utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat hakikat budaya kerja, menurut (Robbins, 2016: 256) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Yaitu sejauh mana pegawai mendorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Dimensi Inovasi dan keberanian mengambil risiko diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Inovatif dan Pengambilan keputusan.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Yaitu sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Dimensi Perhatian pada hal-hal rinci diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Ketelitian kerja dan Evaluasi hasil kerja.
3. Orientasi hasil. Yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Dimensi orientasi hasil diukur dengan satu indikator yaitu: Pencapaian hasil yang optimal.
4. Orientasi orang. Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi. Dimensi orientasi orang diukur dengan dua indikator: Kenyamanan kerja dan Rekreasi.
5. Orientasi tim. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Orientasi tim diukur dengan dua indikator yaitu: Kerjasama dan Saling menghargai.

6. Keagresifan. Yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Agresifitas diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: Kritis dalam penggunaan waktu dan Kritis dalam pekerjaan.
7. Stabilitas. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status dalam perbandingan dengan pertumbuhan. Stabilitas diukur dengan satu indikator: Dukungan organisasi dalam mempertahankan status.

Sedangkan pendapat lain dari (Taliziduhu Ndraha, 2018: 25) menyatakan bahwa indikator-indikator budaya kerja dapat dikategorikan 3 (tiga), yaitu:

1. Kebiasaan:

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan.

## 2. Peraturan:

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan.

## 3. Nilai-nilai:

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau *encoder* tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas.”.

### **2.1.3 Tingkat Spiritual**

#### **2.1.3.1 Pengertian Spiritualitas**

Spiritualitas didefinisikan sebagai cara orang manusia dalam semua kekayaannya, hubungan pribadi manusia dengan orang transitif, hubungan antara manusia, dan cara mencapai peningkatan pribadi yang diimpikan (Konz & Ryan, 1999:202). Menurut Mitroff & Denton (2019: 83) spiritualitas adalah perasaan dasar yang berhubungan dengan diri sendiri secara utuh, orang lain, dan seluruh alam semesta. Spiritualitas sebagai proses perubahan yang berhubungan dengan kualitas hubungan pribadi antara seseorang dan tuhan (Schreurs, 2018:19).

Makna spiritualitas sering disalahpahami dan bisa memiliki konotasi negatif bagi banyak orang. Spiritualitas sering terlihat dalam konteks yang sama dengan agama yang terorganisasi dengan keyakinan, aturan dan tradisi moral tertentu. Namun spiritualitas, tidak formal, struktur atau terorganisir. Agama yang terorganisir memiliki lebih banyak fokus eksternal di mana spiritualitas melibatkan orang yang melihat ke dalam dan oleh karena itu dapat diakses oleh semua orang baik religius maupun tidak. Agama sering memiliki keselamatan sebagai tujuan utamanya (Hicks, 2016:49).

Spiritualitas berasal dari bahasa latin yaitu dari kata spiritus. Kata dari bahasa latin tersebut mempunyai makna nafas kehidupan. Kata spiritus memiliki persamaan makna dengan kata kebijaksanaan, kecerdasan, kemampuan untuk berfikir, dan jiwa atau kekuatan hidup nonfisik lainnya (Berdyaev dan Macquarrie dalam Park, Peterson, & Seligman, 2016:602). Spiritualitas sangat praktis yaitu tentang menemukan makna dan tujuan di dunia yang tampaknya tidak sempurna,

lalu menggunakan apa yang kita pelajari untuk menciptakan kehidupan yang bahagia, sehat, sejahtera dan memuaskan bagi diri kita sendiri dan orang lain (Preston, 2017:3). Spiritualitas juga dapat digambarkan secara luas sebagai cara untuk mewujudkan hunian dalam jaringan perubahan makna sosial dan budaya, pengalaman hidup yang berakar pada ketersediaan holistik untuk belajar dan berkembang, untuk menciptakan makna dan tujuan, dari hubungan dinamis antara roh, tubuh, pikiran, lingkungan, orang lain, dan banyak sumber transendensi (Stoltzfus et al., 2013:2).

Berdasarkan pada beberapa pendapat ahli tentang definisi spiritualitas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa spiritualitas adalah bentuk dari pencarian makna dan tujuan hidup dari seseorang yang bersifat universal dan personal. Keberadaan spiritualitas sungguh memiliki fungsi yang sangat baik. Oleh karenanya spiritualitas harus ada dalam setiap individu dan setiap lingkungan. 26 Spiritualitas yang dimiliki individu meliputi banyak hal seperti kepemimpinan, kecerdasan, pemikiran dan lainnya

### **2.1.3.2 Definisi dan Konsep Spiritualitas di Tempat Kerja**

Spiritualitas Tempat Kerja adalah konsep baru dalam model manajemen dan perilaku organisasi, khususnya budaya organisasi. Konsep ini pun sebenarnya telah digambarkan dalam konsep-konsep perilaku organisasi seperti values, ethics, dan sebagainya. Spiritualitas kerja (*Workplace Spirituality*) telah di konseptualisasikan sebagai pemahaman yang menawarkan wawasan baru tentang bagaimana individu mengalami tingkat motivasi kerja dan keterikatan intrinsik yang lebih dalam. Pemahaman seorang tentang makna sebuah pekerjaan menjadi penting untuk terus



digali sebagai dasar motivasi agar setiap karyawan memiliki motivasi yang tidak hanya sekedar menganggap sebuah pekerjaan adalah rutinitas, lebih dari itu pekerjaan bisa menjadi hal yang menggairahkan karena memiliki arti yang lebih dalam dan bermakna. Secara umum spiritualitas kerja adalah pemahaman yang lebih mendalam tentang makna pekerjaannya oleh seorang individu dengan segala nilai yang ada didalam diri individu tersebut, mendapatkan tujuan dalam pekerjaannya, dan memiliki perasaan terhubung dengan individu lain dan organisasi dimana individu tersebut bernaung dan bekerja (Ashmos dan Duchon, 2020).

Telah ada bukti empiris yang cukup bahwa spiritualitas di tempat kerja menciptakan budaya organisasi baru dimana karyawan merasa lebih bahagia dan terlihat lebih baik. Spiritualitas di tempat kerja dapat menyatukan motivasi bersama untuk bekerja, meningkatkan retensi kerja dan dapat membuat karyawan merasakan memiliki komunitas kerja sebagai aspek penting spiritualitas untuk membantu ketika mereka menghadapi permasalahan di masa depan (Claude & Zamor, 2018:362). Salah satu alasan manajemen menciptakan spiritualitas di tempat kerja yaitu mampu mendorong munculnya kreativitas yang nantinya dapat meningkatkan daya saing organisasi (Gull & Doh, 2004:135).

Spiritualitas kerja pertamakali digagas dan diangkat oleh Maslow (Maslow et al. 2017) mengenai pentingnya makna hidup dalam dunia kerja. Ashmos dan Duchon (2020) mendefinisikan spiritualitas kerja sebagai pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara oleh pekerjaan yang berarti yang terjadi dalam konteks komunitas.

*Workplace spirituality* adalah sebuah konsep yang membahas tentang kaitan aspek-aspek spiritualitas dengan lingkungan kerja. Spiritualitas dalam pekerjaan bukan tentang membawa agama ke dalam ranah pekerjaan, melainkan kemampuan karyawan sebagai makhluk spiritual untuk menghadirkan keseluruhan dirinya untuk bekerja. (Robbins 2016)

Sebagai sebuah konsep baru, masih banyak orang beranggapan bahwa *workplace spirituality* merupakan bagian pengelolaan agama. Hal ini dikarenakan kata *spirituality* atau spiritualitas jika dikaji dalam sudut pandang teologis maupun konsep agama itu sendiri maka berkaitan erat dengan makna ketuhanan atau keagamaan. Setiap agama, apapun itu, pasti mengajarkan konsep-konsep spiritualitas. Namun, spiritualitas di tempat kerja tidaklah berkaitan dengan pelaksanaan ritual keagamaan tertentu. Spiritualitas merupakan kemampuan dasar manusia dalam membentuk makna, nilai, dan keyakinan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa spiritualitas memberikan nilai-nilai yang dapat dipahami dan dipegang bersama (contoh: kejujuran, integritas) dan agama memberikan jalan untuk pelaksanaannya di tingkat individu sesuai dengan ajarannya masing-masing. (Ferguson et al 2018).

Spiritualitas di tempat kerja merupakan sarana bagi individu untuk mengintegrasikan pekerjaan dan spiritualitas mereka, yang akan memberi mereka ketepatan, keterhubungan, dan keutuhan di tempat kerja (Pandey et al., 2019:318). Spiritualitas karyawan menjadi salah satu pelengkap dalam pekerjaannya agar di dalam lingkungan tempat kerja memiliki keutuhan atau lebih baik, secara personal maupun universal.

Dapat disimpulkan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan budaya organisasi di lingkungan tempat kerja yang mengedepankan kehidupan batin karyawannya sekaligus tempat perkumpulan orang yang mempunyai kesatuan semangat dan pemikiran serta mempunyai perasaan saling memiliki (kebersamaan) pada lingkup organisasi. Dengan demikian, perusahaan mampu bersaing diluar dengan baik.

### **2.1.3.3 Manfaat Spiritualitas di Tempat Kerja**

Spiritualitas di tempat kerja memiliki manfaat diantaranya sebagai berikut (Krishnakumar & Neck, 2017:157):

1. Intuisi dan kreativitas

Spiritualitas dapat membantu individu untuk memperluas batas kesadarannya melampaui batas normal, yang menyebabkan meningkatnya intuisi dan kreativitas (Krishnakumar & Neck dalam Guillory, 2017:157). Intuisi dan kreativitas bisa menjadi alat yang ampuh dalam pemecahan masalah.

2. Kejujuran dan kepercayaan

Kejujuran dan kepercayaan merupakan dua hal yang memiliki peran penting dalam kinerja organisasi untuk kedepannya. Banyak organisasi berbasis spiritual menjadikan kejujuran sebagai fokus utama mereka (Krishnakumar & Neck, 2017:157)

3. Pemenuhan Pribadi

Membina spiritualitas akan menyebabkan karyawan merasa puas atau terpenuhi saat mereka mulai bekerja. Hal tersebut akan menghasilkan tingkat pemenuhan pribadi dan semangat kerja yang tinggi.

#### 4. Komitmen

Komitmen mempunyai dua faktor yang berhubungan dengan ekspresi komitmen terhadap sebuah organisasi. Faktor yang pertama yaitu faktor pribadi dimana faktor tersebut merupakan faktor yang berasal dari dalam individu. Faktor yang kedua adalah faktor situasional.

#### 5. Kinerja Organisasi

Organisasi yang mendorong spiritualitas dapat mengalami peningkatan kinerja organisasi (Krishnakumar & Neck, 2017:159). Spiritualitas diakui sebagai salah satu dimensi penting kepribadian manusia.

#### **2.1.3.4 Dimensi Spiritualitas Tempat Kerja**

Ferguson (2018) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa spiritual di tempat kerja dapat dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu sebagai berikut:

##### 1. *Meaningful Work* (Pekerjaan yang bermakna)

Aspek fundamental spiritualitas di tempat kerja melibatkan memiliki rasa makna dan tujuan yang dalam dalam pekerjaan seseorang. Dimensi ini dari Spiritualitas tempat kerja mewakili bagaimana karyawan berinteraksi dengan mereka sehari-hari bekerja di tingkat individu. Ekspresi spiritualitas di tempat kerja melibatkan asumsi bahwa setiap orang memiliki motivasi dan kebenaran dalam dirinya sendiri dan ingin terlibat dalam kegiatan yang memberi makna lebih besar bagi kehidupannya dan kehidupan orang lain (Ashmos dan Duchon, 2020). Pencarian untuk tujuan dalam pekerjaan bukanlah ide baru. Namun, pandangan spiritualitas adalah itu pekerjaan tidak hanya dimaksudkan untuk menjadi menarik atau menantang, tetapi itu

tentang hal-hal seperti mencari makna dan tujuan yang lebih dalam, menjalani mimpi seseorang, mengekspresikan kebutuhan hidup batin seseorang dengan mencari pekerjaan yang bermakna, dan berkontribusi kepada orang lain (Ashmos dan Duchon, 2020).

2. *Sense of Community* (Perasaan terhubung dengan komunitas)

Dimensi kritis spiritualitas tempat kerja melibatkan memiliki hubungan yang dalam dengan, atau hubungan dengan, orang lain, yang telah diartikulasikan sebagai: *a sense of community* (Ashmos dan Duchon, 2020).

Dimensi tempat kerja ini Spiritualitas muncul pada tingkat kelompok dalam perilaku dan kepedulian manusia interaksi antara karyawan dan rekan kerja mereka. Komunitas di tempat kerja adalah didasarkan pada keyakinan bahwa orang melihat diri mereka terhubung satu sama lain dan bahwa ada beberapa jenis hubungan antara diri batiniah dan batiniah diri orang lain (Maynard, 2012). Neal dan Bennett (2020) mencatat bahwa tingkat kerohanian ini melibatkan mental, emosional, dan spiritual (misalnya: Koneksi "*esprit de corps*") di antara karyawan dalam tim atau grup di organisasi. Inti dari komunitas adalah bahwa ia melibatkan perasaan yang lebih dalam hubungan di antara orang-orang, termasuk dukungan, kebebasan berekspresi, dan kepedulian yang asli.

3. *Alignment with Organizational Values* (Penyelarasan dengan nilai-nilai organisasi)

Aspek ketiga dari spiritualitas dalam tempat kerja adalah saat individu mengalami rasa keterpaduan yang kuat di antara keduanya Penyelidikan

empiris penilaian nilai-nilai pribadi mereka dan misi dan tujuan organisasi mereka. Ini komponen spiritualitas tempat kerja meliputi interaksi karyawan dengan tujuan organisasi yang lebih besar (Mitroff dan Denton, 2019). Penjajaran dengan nilai-nilai organisasi terkait dengan premis bahwa individu tujuan lebih besar dari diri sendiri dan harus memberikan kontribusi kepada orang lain atau masyarakat. *Alignment* juga berarti bahwa individu percaya bahwa manajer dan karyawan dalam organisasinya memiliki nilai yang sesuai, memiliki yang kuat hati nurani, dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan komunitas (Ashmos dan Duchon, 2020). Demikian pula, Hawley (2013) mengamati bagian dari hidup dengan kebenaran batiniah seseorang melibatkan bekerja dalam suatu organisasi dengan integritas dan tujuan yang bermanfaat bagi orang lain di luar sekadar membuat sebuah keuntungan. Penyelarasan dengan nilai-nilai organisasi melibatkan konsep bahwa karyawan keinginan untuk bekerja di organisasi yang tujuannya bukan hanya menjadi perusahaan yang baik warga negara, tetapi organisasi yang berupaya memiliki rasa etika atau integritas yang tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih besar daripada perusahaan pada kesejahteraan karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Sebagai contoh, Malphurs (2016: 52) menyatakan bahwa seseorang “tidak boleh bekerja untuk organisasi apa pun, sakral atau sekuler, jika ia atau dia tidak banyak berbagi nilai kelembagaan yang sama” Sementara organisasi jelas mengalami banyak keterbatasan dan tetap lembaga tidak sempurna, keselarasan dengan konsep nilai-nilai organisasi menunjukkan bahwa ada

beberapa perusahaan yang memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi daripada pekerja mereka, pelanggan, dan masyarakat dari yang lain”.

Spiritualitas di tempat kerja menurut Milliman et al. (2018: 429) menyebutkan bahwa spiritualitas di tempat kerja mempunyai 3 dimensi antara lain sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang Berarti (*Meaningful work*)

Merupakan sebuah aspek fundamental dari spiritualitas di tempat kerja, terdiri dari memiliki kemampuan untuk merasakan makna terdalam dan tujuan dari pekerjaan seseorang.

Dimensi spiritualitas di tempat kerja ini merepresentasikan bagaimana pekerja berinteraksi dengan pekerjaan mereka dari hari ke hari di tingkat individu.

2. Keselarasan dengan nilai organisasi atau keselarasan antar nilai organisasi dan individu (*Alignment with organizational value*)

Merupakan aspek fundamental yang ketiga dari spiritualitas di tempat kerja yang mewakili level organisasi.

Aspek ketiga ini menunjukkan pengalaman individu memiliki keberpihakan kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi dan tujuan organisasi.

Hal ini berhubungan dengan premis bahwa tujuan organisasi itu lebih besar daripada dirinya sendiri dan seseorang harus memberikan kontribusi kepada komunitas atau pihak lain.

### 3. *Community* (Komunitas)

Merupakan dimensi spiritualitas di tempat kerja yang merujuk pada tingkat kelompok dari perilaku manusia serta fokus pada interaksi antar pekerja dan rekan kerja mereka.

Penelitian ini menggunakan dimensi yang disampaikan oleh Milliman et al. (2018:429) untuk mengukur penerapan spiritualitas di tempat kerja. Dimensi tersebut dipilih karena telah mewakili dimensi-dimensi lainnya dalam mengukur dan mengetahui penerapan spiritualitas di tempat kerja

#### **2.1.3.5 Indikator Spiritualitas di Tempat kerja**

Menurut Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2018: 429) berikut adalah indikator dari spiritualitas tempat kerja berdasarkan dimensi-dimensi yang ada:

##### 1. *Meaningful Work* (Pekerjaan yang bermakna)

- a) Merasa nyaman sehingga dapat menggunakan bakat dan talenta pribadi.
- b) Merasakan spirit yang dibangkitkan oleh pekerjaan.
- c) Merasa bahwa pekerjaan berhubungan dengan hal yang penting dalam hidup.
- d) Melihat hubungan antara pekerjaan dengan hal-hal yang baik secara sosial.
- e) Memahami makna pribadi (belajar dan berkembang) yang diberikan oleh pekerjaan.
- f) Iklim membuat individu menyukai pekerjaan.



2. *Sense of Community* (Perasaan terhubung dengan komunitas)
  - a) Merasakan adanya masa depan yang lebih baik bersama dengan rekan kerja.
  - b) Merasa sebagai bagian dari komunitas.
  - c) Percaya bahwa rekan kerja saling mendukung.
  - d) Merasa bebas mengekspresikan pendapat.
  - e) Merasa bahwa karyawan terhubung dengan tujuan bersama dalam pekerjaan.
  - f) Percaya bahwa karyawan saling peduli.
  - g) Merasa sebagai satu keluarga.
3. *Alignment with Organizational Values* (Penyelarasan dengan nilai-nilai organisasi)
  - a) Merasa sejalan dengan nilai-nilai organisasi.
  - b) Merasakan bahwa organisasinya peduli pada kaum yang kesusahan atau tertindas.
  - c) Merasakan bahwa organisasinya memberi perhatian pada semua karyawan.
  - d) Merasakan bahwa organisasinya memiliki conscience / hati nurani yang tertuang dalam tujuan dan pengelolaan organisasi.
  - e) Merasa tergerak dengan tujuan-tujuan organisasi.
  - f) Merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesehatan karyawan.
  - g) Merasa terhubung dengan misi organisasi.
  - h) Merasa bahwa organisasi peduli pada kehidupan spiritual karyawan

### **2.1.3.6 Manfaat Spiritualitas di Tempat Kerja**

Spiritualitas adalah komponen prediksi penting dalam jenis hasil psikososial positif. Kecenderungan – kecenderungan kesejahteraan emosi, kematangan psikologis, gaya interpersonal dan altruistik semuanya berhubungan signifikan pada satu orientasi spiritual. Penemuan tersebut secara konsisten dengan literatur besar mengumpulkan pengaruh spiritualitas yang mudah pada kesehatan mental. Spiritualitas membuat kontribusi langka pada pemahaman kita terhadap akibat atau hasil. (Piedmont, 2017: 103)

Dyson dalam Young (2017) menjelaskan tiga faktor yang berhubungan dengan spiritualitas, yaitu:

1. Diri sendiri

Jiwa seseorang dan daya jiwa merupakan hal yang fundamental dalam eksplorasi atau penyelidikan spiritualitas

2. Sesama

Hubungan seseorang dengan sesama sama pentingnya dengan diri sendiri. Kebutuhan untuk menjadi anggota masyarakat dan saling keterhubungan telah lama diakui sebagai bagian pokok pengalaman manusiawi.

3. Tuhan

Pemahaman tentang Tuhan dan hubungan manusia dengan Tuhan secara tradisional dipahami dalam kerangka hidup keagamaan. Akan tetapi, dewasa ini telah dikembangkan secara lebih luas dan tidak terbatas. Tuhan dipahami sebagai daya yang meyakini, prinsip hidup atau hakikat hidup.

#### 4. Lingkungan

Howard (2018) menambahkan satu faktor yang berhubungan dengan spiritualitas yaitu lingkungan. Young (2017) mengartikan bahwa lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di sekitar seseorang.

#### **2.1.3.7 Peran Penting Spiritual di Tempat Kerja**

Peran penting spiritual di tempat kerja dalam tiga sudut pandang menurut Karakas (2017):

##### 1. Sudut Pandang Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memandang spiritualitas dapat meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan. Pada sudut pandang ini, spiritualitas dapat meningkatkan moralitas, produktivitas, dan komitmen pada organisasi. Sebaliknya, ketiadaan spiritualitas di tempat kerja dapat membuat karyawan menjadi stres, tingkat kehadiran rendah, dan kelelahan fisik maupun mental sehingga komitmen dalam bekerja menjadi berkurang.

##### 2. Sudut Pandang Filosofis

Secara filosofis, spiritualitas akan memberikan karyawan perasaan terdalam tentang tujuan dan makna dalam pekerjaan. Karyawan tidak lagi berorientasi pada uang atau materi dalam bekerja, sehingga kreatifitas akan meningkat ketika karyawan menemukan makna dari pekerjaan itu sendiri.

##### 3. Sudut Pandang Hubungan Personal

Spiritualitas memberikan karyawan rasa keterikatan terhadap komunitas lingkungan kerja, loyalitas, dan rasa kepemilikan terhadap organisasi.

## **2.1.4 Kepuasan Kerja**

### **2.1.4.4 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang relatif. Beberapa orang merasakan kepuasan ketika dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sedangkan beberapa orang lainnya merasakan kepuasan ketika hasil kerja dan usahanya mendapatkan reward yang setimpal. Kepuasan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaannya sendiri yang dikemukakan oleh Handoko (dalam Sutrisno, 2016: 75). Kreitner dan Kinicki juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan (dalam Hamali, 2018: 201). Sedangkan Locke (dalam Wijono, 2018: 121) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan.

Robbins dan Judge (dalam Indrasari, 2017: 38) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu dalam bekerja.

Setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda, tingkat kepuasannya pun juga berbeda. Sementara itu, Siagian (dalam Sule & Priansa, 2018: 170) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang pegawai terhadap pekerjaannya. Artinya, secara umum seseorang yang memiliki rasa puas akan pekerjaannya mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi tempat ia bekerja. Sebaliknya, orang yang tidak memiliki rasa puas akan pekerjaannya cenderung akan bersikap negatif. Byras dan Rue (dalam Sule & Priansa, 2018: 170) juga mengatakan, bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi yang efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat ataupun perlahan.

Davis dan Newstrong (dalam Hambali, 2015: 243-244) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sedangkan Howl dan Diboye memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan tingkat rasa suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya (dalam Hambali, 2015: 235).

Menurut Gibson (dalam Hamali, 2018: 201) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan yang dilakukan. Sependapat dengan Gibson, Luthan mengatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada persepsi seseorang dalam melaksanakan tugasnya ditempat kerja (dalam Usman, 2016: 499).

Dapat disimpulkan dari berbagai pendapat tersebut bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan dan sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya,

yang memiliki sifat positif berarti mempunyai rasa kepuasan kerja yang tinggi dan begitupun sebaliknya, sikap negatif merupakan rasa ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaannya itu sendiri.

#### **2.1.4.2 Dimensi – Dimensi Kepuasan Kerja**

Wexley dan Yukl (dalam Indrasari, 2017: 45) menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri tujuh dimensi yakni sebagai berikut:

1. Kompensasi.

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.

2. Supervisi.

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Pekerjaan itu sendiri.

Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*, akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Hubungan dengan rekan kerja.

Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

5. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

6. Kesempatan memperoleh perubahan status.

Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.

7. Keamanan kerja.

Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

Luthans (2017: 244) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi enam dimensi yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaji.

Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi.

Oleh karena itu gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis.

2. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu berat membuat pegawai tertekan.

3. Promosi.

Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

4. Pengawasan.

Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai.

5. Kondisi Kerja.

Jika kondisi kerja bagus individu akan mudah menyelesaikan pekerjaannya. Jika kondisi kerja buruk individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan.



Darojat (2015), kepuasan kerja berfokus pada sikap karyawan terhadap pekerjaan, ini memiliki tiga dimensi penting, antara lain:

1. Kepuasan kerja dapat diukur dengan respon emosional terhadap situasi kerja, karena itu tidak dapat dilihat, dan itu hanya dapat disimpulkan.
2. Kepuasan kerja adalah terkait dengan apa yang Anda dapatkan sebagai hadiah dan apa yang Anda harapkan untuk mendapatkan.
3. Kepuasan kerja berhubungan dengan dimensi pekerjaan. Ini dapat dinatakan dalam hal pekerjaan konten, remunerasi, sikap rekan kerja, dan peluang pertumbuhan pekerjaan yang mampu menyediakan dalam hal promosi.

Berdasarkan pemaparan dimensi yang menggambarkan kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa dimensi yang menggambarkan kepuasan kerja adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan kesempatan memperoleh perubahan status.

#### **2.1.4.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Orang berpendapat bahwa gaji atau upah yang merupakan kompensasi merupakan faktor utama munculnya kepuasan kerja. Padahal banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan faktor-faktor itu sendiri memiliki peranannya dalam kepuasan kerja pegawai. Adapun faktor-faktor (dalam Sutrisno, 2016: 79) yang menyebabkan kepuasan kerja, yaitu :

1. Kedudukan.

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

2. Pangkat.

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerja tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.

3. Jaminan finansial dan sosial.

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan.

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja.

Kreitner dan Kinicki menyatakan lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja (dalam Sule & Priansa, 2018: 183), yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan.

Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan.

Model ini menyatakan, bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan menverminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh pegawai dalam mengemban pekerjaan.

3. Pencapaian Nilai.

Kepuasan merupakan hasil dari presepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penring.

#### 4. Keadilan.

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

#### 5. Komponen Genetik.

Model ini didasarkan pada keyakinan, bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik yang ada dan menjadi bawaan pegawai.

Robbins (dalam Usman, 2016: 499-500) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni:

##### 1. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang

##### 2. Imbalan yang setimpal.

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijaksanaan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan level keterampilan individu dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi akan muncul. Serupa karyawan mencari kebijaksanaan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status

sosial. Jika individu-individu yang menganggap keputusan-keputusan promosi dalam perusahaan secara terbuka dan adil, maka setiap orang berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik.

4. Mitra kerja yang mendukung.

Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata.

## 2.1.5 Kinerja

### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Secara etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*) yaitu, melakukan, memenuhi atau menjalankan sesuatu, melaksanakan suatu tanggung jawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Bemadian dan Russel yang dikutip oleh (Thoha, 2018: 125), “Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktifitas tertentu atau aktifitas tertentu dalam jangka waktu tertentu.” Sedangkan (Rivai, 2019: 309) mengatakan bahwa: “Kinerja merupakan perilaku

nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Sedangkan menurut pendapat (Ilyas, 2017: 55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah: Kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

(Sedarmayanti, 2018: 98) menyatakan, “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.”

(Mangkunegara, 2018: 235), mendefinisikan Kinerja sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang diselesaikan karyawan. Menurut (Sinambela, 2016: 480), bahwa kinerja karyawan di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam

menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

#### **2.1.5.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja (Rivai dan Sagala, 2013: 225).

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hasil Penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS dituangkan dalam

naskah Nilai Prestasi Kerja yang meliputi unsur Nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) & Nilai Perilaku, dan harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Permasalahan yang biasa muncul dalam proses penilaian adalah terletak pada bagaimana objektivitas penilaian dapat dipertahankan. Dengan kemampuan mempertahankan objektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga akurasi dan validitasnya. Untuk menjaga sistem penilaian yang objektif hendaknya para penilai, harus menghindarkan diri dari adanya "like" dan "dis like". Dengan demikian menurut (Sulistiyani dan Rosidah, 2016), tujuan dan kontribusi dari hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai, adapun tujuan penilaian adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai;
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya;
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi/instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosinya yang adil;
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
2. Perbaikan kinerja;
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan;

4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja;
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian;
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai oleh pimpinan untuk mengelola kinerja pegawainya dan mengungkap kelemahan kinerja pegawai sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh.

(Werther & Keith, 2014: 272) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan Kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.



4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan

Hasil penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya memengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dari pekerjaannya.

## 10. Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri

### **2.1.5.3 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja**

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam setiap organisasi, karena meskipun faktor – faktor ekonomi lainnya telah tersedia serta didukung dengan teknologi modern tidak akan mempunyai arti bagi kehidupan perusahaan tanpa kehadiran dan peranan sumber daya manusia di dalamnya. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang tinggi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menurut Amstrong yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 352) adalah:

1. *Personal Factors* (faktor individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain;
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer, atau ketua kelompok kerja;
3. *Team factors* (faktor kelompok/ rekan kerja). Faktor Kelompok / rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja;

4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan system metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi;
5. *Contectual/ situational factors* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan intemal maupun eksternal.

Faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Faktor intemal ini menentukan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi faktor-faktor intemal tersebut, maka semakin tinggi pula kinerja karyawa; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, semakin rendah pula kinerjanya.

Menurut (Mangkunegara, 2018: 484), faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki kemampuan potensi di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi).

Berdasarkan hal di atas maka faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang karyawan adalah faktor internal dan faktor eksternal, dimana faktor internal sendiri merupakan faktor bawaan lahir dari karyawan itu sendiri seperti minat, bakat, pengetahuan, etos kerja, motivasi kerja, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan itu sendiri seperti peraturan perusahaan, suasana kerja, kondisi ekonomi, sarana prasarana, dan lain-lain.

### 2.1.5.4 Indikator Kinerja

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Robbins yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiha, 2018: 351), ada 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan;

kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas Pekerjaan;

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. Diukur melalui jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan waktu;

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas;

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya manusia.

5. Kemandirian;

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen

yang dimiliki oleh pegawai. Diukur dengan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja;

Merupakan sesuatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Menurut Priansa (2017: 55), menyatakan bahwa indikator kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan ke dalam komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. *Adaptabilitas (Adaptability)*

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. *Kerjasama (Cooperation)*

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Indrasari et al. (2017: 170), menyatakan bahwa indikator kinerja pegawai yakni:

1. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.
2. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
4. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
5. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
6. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.

7. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

### 2.1.6 Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, spiritualitas kepuasan kerja dan kinerja. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian yang Relevan**

No	Peneliti (tahun) Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Hidayat, S., Lubis, A. R., & Majid, M. (2019). <i>Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Dunia Barusa Banda Aceh</i>	- Gaya kepemimpinan - Kepuasan kerja - Kinerja	- Budaya Organisasi - Spiritualitas	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	<i>JURNAL PERSPEKTIF EKONOMI DARUSSALAM</i> , 5(1), 84–98. <a href="https://doi.org/10.24815/jped.v5i1.14088">https://doi.org/10.24815/jped.v5i1.14088</a>



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Budiono, Achmad, et al. 2016. Pengaruh Good Governance, Pengendalian Intern Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Keuangan Kodam IV Diponegoro Yang Berkedudukan Di Semarang.	- Budaya Organisasi - Kinerja	- Gaya kepemimpinan - Spiritualitas - Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.	Journal of Management. Vol. 02.
3	Dessyarti, S. R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pemasaran (pada Dealer Motor Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi)	- Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Kepuasan Kerja - Kinerja	- Spiritualitas	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, 112-124
4	Pratama, A. A. N. 2019. Pengaruh Spiritualitas, Intelektualitas, Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Dosen STAIN Salatiga	- Spiritualitas - Kinerja	- Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Kepuasan kerja	Baik secara teoretikal maupun empiris terdapat keterkaitan antara spiritualitas dan kinerja karyawan, maka perusahaan sangat penting untuk melakukan pengelolaan terhadap SDM serta mendukung kinerja yang terbaik.	Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan. 8(2): 415-436
5	Prilly, A., & Mas'ud, F. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Employee Engagement</i>	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kinerja	- Spiritualitas - Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	<i>Diponegoro Journal of Management</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Tovan dan Mutmainah. 2021. Pengaruh Kecerdasan Spritual dan Iklim Spritual Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia Morowali	- Spiritualitas - Kinerja	- Gaya kepemimpinan - Budaya kerja - Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Sinar Manajemen E- ISSN 2598-398X    P-ISSN 2337-8743 (Online) Artikel 1 Volume 08, Nomor 01, Maret 2021
7	Yuswani, Wiwik. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kerinci Pertama Motor Jambi	- Budaya Organisasi - Gaya kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Spiritualitas	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta Volume 3, Issue 6, E-ISSN: 2686-5238, P-ISSN 2686-4916
8	Farouk Aziz dan Edi Suryadi. 2019. Pengaruh Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia	- Budaya Organisasi - Kinerja Pgawai	- Gaya kepemimpinan - Spiritualitas - Kepuasan kerja	Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol. 2, No. 2, Juli 2019, Hal. 178-187
9	Ketut, G. (2020). Pembuktian Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja	- Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja	- Gaya Kepemimpinan - Spiritualitas - Kinerja	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.	Jurnal Akutansi, Manajemen dan Sektor Publik (JAMBSP). Vol, 6. No, 3. Juni 2020: 289
10	Gani, Aahad M. Osman, Junaidah Hasyim, and Yusuf Ismail. 2018. <i>“Establishing Linkages Between Religiosity and Spirituality on Employee Relations</i>	- Spiritualitas - Kinerja Karyawan	- Gaya kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kepuasan kerja	dimana spiritualitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Emerald Group Publishing”, Vol.35 (4), pp. 360-376

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies.	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Spiritualitas - Objek Penelitian PT. Champion Kurnia Djaja Technologies	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. epemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara, untuk hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan,	<i>INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia</i> , 4(1), 134–151. <a href="https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v4i1.172">https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v4i1.172</a>
12	Putri, Septa. M., Swasono, E., & Baehaki, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Spiritualitas - Objek Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	<i>Journal of Economi and Business</i> , 01(02) . Retrieved from <a href="http://ejournal.ijs.hs.org/index.php/commo/article/view/122">http://ejournal.ijs.hs.org/index.php/commo/article/view/122</a>
13	Asriani, A., Mintarti, S., & ZA, S. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Spiritualitas - Objek Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variable intervening dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	<i>Jurnal Bisnis Dan Manajemen</i> , 217–234. <a href="https://doi.org/10.23960/jbm.v16i3.126">https://doi.org/10.23960/jbm.v16i3.126</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Musfiroh, M. F. S., Hinawati, T., & Swasti, D. F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja Karyawan	- Spiritualitas - Objek Penelitian:	Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	<i>Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat UNSIQ</i> , 9(2), 151–159. <a href="https://doi.org/10.32699/ppkm.v9i2.2612">https://doi.org/10.32699/ppkm.v9i2.2612</a>
15	Map, J., Mukmin, S., Budiarto, W., & Prasetyo, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening.	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja Karyawan	- Spiritualitas - Objek Penelitian	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Kepuasan kerja merupakan variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung.	<i>MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)</i> , 2(03), 372–384. <a href="https://doi.org/10.37504/map.v2i03.210">https://doi.org/10.37504/map.v2i03.210</a>
16	Fahmi, M. F., Wibisono, C., & Satriawan, B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja Karyawan	- Spiritualitas - Objek Penelitian Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang.	Budaya organisasi tidak memiliki efek secara langsung terhadap kinerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki efek secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	<i>INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia</i> , 4(4), 519–531. <a href="https://doi.org/10.31842/jurnalinoobis.v4i4.202">https://doi.org/10.31842/jurnalinoobis.v4i4.202</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	Tambunan, L. T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Anjur Nauli Medan.	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Spiritualitas - Objek Penelitian PT. Anjur Nauli Medan.	Variabel kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.	gaya <i>Jurnal Ilmiah Akomodasi Agung</i> , 7(1). <a href="https://doi.org/10.51827/jiaa.v7i1.46">https://doi.org/10.51827/jiaa.v7i1.46</a>
18	Supriyanto, A. S., & Troena, E. A. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syariah Kota Malang).	- Spiritualitas - Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Budaya Organisasi - Objek Penelitian Bank Syariah Kota Malang.	Kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	<i>Jurnal Aplikasi Manajemen</i> , 10(4), 693–709. Retrieved from <a href="http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/viewFile/455/493">http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/viewFile/455/493</a>
19	Sidik, A. R. (2021). Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer BANK SYARIAH di Surabaya	- Spiritualitas - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Objek Penelitian Bank Syariah Kota Malang.	Spiritual Leadership berpengaruh terhadap Kinerja Manajer. Bahwa variabel Spiritual Leadership berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja. Bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap variabel Kinerja Manajer.	<i>Jurnal Manajemen</i> , 23–36.
20	H. Franky Ari Andriprianto, & Herry Maridjo. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Spiritualitas Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Kepemimpinan Kepala Sekolah	- Spiritualitas - Budaya Organisasi - Kinerja Karyawan	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Objek Penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah.	Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,	<i>Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Missio</i> , 14(1), 62–72. <a href="https://doi.org/10.36928/jpkm.v14i1.893">https://doi.org/10.36928/jpkm.v14i1.893</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
21	Paripurna, Y., Widi Oetomo, H., & Djawoto, D. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Spiritualitas Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan.	- Spiritualitas - Gaya - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja - Objek Penelitian.	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	signifikan terhadap kinerja karyawan.	<i>JMM UNRAM - MASTER OF MANAGEMENT JOURNAL</i> , 9(1), 91–106. <a href="https://doi.org/10.29303/jmm.v9i1.487">https://doi.org/10.29303/jmm.v9i1.487</a>
22	Khusnah, H. (2020). Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	- Spiritualitas - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Budaya Organisasi - Gaya Kepemimpinan - Objek Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.	ini membuktikan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	<i>Kompartemen: Jurnal Ilmiah Akuntansi</i> , 17(1) . <a href="https://doi.org/10.30595/kompartemen.v17i1.2825">https://doi.org/10.30595/kompartemen.v17i1.2825</a>
23	Achmad Sani Supriyanto, & Eka Afnan Troena. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang).	- Spiritualitas - Gaya - Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Kinerja Karyawan	- Budaya Organisasi - Objek Penelitian Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.	<i>Jurnal Aplikasi Manajemen</i> , 10(4), 617–693.	
24	Masharyono, S., Syamsyl Hadi Senen. (2018). Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.	- Spiritualitas - Kepuasan Kerja	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kinerja Karyawan - Objek Penelitian Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh “Spiritual Leadership” terhadap Kepuasan Kerja Pegawai,	<i>Sipatahoenan</i> , 4(2)(October), 151–166.	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25	Lestari, A. P. (2020). Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Motivasi, Budaya Organisasi, Karyawan Spiritualitas terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat di Kabupaten Magelang	- Spiritualitas - Budaya Organisasi - Kinerja Karyawan	- Gaya Kepemimpinan - Kepuasan Kerja - Objek Penelitian Manajer (Studi di Bank Syari'ah Kota Malang	Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, spiritualitas berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	<i>All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society, 2(4), 113–119.</i> <a href="https://doi.org/10.58939/afosj-las.v2i4.483">https://doi.org/10.58939/afosj-las.v2i4.483</a> .

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam organisasi atau instansi diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan itu bisa meningkat, maka instansi juga harus memperhatikan tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, spiritualisme dan kepuasan kerja di instansi sangat memengaruhi kinerja karyawannya.

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja adalah gaya kepemimpinan. Menurut Rivai (2019: 42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Kartini (2019: 34) indikator dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan;
2. Kemampuan memotivasi;
3. Kemampuan komunikasi;
4. Kemampuan mengendalikan bawahan;
5. Tanggung jawab;
6. Kemampuan mengendalikan emosional.

Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan aspek yang saling terkait satu dengan yang lain dan memegang peranan penting dalam menentukan kinerja seorang karyawan. Dengan kepemimpinan yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja secara disiplin yang akhirnya akan mendorong kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wiwik Yuswani. (2019), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Gaya Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi, sehingga para bawahan yang dipimpinnya mampu dimotivasi dengan baik dan mampu melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamika yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baihaqi, Muhamad Fauzan.



(2019) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. (Robbins, 2016: 255) mendefinisikan budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi dari yang lain.

Ada tujuh karakter utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat hakikat budaya organisasi, menurut (Robbins, 2016: 256) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko;
2. Perhatian pada hal – hal rinci;
3. Orientasi hasil;
4. Orientasi orang;
5. Orientasi tim;
6. Keagresifan;
7. Stabilitas.

Budaya kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Robbin (2016) mengemukakan sebuah model keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. Budaya yang kuat akan mengantar kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula. Teori yang telah mengakar tersebut, didukung oleh berbagai hasil penelitian. Penelitian dari Kotter & Hasket (2017) menyatakan bahwa budaya yang kuat adalah budaya yang bisa menciptakan iklim antar perusahaan dan para pegawai, serta bisa mengilhami tingkat produktivitas yang berbeda dari perusahaan lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Ketut (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya kerja tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Pernyataan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh (Robbins, 2016: 286) Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya memengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja. Pendapat ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Farouk Aziz, Edi Suryadi. (2019), dimana Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah spiritualitas. Menurut (Ashmos dan Duchon, 2020) spiritualitas kerja adalah pemahaman yang lebih mendalam tentang makna pekerjaannya oleh seorang individu dengan segala nilai yang ada didalam diri individu tersebut, mendapatkan tujuan dalam pekerjaannya, dan memiliki perasaan terhubung dengan individu lain dan organisasi dimana individu tersebut bernaung dan bekerja.

Menurut Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2018) berikut adalah dimensi dari spiritualitas tempat kerja:

1. *Meaningful Work* (Pekerjaan yang bermakna);
2. *Sense of Community* (Perasaan terhubung dengan komunitas);
3. *Alignment with Organizational Values* (Penyelarasan dengan nilai-nilai organisasi).

Spiritualitas erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Aspek spiritualitas dapat menjadikan seseorang lebih bisa memaknai arti kehidupan dan memiliki penerimaan diri terhadap kondisi apapun sehingga memberikan respon positif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada dirinya. Memiliki spiritualitas yang tinggi akan menjadikan seseorang lebih kreatif dalam menentukan hal-hal yang bersifat intrapersonal dan interpersonal, serta dapat meningkatkan kepuasan kerja. Seperti pendapat dari Walt & Klerk (2019) hubungan yang signifikan antara spiritualitas di tempat kerja dan kepuasan kerja menegaskan bahwa organisasi yang menjalankan nilai – nilai spiritual cenderung menciptakan lingkungan dimana kepuasan kerja akan terwujud dalam diri karyawan. Miliman et al. (2019) mengemukakan bahwa nilai – nilai dalam spiritualitas di tempat kerja mempengaruhi rencana dan pekerjaan karyawan, juga dalam hasil kinerja organisasi dan juga sikap karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Gupta et al. (2018) mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara spiritualitas di tempat kerja dan kepuasan kerja. Perusahaan yang menerapkan praktik spiritual di tempat kerja dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada karyawannya.

Dalam kaitan nya spiritualitas terhadap kinerja. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Milliman et., al. (2018) yang mengklaim bahwa nilai spiritualitas memiliki efek positif, baik pada kesejahteraan pribadi maupun kinerja. Harrington et al. (2016) menambahkan bahwa semakin banyak nilai dan aspirasi spiritual kongruen dengan organisasi, maka semakin besar kemungkinan bahwa karyawan akan menemukan makna sebenarnya di tempat kerja. Hal ini sesuai dengan

penelitian yang dilakukan Gani et., al. (2018), dimana spiritualitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dikarenakan kondisi spiritual yang baik akan meningkatkan kinerja seseorang dalam bekerja

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan spiritualitas adalah faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja. Atas dasar itulah diperkirakan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan spiritualitas yang baik akan mampu membuat meningkatnya kinerja melalui kepuasan dalam bekerja yang dirasakan karyawan, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Menurut Handoko (dalam Sutrisno, 2016: 75) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaannya sendiri.

Menurut Luthans (2017: 244) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi enam dimensi yakni

1. Gaji;
2. Pekerjaan itu sendiri;
3. Promosi;
4. Pengawasan;
5. Kondisi kerja.

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat dari teori yang diungkap oleh Donnelly, Gibson dan

Ivancevich (2014) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja menyebabkan adanya peningkatan atau penurunan bahwa kinerja karyawan sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dibandingkan dengan pekerja yang tidak puas. Apabila terdapat karyawan yang merasakan ketidakpuasan atas pekerjaannya akan menyebabkan kinerja menurun. Lebih jelaskan Donnelly, Gibson dan Ivancevich, (2014) mengungkapkan bahwa hal tersebut menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2019), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Ilyas, 2017: 55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah: Kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

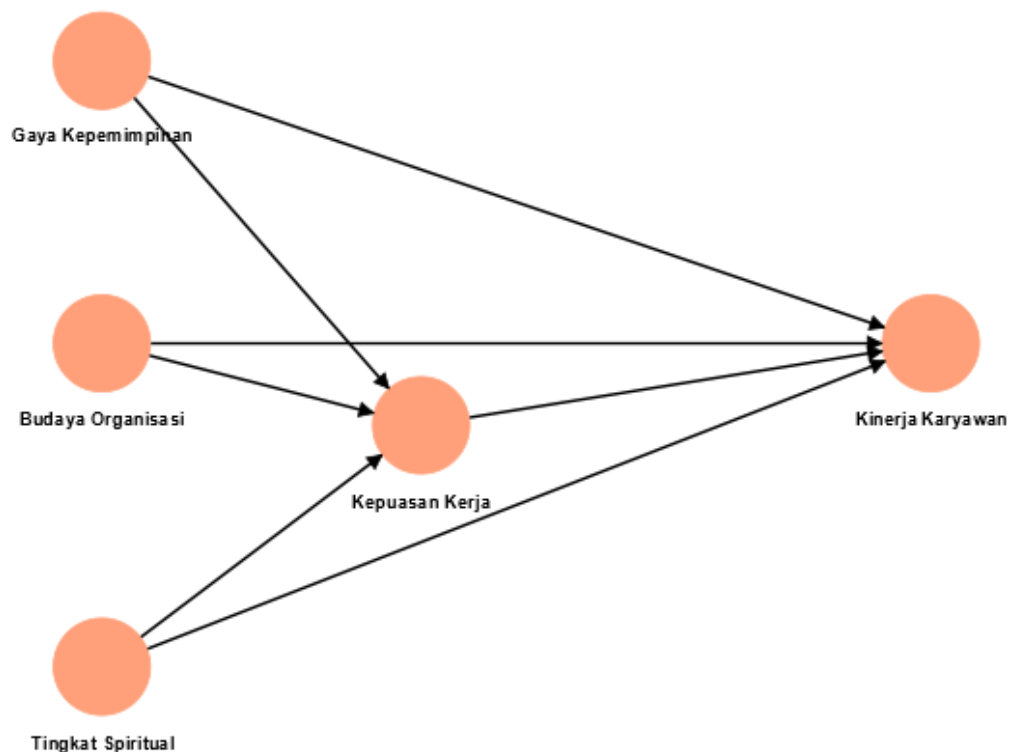
Menurut Robbins yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 351), ada 6 indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas;
2. Kuantitas;
3. Ketepatan waktu;
4. Efektivitas;
5. Kemandirian;
6. Komitmen kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketika organisasi memperhatikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan spiritualitas kerja maka akan dapat memengaruhi tingkat kinerja melalui kepuasan kerja. Dalam upaya

meningkatkan kinerja agar lebih baik lagi perlu ditunjang dengan pengelolaan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, spiritualitas dan kepuasan kerja yang baik.

Dari pernyataan di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Berdasar atas uraian kerangka pemikiran, penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon.

2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon.
3. Tingkat spiritual berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon.
6. Tingkat spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon.
8. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon.
9. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon.
10. Tingkat spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan Bank Indonesia Kantor Perwakilan Tasikmalaya dan Cirebon.