

SPIRITUAL LEADERSHIP, KEPUASAN KERJA, DAN PRESTASI KERJA

Thayib¹

Dosen UIN Sunan Ampel Surabaya
syarifthayib@gmail.com

Abstrak

Di era global saat ini, kehidupan masyarakat terasa lebih kompleks dengan berbagai persoalan yang harus dihadapi dan diselesaikan yang bukan tidak mungkin mempengaruhi kualitas kerja. Sehingga, pemimpin suatu organisasi dituntut mampu mempengaruhi tidak hanya pada kepuasan kerja tetapi juga prestasi kerja. Hanya, kepemimpinan organisasi cenderung berorientasi pada standarisasi, formalisasi, dan sentralisasi yang tidak cukup mampu mengantisipasi perubahan selain tidak mendukung kebermaknaan hidup. Akibatnya, banyak orang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi dan status, bukan karena mencintai pekerjaan itu sendiri dan menemukan makna hidup.

Disinilah diperlukan orientasi kepemimpinan baru dalam suatu organisasi, yaitu kepemimpinan spiritual (spiritual leadership) agar tercipta spiritualitas dalam diri pekerja. Spiritualitas di tempat kerja bukan bermakna agama atau pengganti agama, dan juga bukan peribahasa mengajak orang untuk mengikuti sistem keyakinan tertentu, melainkan pemahaman diri pekerja sebagai makhluk spiritual yang jiwanya memerlukan asupan di tempat kerja.

Spiritual leadership merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin memotivasi dirinya dan orang lain guna mencapai tujuan organisasi. Kemampuan memotivasi tersebut berkaitan dengan spiritualitas yang dimiliki seorang pemimpin. Oleh sebab itu, kebutuhan kepemimpinan dalam domain spiritual di tempat kerja telah menjadi penting bagi organisasi dalam rangka meningkatkan prestasi kerja. Tanpa adanya spiritualitas, menyebabkan "penyakit jiwa" yang berdampak pada prestasi kerja individu, misalnya penurunan motivasi, produktivitas, kesejahteraan spiritual, serta kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sebuah kondisi psikologis atas kesenangan atau ketidaksesuaian tergantung dari terpenuhi atau tidak terpenuhi kebutuhan yang diinginkan dan sesuai atau tidak sesuai kebutuhan antara yang diharapkan dengan nilai yang diperolehnya secara riil.

Keyword: *spiritual leadership, kepuasan kerja, dan prestasi kerja.*

¹ Co. Founder SEFT (spiritual emotional freedom technique).

Pendahuluan

Kehidupan masyarakat di era globalisasi terasa lebih kompleks dengan berbagai persoalan besar yang harus dihadapi dan diselesaikan. Kompleksitas persoalan yang timbul bukan tidak mungkin akan mempengaruhi kualitas kerja para pekerja. Oleh karenanya, pemimpin suatu organisasi dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi, sehingga bisa mengantar pekerja ke arah kemajuan. Sebab, kepemimpinan berpengaruh tidak hanya pada kepuasan kerja tetapi juga pada prestasi kerja anggotanya.

Kepemimpinan yang banyak diterapkan pada organisasi cenderung berorientasi pada standardisasi, formalisasi, dan sentralisasi. Model ini dinilai tidak cukup mampu mengantisipasi perubahan-perubahan dari lingkungan dan tidak mendukung kebermaknaan hidup. Sehingga banyak orang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan ekonomi dan status, bukan karena mencintai pekerjaan itu sendiri dan menemukan makna hidup melalui pekerjaannya. Disinilah perlunya pemahaman spiritualitas dalam pekerjaan.

Spiritualitas dalam pekerjaan diartikan sebagai rangkaian transendensi kehidupan hingga lebih berkarakter.² Makna spiritualitas tidak berkaitan dengan agama tertentu karena bersifat universal. Spiritualitas merupakan inti-sari dari hubungan individu secara ruh dan jiwa dengan Yang Suci, Sumber Kebenaran, atau Tuhan yang dipercayai manusia dan bagaimana menerapkannya kepada semua orang. Dengan demikian, spiritualitas di tempat kerja bukan bermakna agama atau pengganti agama, dan juga bukan perihal mengajak orang untuk mengikuti sistem keyakinan tertentu. Melainkan mengenai pemahaman diri pekerja sebagai makhluk spiritual yang jiwanya memerlukan asupan di tempat kerja; mengenai pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya; dan juga perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitasnya di tempat kerja. Disinilah diperlukan gaya kepemimpinan baru, yaitu kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*).

Spiritual leadership merupakan suatu nilai, sikap, dan perilaku yang dimiliki seorang pemimpin sehingga mampu memotivasi diri sendiri dan orang lain secara instrinsik.³ Pola pergerakan spiritualitas muncul di tempat kerja

² Lilik AM Agung, *Spiritual Leadership* (Jakarta: Gagas Bisnis, 2009), 21.

³ LW. Fry, "Toward A Theory Of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, No.14 (2003), 693-727; LW. Fry, "Toward A Theory Of Ethical And Spiritual Well-Being,

berhubungan dengan tradisi dari nilai-nilai yang berhubungan dengan agama, hal ini merupakan kesan yang umum di lingkungan agama tetapi tidak umum di organisasi klasik dan manajemen. *Spiritual leadership* sangat diperlukan untuk terciptanya spiritualitas dalam diri pekerja. Bahwa, domain spiritual merupakan bagian integral dari kepemimpinan.⁴

Spiritualitas di tempat kerja mempunyai karakteristik sikap kooperatif, bertanggung jawab, adil, dan kesungguhan yang mendasari setiap aktivitas individu dalam suatu organisasi. Sikap-sikap tersebut menurut As'ad⁵ berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang nampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan, serta segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Apabila seseorang telah mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka ia akan berusaha menciptakan berbagai macam inovasi untuk suatu kemajuan mendapatkan sesuatu yang lebih tinggi. Kepuasan kerja akan mempengaruhi nilai penghargaan, dimana semakin tinggi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, maka prestasi kerjanya semakin baik.

Tulisan ini mencoba menjelaskan pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dan prestasi kerja menjadi satu kesatuan yang sulit dipisahkan karena kepuasan kerja merupakan prediktor dari prestasi kerja.⁶ Pertanyaannya ialah: apakah kepuasan kerja dan prestasi kerja dipengaruhi oleh *spiritual leadership*? Sebelum menjelaskan hubungan *spiritual leadership* dan kepuasan kerja serta prestasi kerja, akan diawali dengan uraian tentang pengertian kepemimpinan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja.

And Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership”, *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility* (2005), 47–83; Usman & RQ. Danish, “Leadership Spirituality in Banking Professionals and Its Impact on Organizational Commitment”, *International Journal of Business and Management*, vol. 5 no.3 (2010), 185-193.

⁴ R. Boorum, “Spiritual Leadership: A Study of the Relationship Between Spiritual Leadership Theory and Transformational Leadership”, *Dissertation*, Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, School of Global Leadership and Entrepreneurship (2009).

⁵ M. As'ad, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, edisi keempat (Yogyakarta: Liberty, 2003), 104.

⁶ James L. Gibson, John M. Ivancek, James H. Donnelly, Jr., *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 70.

Kepemimpinan

▪ Pengertian

Pengertian kepemimpinan lebih mencerminkan asumsi tentang sebuah pengaruh sosial yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Seperti dikemukakan Robbins⁷ bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan). Kegiatan mempengaruhi ini berarti pemimpin mempunyai kemampuan, keterampilan dan seni untuk mengarahkan dan mengajak anggota organisasi/bawahannya secara ikhlas untuk kepentingan organisasi. Keterampilan tersebut meliputi: 1) keterampilan menganalisis cara-cara mempengaruhi unjuk kerja/kinerja; 2) keterampilan dan kemampuan untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung; dan 3) keterampilan dan kemampuan untuk mengubah perilaku anggota organisasi/bawahannya.

Yukl dalam Udayana⁸ mengungkapkan beberapa pengertian kepemimpinan sebagai berikut: 1) Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang hendak dicapai bersama; 2) Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu; 3) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan; dan 4) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi makna (pengaruh yang bermakna) terhadap suatu kolektif dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan dalam mencapai sasaran.

Sejalan dengan pendapat-pendapat tersebut, Siagian⁹ menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen, yakni sebagai motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat organisasi. Blanchard dalam Wahjosumidjo¹⁰ mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan organisasi.

⁷ SP. Robbins, *Perilaku Organisasi*, terj., Edisi ke-10 (Jakarta: Indeks, 2007), 354.

⁸ Jusuf Udayana, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj. (Jakarta: Prenhallindo, 1994), 2.

⁹ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-7 (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 36.

¹⁰ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan motivasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992), 25.

Beberapa definisi kepemimpinan tersebut merupakan definisi umum, bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan apa yang menjadi tujuannya. Dalam rangka mencapai kebermaknaan hidup maka diperlukan konsep kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengantisipasi berbagai masalah dan perubahan-perubahan lingkungan, diharapkan orang bekerja karena mencintai pekerjaan itu sendiri dan menemukan makna hidup melalui pekerjaannya. Konsep kepemimpinan tersebut ialah *spiritual leadership*.

▪ **Definisi *Spiritual Leadership***

Spiritualitas (*spirituality*) didefinisikan sebagai tujuan, niat, motivasi, dorongan dan semangat di dalam melakukan sesuatu.¹¹ Spiritualitas adalah sesuatu yang kompleks, yang melibatkan kebenaran individu dalam kehidupannya.¹² Spiritualitas adalah suatu konsep atau prinsip yang berasal dari dalam individu.¹³

Robbins and Timothy¹⁴ mengungkapkan bahwa spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) tidak berkaitan dengan keagamaan. Bukan tentang Tuhan atau *theology*. Spiritualitas di tempat kerja mengakui bahwa orang memiliki kehidupan batin (*inner life*) yang memelihara dan dipelihara oleh pekerjaan yang bermakna dalam konteks masyarakat. Karenanya, arti spiritualitas di lingkungan kerja berhubungan erat dengan teori Kaizen yaitu teori manajemen yang berpusat pada peningkatan dan perbaikan proses dibandingkan dengan mendapatkan hasil tertentu. Aburdene¹⁵ berpendapat bahwa tujuan utama dari pengelolaan organisasi dengan nilai spiritual (termasuk pemenuhan kebutuhan karyawan tentang semangat dan arti hidup, pemahaman kembali tentang nilai, moral, kebaikan dan kemudahan pencarian nilai spiritual) menjawab segala permasalahan kontemporer dan mengembangkan kehi-

¹¹ Robert H. Coombs, *The Addiction Counselor's Desk Reference* (New York: John Wiley, 2001), 127.

¹² Markow F & Klenke K, "The Effects Of Personal Meaning And Calling On Organizational Commitment: An Empirical Investigation Of Spiritual Leadership", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 13 No. 1 (2005), 8-27.

¹³ Neck CP, "The "What", "Why" And "How" Of Spirituality In The Workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 3 (2002), 153-164.

¹⁴ Robbins SP & Timothy JA, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson, 2011), 536.

¹⁵ Patricia Aburdene, *Megatrends 2010: The Rise of Concious Capitalism* (Canada: Hampton Roads Publishing Company Inc., 2005), 77.

dupan spiritual.

Spiritual leadership merupakan pembentukan *values, attitude, behavior* yang dibutuhkan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain secara *intrinsic motivation* sehingga menggapai rasa *spiritual survival* melalui *calling* dan *membership* untuk menciptakan *vision* dan keserasian *value* melalui individu, *empowered team, organization levels* dan akhirnya membantu perkembangan tidak hanya dari segi kesejahteraan psikologis tapi juga *organizational commitment*.¹⁶

Calling didefinisikan oleh House & Kerr dalam Fry¹⁷ sebagai panggilan jiwa yang luar biasa untuk memperoleh arti dan tujuan hidup dalam melakukan sebuah perubahan dengan melayani orang lain. Istilah *calling* telah lama digunakan untuk mendefinisikan karakteristik dari seorang *professional*. *Professional* secara umum memiliki keahlian khusus dalam perilaku bahasa tubuh, ilmu etika dalam melayani pelanggan, berkewajiban untuk menjaga profesinya, komitmen pada bidangnya, berdedikasi pada pekerjaan dan berkomitmen yang kuat pada karirnya.

William dalam Fry¹⁸ mendefinisikan *membership* sebagai kebutuhan dasar manusia, yaitu ingin dimengerti dan ingin dihargai. Memiliki perasaan ingin dimengerti dan ingin dihargai merupakan persoalan yang penting dalam hubungan timbal balik dan interaksi hubungan sosial.

Calling dan *membership* bisa mendatangkan dua hal. *Pertama*, menyatukan *visi* sesama anggota organisasi melalui perasaan *calling* dalam kehidupannya sehingga menjadi lebih berarti dan membuat sebuah perubahan, *calling* berbicara mengenai panggilan jiwa pada sebuah perubahan dalam melayani orang untuk memperoleh arti dan tujuan hidup. *Kedua*, membina budaya organisasi berdasarkan *altruistic love* dimana pemimpin dan yang dipimpin saling peduli, saling perhatian dan saling menghargai satu sama lain dengan sungguh-sungguh sehingga menimbulkan perasaan *membership, membership* berbicara mengenai hubungan kekeluargaan dan interaksi hubungan sosial.¹⁹

¹⁶ Fry LW, "Toward, 693-727.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

▪ **Indikator *Spiritual Leadership***

Karakteristik dari *spiritual leadership* menurut Fry²⁰ adalah *vision*, *altruistic love* dan *hope/faith*, *vision* merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi dalam jangka pendek maupun panjang, *altruistic love* merupakan gambaran budaya sebuah organisasi yang didefinisikan sebagai perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan melalui perhatian, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama, dan *hope/faith* merupakan keinginan atas sebuah pengharapan yang terpenuhi dan merupakan dasar dari pendirian visi, tujuan dan misi organisasi yang akan dipenuhi. Dengan karakteristik ini akan menghasilkan sebuah perasaan *spiritual survival* melalui *calling* dan *membership* yang pada gilirannya membuat pimpinan organisasi mampu mengelola kondisi psikologis terutama dalam mengelola beban kerja.

Tujuan *spiritual leadership* untuk memotivasi dan memberikan inspirasi pekerja melalui suatu transenden visi dan budaya organisasi berdasarkan nilai altruistik (*altruistic value*) untuk menghasilkan motivasi, komitmen, dan produktivitas pekerja yang tinggi.²¹ Dengan demikian, *spiritual leadership* berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi dirinya dan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Karakteristik dari *spiritual leadership* yaitu *vision*, *altruistic love* dan *hope/faith*.²² Karakteristik tersebut berperan sebagai indikator *spiritual leadership*. Berikut uraian dari indikator *spiritual leadership*.

1. *Vision*, merupakan bagian terpenting yang menarik perhatian untuk melihat apa yang diinginkan oleh organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Sampai dekade 1980-an ini, kemampuan untuk melihat (*vision*) ke depan jarang digunakan pada literatur mengenai kepemimpinan. Dengan semakin intensifnya kompetisi global, pendeknya jangka *development life cycles* untuk sebuah teknologi, dan strategi untuk selalu berinovasi membuat para pebisnis membayar mahal untuk lebih memberi perhatian lebih pada arah masa depan organisasi. Kotter²³ menegaskan bahwa *vision* merupakan sebuah gambaran di masa yang akan datang secara tersembunyi (*implicit*) atau sangat jelas (*explicit*) dikarena-

²⁰ *Ibid.*

²¹ Fry LW & Slocum JW Jr., "Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership", *Organizational Dynamics*, Vol. 37 No. 1 (2008), 86-96.

²² Fry LW, "Toward, 693-727; R. Boorom, "Spiritual Leadership

²³ Kotter JP., *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 68.

kan mengapa seseorang berjuang untuk menggapai masa depan. *Vision* memiliki fungsi penting dalam memerjelas arah dan tujuan perubahan, yaitu menyederhanakan ratusan bahkan ribuan dari keputusan, kemudian membantu untuk mempercepat dan mengefisiensikan tindakan dari berbagai macam orang. *Vision* juga dapat mendeskripsikan perjalanan organisasi. Hal tersebut dapat memberikan semangat kepada semua anggota, memberikan arti terhadap pekerjaan dan menyatukan komitmen. Dalam memobilisasikan orang, harus menyeru kepada sesuatu yang jelas, mendefinisikan tujuan dan perjalanan *vision*, merefleksikan hal yang paling cocok, dan membangkitkan harapan dan kepercayaan.

2. *Altruistic love*, didefinisikan sebagai perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan, kepedulian dan apresiasi untuk diri dan sesama. Berdasarkan definisi tersebut maka di dalamnya mengandung nilai sabar, ramah, tidak iri hati, rendah hati, pengendalian diri, dipercaya, setia dan kejujuran.
3. *Hope/faith*. *Hope* merupakan keinginan atas sebuah pengharapan yang dipenuhi. Orang yang memiliki kepercayaan atau harapan memiliki tujuan kemana mereka akan pergi, dan bagaimana cara mencapainya, mereka akan dapat menghadapi perlawanan, pertahanan dan penderitaan dalam mencapai tujuan. *Faith* merupakan kepastian dari sesuatu yang diharapkan, sanksi dari sesuatu yang tidak terlihat. Kepercayaan lebih dari sekedar harapan atau sebuah pengharapan atas sesuatu yang diinginkan. Ini merupakan sanksi yang tidak dapat dibuktikan oleh bukti fisik. Kepercayaan atau harapan merupakan dasar dari pendirian visi/tujuan/misi organisasi yang akan dipenuhi.

Kepercayaan yang benar pada seseorang diperlihatkan melalui tindakan atau pekerjaan. Sering kali metafora sebuah perlombaan digunakan untuk mendeskripsikan keyakinan dalam bekerja atau dalam tindakan. Harapan dan kepercayaan dapat menambah keyakinan, pendirian, rasa percaya dan tindakan performa yang baik dalam mencapai *vision*, sehingga pada lingkaran *intrinsic motivation* yang berdasar pada *vision*, *altruistic love* dan *hope/faith* ini menghasilkan sebuah perasaan pada *spiritual survival* melalui *calling* dan *membership* sehingga pada akhirnya mengakibatkan peningkatan prestasi kerja yang positif.

Kepuasan Kerja

▪ Definisi Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan dimensi penting bagi organisasi, tanpa adanya kepuasan kerja pada anggota organisasi akan mempengaruhi pencapaian kinerja pribadi, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Pemahaman kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat dilihat dengan mengenal pengertian dari istilah kepuasan kerja tersebut. Berikut beberapa penjelasan tentang pengertian kepuasan kerja.

Greenberg and Baron²⁴ mendeskripsikan kepuasan sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaannya. Vecchio dalam Wibowo²⁵ menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai pemikir, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. As'ad²⁶ mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Umar²⁷ menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan bersangkutan. Locke yang dikutip Munandar dkk²⁸ mengemukakan bahwa tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya akan merasa senang dengan pekerjaannya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan masa lampau daripada harapan-harapan untuk masa yang akan datang.

Beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan adanya dua unsur penting dalam kepuasan kerja, nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas-tugas pekerjaannya, sedangkan kebutuhan yang ingin

²⁴ Greenberg J & Baron RA, *Behavior in Organizations* (Ney Jersey: Prentice Hall, 2003), 148.

²⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), 323.

²⁶ M. As'ad, *Psikologi Industri*, Edisi Revisi, Cetakan ke5 (Yogyakarta: Liberty, 1996), 105.

²⁷ Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusi Organisasi*, Cetakan Ke-3 (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2000), 36.

²⁸ Munandar, Ashar, Sunyoto, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 2004), 350.

dicapai adalah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Selanjutnya, nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Jadi, kepuasan kerja merupakan hasil kerja dari pekerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan adanya perbedaan perasaan/persepsi pada masing-masing individu.

▪ **Teori-teori kepuasan kerja**

Pendapat Wexley and Yukl yang dikutip Musriha²⁹ menegaskan tiga teori kepuasan kerja, yaitu:

1. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*), menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai, yaitu: 1) Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima; dan 2) Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya pekerjaan bagi individu. Seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia memersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginan dan hasil keluarannya. Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan pekerja yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja pekerja lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati.

2. Model Kepuasan Bidang/bagian (*Facet Satisfaction*). Orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaannya (rekan kerja, atasan, gaji), jika jumlah dari bidang yang dipersepsikan harus diterima untuk melaksanakan kerja sama dengan jumlah yang dipersepsikan dari yang secara aktual diterima. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan seseorang sebagai sesuatu tergantung dari bagaimana orang memersepsikan masukan pe-

²⁹ Musriha, "Pengaruh Perilaku Kerja, Lingkungan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Karyawan Pelinting pada Pabrik Rokok Kretek di Kabupaten Kudus Propinsi Jawa Tengah", *Disertasi* (Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga, 2011), 92-94.

kerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembandingan darinya.

3. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*). Teori ini memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar dari pada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin memertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori proses bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan. Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaannya maka akan merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali normal. Ini karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama.

▪ **Indikator Kepuasan Kerja**

Luthans dalam Yuwono³⁰ menyatakan bahwa dari sudut pandang masyarakat dan karyawan sebagai individu, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Akan tetapi, dari perspektif organisasi dan manajerial yang pragmatis, penting untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja berhubungan dengan variabel lain. Misalnya, jika kepuasan kerja tinggi, akankah karyawan berkinerja lebih baik dan organisasi menjadi lebih efektif? Jika kepuasan kerja rendah, apakah akan ada masalah kinerja dan ketidakefektifan organisasi?

Peran strategis dalam kepuasan kerja adalah bagaimana kepemimpinan mampu menciptakan kondisi yang ideal bagi kepentingan karyawan dan tujuan organisasi. Tentunya bukan pekerjaan yang mudah mengingat bahwa banyaknya kepentingan pribadi yang berbeda-beda di antara para karyawan. Antara satu karyawan dengan karyawan lainnya tidaklah sama tingkat kebutuhannya. Jadi, tingkat kepuasan terhadap suatu kondisi menjadi relatif. Berikut diuraikan tentang faktor-faktor yang menjadi indikator kepuasan kerja.

³⁰ Vivin Andhika Yuwono, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), 246-248.

Orang sering beranggapan bahwa gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Pendapat ini tidak seluruhnya salah, sebab dengan mendapatkan gaji ia akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari, tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Kenyataan yang lain banyak karyawan yang merasa tidak puas dan tidak senang dengan pekerjaannya. Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan.

Luthans³¹ mengungkapkan bahwa terdapat tiga dimensi penting kepuasan kerja, yaitu: (1) kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap situasi kerja; (2) kepuasan kerja diartikan sebagai seberapa baik hasil yang diperoleh memenuhi harapan, dan (3) kepuasan kerja menyajikan perhatian atau *attitude* yang berkaitan dengan pekerjaan. Bahkan Robbins³² menegaskan bahwa faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah: (1) pekerjaan itu sendiri, (2) upah dan promosi, (3) kondisi kerja, (4) rekan kerja, penyelia, dan atasan, serta (5) kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian.

Pendapat Smith *et al.* yang dikutip Luthans³³ lebih detail menjelaskan tentang faktor-faktor yang menjadi indikator kepuasan kerja karyawan, yaitu: 1) Pekerjaan itu sendiri, sejauhmana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab; 2) Upah atau gaji, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi; 3) Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir; 4) Supervise, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan; 5) Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan dimana rekan kerja memberikan dukungan; dan 6) Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya;

As'ad³⁴ menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut: 1) Faktor psikologik, merupakan faktor yang

³¹ Luthans F., *Organizational Behaviour*, Eight Edition (New York: Mc.Graw Hill, 1998), 144.

³² Robbins SP., *Perilaku*, 149.

³³ Luthans F., *Organizational*, 145-146.

³⁴ M. As'ad, *Seri Ilmu*, 117-118.

berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan; 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya; 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya; serta 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Gilmer dalam As'ad³⁵ adalah sebagai berikut: 1) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh dan meningkatkan kemampuan selama kerja; 2) Keamanan kerja. Sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja; 3) Gaji. Sering disebut lebih banyak menyebabkan kepuasan, namun jarang orang mengekspresikan kepuasan dengan sejumlah uang yang diperoleh; 4) Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil; 5) Pengawasan. Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur orang tua dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk berakibat absensi dan *turn over* meningkat; 6) Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan; 7) Kondisi kerja, antara lain meliputi: kondisi tempat, ventilasi, dan parker; 8) Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu aspek yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja; serta 9) Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Adanya kesediaan pihak atasan untuk bersedia mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.

³⁵ *Ibid.*, 114-115.

Spector dalam Kurniawan³⁶ menyebutkan aspek-aspek kepuasan kerja terdiri dari 2 faktor, yaitu: (1) faktor intrinsik, dan (2) faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik, meliputi: (1) *activity*, seberapa jauh pekerjaan tersebut tetap dapat menyibukkan individu; (2) *independence*, kewenangan untuk dapat bekerja sendiri; (3) *variety*, kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda; (4) *social status*, pengakuan masyarakat luas tentang status pekerjaan; (5) *moral values*, pekerjaan tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani; (6) *security*, kepastian kerja yang diberikan; (7) *social service*, kesempatan untuk membantu orang lain mengerjakan tugas; (8) *authority*, memiliki kekuasaan terhadap orang lain; (9) *ability utilization*, kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang ada; (10) *responsibility*, tanggungjawab dalam membuat keputusan dan tindakan; (11) *creativity*, kebebasan untuk mengungkapkan ide yang baru; dan (12) *achievement*, perasaan yang diperoleh ketika menyelesaikan suatu tugas. Faktor ekstrinsik, meliputi: (1) *compensation*, besarnya imbalan atau upah yang diterima; (2) *advancement*, kesempatan untuk memperoleh promosi; (3) *coworkers*, seberapa baik hubungan antara sesama rekan kerja; (4) *human relations supervisions*, kemampuan atasan dalam menjalin hubungan interpersonal; (5) *technical supervisions*, kemampuan atau *skill* atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan; (6) *company policies and practice*, seberapa jauh perusahaan menyenangkan para pekerja; (7) *working conditions*, kondisi pekerjaan seperti jam kerja, temperatur, perlengkapan kantor serta lokasi pekerjaan; dan (8) *recognition*, pujian yang diperoleh ketika menyelesaikan pekerjaan yang baik.

Prestasi Kerja

▪ Definisi Prestasi Kerja

Kualitas sumber daya manusia dengan segala usaha-usaha yang dilakukannya menentukan keberhasilan suatu organisasi. Usaha-usaha yang dilakukan bisa berbentuk pengembangan, perbaikan sistem kerja, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja. Cyssco³⁷ menyebutkan *performance* berarti

³⁶ Kurniawan AW., "Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Serta Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan (Bank Sulsel)", *Disertasi* (Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga, 2012), 25.

³⁷ Cyssco, Dhanny R, *Advanced Pocket Dictionary*, Cetakan Kesepuluh (Jakarta: Batavia Press, 2010), 284.

daya guna, prestasi atau hasil kerja. *Performance* diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja yaitu merupakan hasil pekerjaan yang berhubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi. Pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pengertiannya sama dengan kinerja atau *performance*.³⁸

Prestasi kerja adalah hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya *standard*, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.³⁹ Sedangkan Schermerthon⁴⁰ berpendapat bahwa prestasi kerja sebagai jumlah dan kualitas dari tugas yang terselesaikan secara individu, kelompok atau organisasional. Dengan demikian, prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pekerja dengan melaksanakan pekerjaan atau aktifitas pada suatu periode tertentu, yang harus memenuhi standar kualitas dan kuantitas hasil kerja yang ditetapkan perusahaan.

▪ **Indikator Prestasi Kerja**

Prestasi kerja merupakan pendorong untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi, sebab kinerja organisasi merupakan sekumpulan dari prestasi-prestasi yang diberikan oleh seluruh bagian yang terkait dengan aktifitas organisasi. Prestasi kerja menjadi salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat dimensional. Dimensi sebagai indikator prestasi kerja⁴¹ meliputi:

1. Kualitas *output*. Bagi perusahaan, baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa, penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas produk yang ditawarkan, akan semakin meningkatkan keberlangsungan perusahaan dalam meniti tujuan yang ditetapkan;

³⁸ Armstrong, M., *Handbook of Personnel Management Practice*, Fourth Edition (England: Clay Ltd, Stives. Plc., 1988), 15.

³⁹ Soeprihantono, J., *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan* (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 1998), 64.

⁴⁰ Schermerthon, *Managing Organizational Behavior*, Fourth Edition (New York: John Wiley and Son, Inc., 1991), 59.

⁴¹ Johnson WB., *Global Workforce 2000 The New World Labour Market* (New York: Harvard Business Review, Historical Economic Global, 1991), 19.

2. Kuantitas *output*. Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan. Oleh karenanya, kuantitas *output* akan menentukan kemampuan perusahaan guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Selanjutnya, dengan kuantitas produk yang dapat dihasilkan perusahaan, diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk di dalam pasar;
3. Waktu kerja. Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Kerja Sama (*relationships*). Pada dasarnya kerja sama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerja sama merupakan tuntunan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan. Jadi, untuk mewujudkan adanya kerja sama yang baik, perusahaan harus mampu membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua tingkatan manajemen.

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor kunci pengembangan suatu organisasi secara efektif dan efisien, dengan melakukan penilaian prestasi kerja berarti suatu organisasi telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara optimal. Perlu diperhatikan bahwa dalam melakukan penilaian prestasi kerja harus dihindarkan adanya “suka” dan “tidak suka” dari penilai, sehingga obyektifitas penilaian dapat dicapai.

Menilai prestasi kerja adalah tugas pokok yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, karena kegiatan tersebut merupakan bentuk tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan berbagai tugas, dan juga dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada para karyawan tentang prestasi yang dicapainya. Pengertian tersebut dapat disimpulkan, bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang obyektif bukanlah tugas yang mudah.

Kriteria atau indikator penilaian prestasi kerja didasarkan atas deskripsi

perilaku yang spesifik dijelaskan oleh Gomes⁴² sebagai berikut: 1) *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan; 2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya; 3) *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; 4) *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi); 5) *Depandability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan; 6) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam membesarkan tanggung jawabnya; dan 7) *Personal quality*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi. Indikator-indikator tersebut secara umum dapat dipakai dalam pengukuran prestasi kerja organisasi berdasarkan persepsi yang dialami oleh anggota organisasi.

Bernadin and Russel dalam Kurniawan⁴³ menyebutkan bahwa terdapat beberapa kriteria penilaian kinerja karyawan yang disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dinilai, antara lain: 1) Kualitas (*quality*), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempatan atau mendekati tujuan yang diharapkan; 2) Kuantitas (*quantity*), merupakan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produk, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan; 3) Ketepatan waktu (*timeliness*), merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; 4) Keefektifan biaya (*cost-effectiveness*), merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material dioptimalkan secara efisien. Dengan penggunaan sumber daya secara optimal dan efektif maka akan mempengaruhi keefektifan biaya yang dikeluarkan oleh pihak perusahaan dan menghasilkan keuntungan yang maksimum; 5) Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan dari pihak perusahaan. Dengan atau tanpa pengawasan dari pihak perusahaan, para karyawan

⁴² Gomes, Faustino Caddoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (terjemahan), Cetakan Kelima (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), 72.

⁴³ Kurniawan AW., "Pengaruh Kepemimpinan, 35-36.

dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja karyawan akan mengalami peningkatan; dan 6) Dampak interpersonal (*interpersonal impact*), merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan. Dengan rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya diharapkan para karyawan dapat meningkatkan prestasi kerjanya.

Dengan mengadakan penilaian kinerja maka diharapkan pimpinan dapat memantau kinerja dari para karyawan baik secara individu maupun sebagai satu kesatuan kelompok kerja. Untuk itu seorang pemimpin diharapkan dapat menetapkan kriteria penilaian yang jelas serta obyektif sehingga penilaian memperoleh hasil yang akurat dalam setiap aktivitas pekerjaan yang dinilai.

Steers⁴⁴ mengemukakan bahwa dalam penilaian prestasi kerja terdapat enam tahapan penilaian, yaitu: 1) Persepsi dan penilaian tuntutan organisasi. Setiap organisasi mempunyai tujuan dan kebutuhan tertentu yang akan memberikan tuntutan obyektif organisasi yang harus dipenuhi oleh individu berdasarkan sudut pandang kebutuhan, tujuan, serta nilai-nilai pribadi; 2) Perumusan kembali tugas-tugas. Berdasarkan tuntutan yang diterima dan dinilai maka individu akan merumuskan kendali tugas-tugas yang diserahkan kepadanya sebelum mereka menerima tanggung jawab pribadi atas pencapaian tugas-tugas tersebut; 3) Mengembangkan rencana perilaku. Setelah redefinisi tugas maka individu harus memilih strategi atau cara untuk menyelesaikan tugas-tugasnya; 4) Perilaku kerja. Rencana tindakan individu akan menyebabkan perilaku kerja. Perilaku kerja dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan individu serta kejelasan peran dalam menjalankan aktifitasnya. Jika individu menetapkan rencana tindakan yang baik bagi dirinya dan berprestasi maka ia akan berprestasi lebih baik dari pada yang rencananya tidak baik; 5) Pencapaian hasil. Perilaku mengarahkan individu pada hasil kerja atau prestasi kerja karyawan; dan 6) Umpan balik (*feed back*).

Penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan untuk membuat keputusan-keputusan administrasi mengenai penggajian, promosi, transfer dan juga digunakan untuk melakukan demosi (penurunan jabatan), bahkan sampai pada pemecatan.⁴⁵ Bahkan Moekijat⁴⁶ mengemukakan bahwa ada lima tu-

⁴⁴ Steers, R.M., *Efektivitas Organisasi* (Jakarta: Terjemahan Erlangga, 1995), 151.

⁴⁵ Byars LL. & Rue LW, *Human Resources and Personnel Management* (Illinois: Richard, D.

juan penilaian prestasi kerja, yaitu: 1) Mengadakan hubungan antara karyawan dan pengawas sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi; 2) Membantu memikirkan dengan lebih seksama apakah yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai dan kelompok kerja sebagai suatu keseluruhan; 3) Mengusahakan agar karyawan mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka dan seberapa jauh mereka memenuhi harapan-harapan ini; 4) Mengadakan cara-cara tertentu untuk mengadakan perbaikan; dan 5) Menilai kecakapan pegawai apabila hal ini dibutuhkan oleh perusahaan.

Manfaat dari penilaian prestasi kerja adalah untuk memastikan bahwa para pimpinan dan bawahan menyadari apa yang perlu dikerjakan untuk memperbaiki prestasi kerja, memberi umpan balik agar mengetahui dimana posisi mereka berada, kemana mereka harus pergi, dan bagaimana mereka tiba di sana.⁴⁷ Pendapat tersebut secara rinci dijelaskan Handoko⁴⁸ sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja akan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja;
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja akan membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk-bentuk kompensasi yang lain.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering kali merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu;
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga prestasi kerja yang baik merupakan pencerminan potensi yang harus selalu dikembangkan;
5. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu

Irwin Inc., 1997), 331.

⁴⁶ Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan VIII (Bandung: Penerbit CV. Mandar Maju, 1999), 69.

⁴⁷ Armstrong, M., *Handbook...*, 178.

⁴⁸ Handoko TH, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Personalia* (Yogyakarta: BPFU UGM, 2001), 135.

- tentang jalur tertentu yang harus diteliti;
6. Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang jelek atau baik mencerminkan kelemahan atau kekuatan prosedur *staffing* departemen personalia;
 7. Melihat ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat;
 8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja akan banyak membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut;
 9. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal yang diambil tanpa diskriminasi; serta
 10. Melihat tantangan-tantangan internal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah pribadi lainnya. Adanya penilaian prestasi kerja, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan.

Penilaian prestasi kerja memberikan suatu gambaran terhadap keakuratan dalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan. Selanjutnya untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian haruslah mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan.

Sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai. Selain *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja diukur agar efektif. Standar penilaian prestasi kerja hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu faktor dari keberhasilan organisasi, karena prestasi kerja karyawan me-

upakan keberhasilan organisasi.

Keberhasilan organisasi diukur sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Penilaian prestasi kerja mencerminkan konstituensi strategis, minat, pengevaluasian, dan tingkat kehidupan organisasi.⁴⁹ Hal lain yang mengakibatkan ketidakberhasilan dalam melakukan penilaian prestasi kerja adalah karena adanya unsur emosional dari seorang penilai sehingga menyebabkan penilaian tersebut bias.

Alewine⁵⁰ menyatakan, yang harus diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja adalah uraian tugas (*job description*) dan standar prestasi kerja (*performance standart*). Lebih lanjut ditegaskan bahwa: 1) Secara tradisional orang bekerja berdasarkan uraian tugas yang memuat tugas dan tanggung jawab. Namun standar-standar prestasi kerja harus menekankan hasil kerja bukan tugas. Tugas harus dipandang dari segi sesuatu yang dicapainya. Kegiatan-kegiatan hanya merupakan langkah-langkah antara yang akan menuju hasil-hasil yang dikehendaki; 2) Jabatan adalah sesuatu yang hidup dan tumbuh serta berubah sejalan dengan waktu, pengenalan perbaikan-perbaikan teknologi, serta prestasi kerja manusia. Orang menginterpretasikan pekerjaan mereka ber-beda-beda dan sering melaksanakan tanggung jawab dengan cara lain dari yang diharapkan. Spesifikasi jabatan harus tetap sejalan dengan tuntutan masa kini. Namun, lingkungan kerja yang dinamis sering menuntut perubahan yang disebabkan oleh perubahan kebijakan, teknologi, dan kegiatan kerja dalam kandungan tugas (*sub contents*); 3) Penyusunan standar prestasi kerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada pengawas dan karyawan untuk membuat sebuah uraian tugas yang dinamis untuk mereka. Uraian tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai bawahan dalam mendukung sasaran-sasaran organisasi. Standar prestasi kerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan, harus realitis, dapat diukur dan dapat dicapai catatan tersebut; dan 4) Standar prestasi kerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis kepada prestasi kerja yang dinamis, sedangkan dalam menulis standar, pengawas juga harus memasukkan pengamatan pribadi serta catatan prestasi

⁴⁹ Robbins SP., *Perilaku*, 85.

⁵⁰ Thomas C Alewine, *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1999), 244.

kerja masa lalu. Laporan-laporan produksi, insiden, pengukuran kerja akan standar prestasi kerja dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan. Setiap karyawan mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada pengawas secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dibuat pernyataan sasaran secara tertulis. Standar prestasi kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian pada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur.

Alewine dalam Mangkunegara⁵¹ menegaskan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian terhadap kerja pegawai, baik oleh atasan langsung maupun atasan tak langsung, di samping itu kepala bagian personalia juga memiliki hak untuk memberikan penilaian prestasi kerja terhadap pegawai sesuai dengan data yang ada.

As'ad⁵² mengutip Bellows menyebutkan bahwa beberapa syarat kriteria ukuran prestasi kerja yang baik adalah apabila lebih *reliable*, realistis, *representative*, dan *predictable*. Kemudian dikatakan juga bahwa yang umum dipakai sebagai kriteria ukuran prestasi kerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan, dimana kriteria yang terpenting adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain. Selanjutnya dapat dikatakan bahwa pengukuran prestasi kerja tergantung pada jenis pekerjaan dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

Aspek-aspek yang dievaluasi dalam prestasi kerja⁵³ adalah sebagai berikut. *Pertama, traits* (ciri-ciri khusus/sifat). Beberapa karyawan dievaluasi berdasarkan ciri-ciri tertentu, seperti sikap, penampilan, inisiatif, dan sebagainya. Namun banyak dari *traits* bersifat subyektif dan juga bisa tidak berhubungan dengan hasil kerja atau sebenarnya tidak mungkin untuk didefinisikan. Ada kemungkingna dalam hal ini, evaluasi yang tidak tepat dapat terjadi dan menciptakan kesulitan hukum bagi organisasi. Jika *Traits* berhubungan dengan hasil kerja dan hubungan ini dapat ditentukan, maka penggunaan *traits* dapat

⁵¹ Mangkunegara AP, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005), 69.

⁵² M. As'ad, *Seri Ilmu*, 63.

⁵³ Mondy RW, *Human Resource Management*, Eleventh Edition (New York, San Francisco: Prentice Hall, 2002), 284.

memberikan kepuasan. *Kedua*, perilaku. Jika hasil dari tugas individu sulit ditentukan, maka individu tersebut dievaluasi dengan menggunakan perilaku yang berhubungan dengan tugasnya. Misalnya, perilaku yang sesuai untuk mengevaluasi seorang manajer dapat dilihat dari gaya kepemimpinan. Bagi individu yang bekerja dalam kelompok, mengembangkan hubungan dengan orang lain, kerjasama dalam kelompok, atau berorientasi pada pelayanan konsumen, akan lebih sesuai bagi seorang pemimpin.

Ketiga, task outcomers. Jika hasil kerja dipertimbangkan dan dianggap lebih penting daripada penggunaan peralatan, maka hasil kerja (*task outcomers*) menjadi faktor yang paling sesuai untuk dievaluasi. Pendekatan ini menjadi kelanjutan dari proses yang berorientasi pada tujuan. Hasil yang ditentukan harus dalam kendali individu atau kelompok dan harus merupakan hasil yang mengarah pada keberhasilan perusahaan. Pada tingkat yang lebih tinggi, tujuan dapat terkait dengan aspek keuangan perusahaan (misalnya, keuntungan) dan pertimbangan pasar (misalnya, pangsa pasar dan posisi pasar). Pada tingkat yang lebih rendah, hasil kerja juga dapat memenuhi persyaratan kualitas dari pelanggan dan pengiriman sesuai dengan jadwal yang dijanjikan. Masalah yang akan muncul pada saat perusahaan gagal menghitung perbedaan antara produktivitas dan kualitas produk. Penekanan yang berlebihan pada produktivitas dapat berakibat pada langkah kerja yang tidak teratur sehingga kesalahan dilimpahkan kepada konsumen. Jika penekannya hanya pada kualitas produk, di satu sisi dapat menghasilkan produk yang mengagumkan, tetapi pada sisi lain dapat merusak jadwal pengiriman. Jawaban yang jelas dapat menjaga keseimbangan antara persyaratan kecepatan dengan kebutuhan untuk melakukan tugas dengan tepat. Kriteria evaluasi tidak eksklusif, karena dalam kenyataannya banyak sistem penilaian yang menggabungkan beberapa pendekatan yang ada.

Keempat, peningkatan potensi. Pada saat kinerja karyawan dievaluasi, kriteria yang digunakan biasanya terpusat pada masa lalu. Namun dari sudut pandang manajemen kinerja, masalahnya adalah karena masalah tidak dapat dirubah. Jika, data yang dievaluasi merupakan dokumen sejarah maka langkah yang diambil harus lebih tepat. Oleh karena itu, masa depan, perilaku kerja dan hasil kerja juga perlu diperhatikan untuk pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan serta penilaian tentang potensi karyawan itu sendiri. Manajer perlu memberikan contoh yang spesifik tentang bagaim-

mana karyawan dapat meningkatkan potensinya dan mencapai tujuan. Kesepakatan harus dicapai terutama tentang tujuan perusahaan pada periode evaluasi selanjutnya, bimbingan serta sumber daya harus disediakan oleh manajer. Aspek penilaian kinerja harus merupakan elemen positif dalam keseluruhan proses dan membantu karyawan untuk memfokuskan pada perilaku yang akan menghasilkan pengaruh positif terhadap semua pihak yang berkepentingan.

Penilaian prestasi kerja efektif yang merefleksikan persoalan-persoalan sumber daya manusia⁵⁴ di antaranya: 1) Penyediaan *feedback* bagi karyawan. *Feedback* konstruktif yang menghasilkan pengembangan kinerja; 2) Perubahan rencana-rencana kinerja. Penerimaan terhadap tujuan kinerja baru atau penerapan terhadap rencana-rencana; 3) Pengembangan kapabilitas kinerja. Penerimaan terhadap pengembangan tindakan-tindakan perencanaan; dan 4) *Support* terhadap tindakan-tindakan sumber daya manusia. Penilaian yang valid berguna untuk membantu dalam pembayaran, promosi dan pengambilan keputusan terhadap karyawan.

Selanjutnya, diuraikan penjelasan tentang hubungan *spiritual leadership* dan kepuasan kerja, hubungan spiritual leadership dan prestasi kerja, serta hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Hubungan *Spiritual Leadership* dan Kepuasan Kerja

Spiritual leadership merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk memotivasi dirinya dan orang lain guna mencapai tujuan organisasi. Kemampuan memotivasi tersebut berkaitan dengan spiritualitas yang dimiliki seorang pemimpin. Spiritualitas mempunyai karakteristik sikap kooperatif, bertanggung jawab, adil, dan kesungguhan yang mendasari setiap aktivitas manusia baik secara mental, fisik, sosial, spiritual, kekeluargaan maupun finansial. Sikap-sikap tersebut menurut As'ad⁵⁵ mengutip pendapatnya Tiffin berhubungan dengan kepuasan kerja, sehingga mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sejauh mana individu mempero-

⁵⁴ Musriha, "Pengaruh Perilaku, 115-116.

⁵⁵ M. As'ad, *Seri Ilmu*, 104.

leh perasaan pemenuhan dan pencapaian dari bekerja. Dampak spiritualitas akan tercermin pada perilaku, sikap, moralitas, dan etika individu sebagai wujud dari kepuasan kerja serta komitmen organisasi.⁵⁶ Bagaimana *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

Kurniawan⁵⁷ menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Bahwa, kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja apabila kepemimpinan dijalankan oleh pemimpin dengan kualitas pribadi yang baik, melakukan tindakan administratif demi kemajuan organisasi, menciptakan hubungan harmonis antara atasan dan bawahan maupun sesama bawahannya, memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berprestasi dengan obyektif, serta mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi. Karakteristik pemimpin tersebut mencerminkan seorang pemimpin yang memiliki jiwa spiritualitas.

Meskipun Mahmudah⁵⁸ menyatakan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peranan penting dalam rangka memotivasi karyawan untuk mencapai kepuasan kerja. Namun, dalam studinya, Mahmudah menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hubungan *Spiritual Leadership* dan Prestasi Kerja

Kebutuhan kepemimpinan dalam domain spiritual di tempat kerja telah menjadi penting bagi organisasi dalam rangka meningkatkan prestasi kerja. Tanpa adanya spritualitas, telah menyebabkan “penyakit jiwa” yang akan berdampak pada prestasi kerja individu, misalnya penurunan motivasi, produktivitas, kesejahteraan spiritual, serta kepuasan kerja.⁵⁹

Bagaimana *spiritual leadership* mampu membangkitkan motivasi hingga berdampak pada peningkatan prestasi kerja? Fahey⁶⁰ dalam studinya mene-

⁵⁶ Usman A. & Danish RQ., “Leadership Spirituality, 183-193.

⁵⁷ Kurniawan AW., “Effect of Leadership, 42-43; Kurniawan AW., “Pengaruh Kepemimpinan

⁵⁸ Mahmudah, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Perilaku Pemimpin Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan”, *Makalah Semnas “Managemen: Up2Date”* (Surabaya: Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, 2007).

⁵⁹ Fahey RA, “Job Spirit: How Soul And Spiritual Leadership Capacities Impcat Human Performance”, *Dissertation*, Doctor of Philosophy, Capella University (2007).

⁶⁰ *Ibid.*

mukan bahwa *spiritual leadership* secara konsisten merupakan penggerak utama kinerja manusia. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa *spiritual leadership* berhubungan langsung terhadap hasil kerja.

Boorom⁶¹ mengemukakan bahwa tujuan diterapkan *spiritual leadership* pada suatu organisasi ialah untuk memenuhi kebutuhan dasar baik bagi pemimpin maupun pengikut untuk kelangsungan hidup spiritual melalui panggilan dan keanggotaan serta untuk menciptakan keselarasan visi dan nilai. Melalui *spiritual leadership* maka tingkat kesejahteraan spiritual individu akan meningkat, pekerja akan melakukan apa yang diperlukan dalam mewujudkan visi bersama, terdorong untuk terus bekerja lebih baik sehingga prestasi kerjanya akan meningkat. Salah satu karakteristik dari *spiritual leadership* adalah *altruistic love*, yaitu perasaan yang utuh, harmonis, kesejahteraan, kepedulian, dan apresiasi untuk diri dan sesama. Jika sikap ini terus dikembangkan menjadi budaya, maka akan lahir seperangkat nilai, asumsi, pengertian dan kesadaran jalan pikiran secara moral yang bantu-membantu sesama anggota dan mengajar anggota baru dengan benar.⁶²

Kepemimpinan akan mendorong peningkatan kinerja (prestasi kerja) apabila kepemimpinan dijalankan oleh pemimpin dengan kualitas pribadi yang baik, melakukan tindakan administratif demi kemajuan organisasi, menciptakan hubungan harmonis antara atasan dan bawahan maupun sesama bawahannya, memberikan penghargaan secara obyektif kepada bawahannya yang berprestasi, serta mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi organisasi. Selain itu, kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja apabila kepemimpinan yang dipersepsikan oleh para karyawan merupakan fenomena yang positif, atau semakin tinggi, maka persepsi karyawan mengenai kinerja karyawan akan semakin tinggi pula.⁶³ Karakteristik kepemimpinan tersebut mencerminkan pemimpin yang berjiwa spiritualitas.

Karakteristik yang dimiliki pemimpin tersebut, umumnya berlangsung lama dan tetap, bahkan berkembang seperti sikap sopan santun, ramah, penampilan yang rapi, dan lain sebagainya. Perubahan tersebut tentu akan

⁶¹ R. Boorom, "Spiritual Leadership

⁶² Schein, E. H., "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45: 2 (1990), 109–119.

⁶³ Prananta MI, "Pengaruh Kepemimpinan; Kurniawan AW., "Pengaruh Kepemimpinan, 46-47.

mempengaruhi kinerja/prestasi kerja.⁶⁴ Prananta⁶⁵ dan Kurniawan⁶⁶ menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Mahmudah⁶⁷ menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seseorang akan merasakan kepuasan dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih dari aspek yang lain. Musriha⁶⁸ (2011) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi karyawan dan koefisien jalur bertanda positif. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja karyawan maka prestasi kerjanya akan semakin meningkat, artinya apabila karyawan merasa puas terhadap apa yang dilakukan, maka ia akan merasa senang melakukan pekerjaannya sehingga prestasi kerja mereka akan tinggi. Kepuasan kerja mencerminkan sebuah kondisi psikologis atas kesenangan atau ketidaksenangan tergantung dari terpenuhi atau tidak terpenuhi kebutuhan yang diinginkan dan sesuai atau tidak sesuai kebutuhan antara yang diharapkan dengan nilai yang diperolehnya secara riil.

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang erat dengan prestasi kerja karyawan, semakin karyawan terpuaskan maka semakin tinggi prestasi kerjanya. Sebagaimana pendapat Luthans⁶⁹ yang menyatakan bahwa dari sudut pandang masyarakat dan karyawan individu, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Akan tetapi, dari perspektif organisasi dan manajerial yang pragmatis, penting untuk mengetahui bagaimana kepuasan kerja berhubungan dengan prestasi kerja.

Kurniawan⁷⁰ menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bahwa, kepuasan kerja akan berpengaruh

⁶⁴ Robbins SP., *Perilaku*, 650.

⁶⁵ Prananta MI, "Pengaruh Kepemimpinan

⁶⁶ Kurniawan AW., "Effect of Leadership

⁶⁷ Mahmudah, "Pengembangan Sumber

⁶⁸ Musriha, "Pengaruh Perilaku

⁶⁹ Luthans F., *Organizational*, 246-248.

⁷⁰ Kurniawan AW., "Effect of Leadership; Kurniawan AW., "Pengaruh Kepemimpinan, 50-51.

terhadap kinerja karyawan apabila kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya –karena terdapat kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang diterimanya– mampu mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal.

Daftar Pustaka

- Aburdene, Patricia, *Megatrends 2010: The Rise of Concious Capitalism* (Canada: Hampton Roads Publishing Company Inc., 2005).
- Agung, Lilik AM., *Spiritual Leadership* (Jakarta: Gagas Bisnis, 2009).
- Alewine, Thomas C., *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1999).
- Armstrong, M., *Handbook of Personel Management Practice*, Fourth Edition (England: Clay Ltd, Stives. Plc., 1988).
- As'ad, M., *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, edisi keempat (Yogyakarta: Liberty, 1990).
- As'ad, M., *Psikologi Industri*, Edisi Revisi, Cetakan kelima (Yogyakarta: Liberty, 1996).
- As'ad, M., *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, edisi keempat (Yogyakarta: Liberty, 2003).
- Boorum, R., “Spiritual Leadership: A Study of the Relationship Between Spiritual Leadership Theory and Transformational Leadership”, *Dissertation*, Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, School of Global Leadership and Entrepreneurship (2009).
- Byars LL. & Rue LW, *Human Resources and Personel Management* (Illinois: Richard, D. Irwin Inc., 1997).
- Coombs, Robert H., *The Addiction Counselor's Desk Reference* (New York: John Wiley, 2001).
- Cyssco, Dhanny R, *Advanced Pocket Dictionary*, Cetakan Kesepuluh, (Jakarta: Batavia Press, 2010).
- Fahey RA, “Job Spirit: How Soul And Spiritual Leadership Capacities Impcat Human Performance”, *Dissertation*, Doctor of Philosophy, Capella University (2007).
- Fry LW, “Toward A Theory Of Spiritual Leadership”, *The Leadership Quar-*

- terly. No.14 (2003), 693-727.
- Fry LW, "Toward A Theory Of Ethical And Spiritual Well-Being, And Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership", *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility* (2005), 47-83.
- Fry LW & Slocum JW Jr., "Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership", *Organizational Dynamics*, Vol. 37 No. 1 (2008), 86-96.
- Gibson, James L., John M, Ivancek, and James H, Donnelly, Jr., *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996).
- Gomes, Faustino Caddoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (terjemahan), Cetakan Kelima (Yogyakarta: Andi Offset, 2001).
- Greenberg J. & Baron RA, *Behavior in Organizations* (Ney Jersey: Prentice Hall, 2003).
- Handoko TH, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Personalia* (Yogyakarta: BPFE UGM, 2001).
- Johnson WB., *Global Workforce 2000 The New World Labour Market* (New York: Harvard Business Review, Historical Economic Global, 1991).
- Kotter JP., *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
- Kurniawan AW., "Effect of Leadership and Human Resource Development On Employee Performance", *LAC Good University Governance*, November 24-25, 2011 Surabaya – Indonesia: Accounting Department, Faculty of Economic Universitas Negeri Surabaya, 2011).
- Kurniawan AW., "Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Serta Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan (Bank Sulsel)", *Disertasi* (Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga, 2012).
- Luthans F., *Organizational Behaviour*, Eight Edition (New York: Mc.Graw Hill, 1998).
- Mahmudah, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Perilaku Pemimpin Pengaruhnya Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan", *Makalah Semnas "Managemen: Up2Date"* (Surabaya: Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, 2007).
- Mangkunegara AP, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2005).
- Markow F. & Klenke K, "The Effects Of Personal Meaning And Calling

- On Organizational Commitment: An Empirical Investigation Of Spiritual Leadership”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 13 No. 1 (2005), 8-27.
- Moekijat, *Manajemen Kepengawain*, Cetakan VIII (Bandung: Penerbit CV. Mandar Maju, 1999).
- Mondy RW, *Human Resource Management*, Eleventh Edition (New York, San Fransisco: Prentice Hall, 2002).
- Munandar, Ashar, Sunyoto, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia, 2004).
- Musriha, “Pengaruh Perilaku Kerja, Lingkungan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan dan Prestasi Kerja Karyawan Pelinting pada Pabrik Rokok Kretek di Kabupaten Kudus Propinsi Jawa Tengah”, *Disertasi* (Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga, 2011).
- Neck CP., “The “What”, “Why” And “How” Of Spirituality In The Workplace” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 3 (2002), 153-164.
- Prananta MI, “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Serta Motivasi Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Hotel Berbintang di Kalimantan Timur”. *Disertasi* (Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga, 2008).
- Robbins SP., *Perilaku Organisasi* (terjemahan), Edisi Kesepuluh (Jakarta: Indeks, 2007).
- Robbins SP. & Timothy JA., *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson, 2011).
- Schein, E. H., “Organizational Culture”, *American Psychologist*, 45: 2 (1990), 109–119.
- Schermerthorn, *Managing Organizational Behavior*, Fourth Edition (New York: John Wiley and Son, Inc., 1991).
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh (Jakarta: Bumi Aksara, 1995).
- Soeprihantono, J., *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1998).
- Steers, R.M., *Efektivitas Organisasi* (Jakarta: Terjemahan Erlangga, 1995).
- Udayana, Jusuf, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (terjemahan) (Jakarta: Prenhallindo, 1994).
- Usman A. & Danish RQ., “Leadership Spirituality in Banking Professionals

and Its Impact on Organizational Commitment’, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No.3 (2010), 185-193.

Umar, Husein, *Riset Sumber Daya Manusi Organisasi*, Cetakan Ketiga (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2000).

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992).

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Kedua (Jakarta: Rajawali Pers, 2009).

Yuwono, Vivin Andhika, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006).

