

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian Manajemen

Manajemen menurut Larasati (2018) berasal dari kata “*to manage*” dimana memiliki makna mengurus atau tata laksana. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadu bawahannya agar organisasi yang dijalankan dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pendapat Susan (2019) Manajemen berasal dari bahasa inggris yakni *management* dimana memiliki arti lebih definif berupa ilmu dan seni (*art*) mengatur proses penggunaan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi terkait.

Menurut Riniwati (2016) manajemen berarti bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, memutuskan dan menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), *organizing*, *staffing*, *leading* dan *controlling*.

###### b. Konsep Dasar Manajemen

Larasati (2018) merinci beberapa konsep dasar manajemen melalui beberapa aspek-aspek berikut :

1) Lingkup manajemen

Lingkup ini mendiskripsikan bahwa manajemen menyentuh semua bidang dan kegiatan manusia. Tidak ada satupun kegiatan manusia yang lepas dari manajemen.

2) Unsur dan fungsi manajemen

Beberapa unsur manajemen sebagai berikut :

- a) *Tools* (sebagai alat)
- b) Subyek dan obyek tindakan

Sedangkan pembagian fungsi manajemen dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a) *Planning*, berartian merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan, *planning* dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b) *Organizing*, kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan melakukan pengorganisasian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam sebuah sturktur organisasi yang jelas.
- c) *Actuating*, menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan *job discription* masing-masing agar dimana segala sesuatu yang dikerjakan karyaawan bisa berjalan sesuai *planning* awal.
- d) *Controlling*, dilakukan dengan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

### c. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Soetrisno (2009) *Human resources* atau lebih dikenal dengan sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Pendapat Larasati (2018) *human resources* atau sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu perusahaan atau organisasi, adapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi, misi dan tujuan (*goal*) untuk kepentingan manusia, tentu beriringan hal tersebut pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia, maka dapat disimpulkan manusia memiliki peran strategis dalam berbagai aktivitas organisasi tersebut.

(Susan 2019) mendiskripsikan sumber daya manusia sebagai individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik didalam organisasi maupun perusahaan yang mempunyai fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan *skill* nya. Pengertian SDM sendiri secara garis besar dibagi menjadi dua, baik pengertian secara makro maupun mikro. Secara Mikro menurut Susan (2019) adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, karyawan, tenaga kerja, buruh, serta sebutan lainnya yang sejenis. Susan (2019) secara makro juga mendiskripsikan bahwa yang dikatakan *human resources* adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang masih mencari pekerjaan atau yang sudah bekerja.

Secara *big line* dapat disimpulkan bahwas *human resources* merupakan aset berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, instansi atau perusahaan baik yang bersifat *profit oriented* maupun nirlaba.

#### **d. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan pendapat Soetrisno (2009) MSDM sendiri berartian kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta pemanfaatan atau penggunaan *human resources* untuk mencapai tujuan baik secara perorangan atau organisasi. Purnaya (2016) menekankan bahwa antara manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia memiliki penekanan yang berbeda, dimana perbedaan itu terletak pada pemfokusan ruang lingkup, manajemen personalia lebih fokus pada fungsi-fungsi manajemen, sedangkan manajemen sumber daya manusia digunakan untuk lingkup yang lebih luas.

#### **e. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mutlak hukumnya bagi manajemen sumber daya manusia untuk mengorganisir karyawan yang menjadi aset terbaik mereka dalam menjalankan organisasi, instansi maupun perusahaan. Larasati (2018) menjabarkan beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia, adapun berikut fungsi MSDM secara umum :

##### 1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan, dimana MSDM berfungsi merencanakan setia kebutuhan tenaga kerja (*employee*).

b) Pengorganisasian, MSDM memiliki peran untuk mengorganisir semua tenaga kerja yang ada dalam instansi mereka.

- c) Pengarahan, fungsi mengarahkan keseluruhan dari aset manusianya.
- d) Pengendalian, mengendalikan semua karyawan yang ikut serta dalam menjalankan visi, misi organisasi.

2) Fungsi operasional

- a) Pengadaan SDM, proses yang dilalui mulai *hiring*(penarikan), seleksi, orientasi, dan penempatan
- b) Pengembangan, pendidikan dan latihan merupakan bentuk pemeliharaan *employee*, dimana mereka merupakan asset yang vital dalam suatu organisasi.
- c) Kompensasi dan proteksi, bentuk kebijakan riil berupa pemberian upah, insentif, tunjangan, K3.
- d) Pengintegrasian, mempertemukan antara dua kepentingan yang berbeda untuk bisa satu frekuensi dan tujuan, yakni antara kepentingan perusahaan dan karyawan.
- e) Kedisiplinan, kebijakan pembentukan karyawan yang memiliki *value* salah satunya dengan upaya tersebut.

## 2. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Timotus (2016) berpendapat bahwa kepemimpinan atau seringkali disebut *leadership* adalah kemampuan atau kekuasaan yang digunakan oleh pemimpin untuk menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai visi atas tujuan institusi atau organisasi. Menurut Timotus (2016) bahwasanya *leadership* berkenaan dengan sifat moral untuk menjalani hidup sampai

pada kualitas terbaik yang dapat dinilai dalam perjalanan hidup manusia. Kepemimpinan tidak dapat diciptakan atau bahkan dipromosikan, bahkan juga tidak bisa dipelajari atau diajarkan. Sikap kepemimpinan seolah menjadi sifat natural dan sudah menjadi sifat dasar beberapa orang.

Sagala (2018) berpendapat bahwa inti kepemimpinan adalah dimana seseorang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam organisasi dunia usaha, lembaga pendidikan, rumah sakit, organisasi publik, organisasi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, atau keluarga dan organisasi lainnya. Pada dasarnya setiap orang melakukan proses kepemimpinan secara berkala dari waktu ke waktu, berdedikasi dan mendedikasikan diri untuk proses tercapainya tujuan dari organisasi dimana ia memiliki peran.

Menurut Wijono (2018) kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mengimplementasikan tujuan perorangan dan tujuan organisasi secara bersamaan. Tampi (2014) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah sebuah pola tingkah laku yang *planing* dengan sebaik mungkin untuk mempengaruhi bawahannya agar mampu memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi sekaligus tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

(Soekarso & Putong 2015) menjelaskan bahwa *leadership* merupakan proses pengaruh sosial, dimana suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lainnya, kekuatan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian *goal* organisasi. (Soekarso & Putong 2015) menjabarkan bahwa

dalam suatu organisasi pemimpin memiliki *power* untuk mengerakkan, *empowerment*, mengarahkan serta paham dalam penguasaan sumber daya yang terangkum menjadi 6 M (*men, money, materials, methodes, markets* ).

#### **b. Teori Pendekatan Kepemimpinan**

Menurut (Soekarso & Putong 2015) Pendekatan kepemimpinan yang utama terdapat empat teori kepemimpinan, yang dijabarkan sebagai berikut :

1) *Traits Theory* (Teori sifat)

Teori ini menjelaskan bahwa titik pembeda antara pemimpin dan bukan pemimpin terletak pada sifat spesifik atau ciri kepribadian, sosial, fisik, dan intelektual.

2) *Behaviors Theory* (Teori perilaku)

Konsep teori ini lebih fokus kepada karakteristik perilaku tindakan yang dilakukan oleh seorang *leader* dalam melaksanakan pekerjaannya.

3) *Contingency Theory* (Teori kontingensi)

Hukum situasi atau dikenal dengan *law of the situation* menjadi inti dari teori ini, dimana setiap situasi yang berbeda akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang bervariasi, berubah-ubah sesuai karakter situasional.

4) Teori Pendekatan Baru

Pendekatan terbaru atau masa depan teori kepemimpinan lebih coba memahami sesuatu situasi atau peristiwa yang ditingkatkan dengan mengetahui hubungan sebab-akibat atau kasual.

### 3. *Spiritual leadership*

#### a. *Pengertian Spiritual Leadership*

Reave (2005) menyebutkan bahwa tingkah laku *spiritual leadership* termasuk menghormati orang lain, kesetaraan, kepedulian, identifikasi dengan kontribusi, reaksi untuk umpan balik dan refleksi diri. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya faktor pemimpin yang melayani. Melayani memiliki makna semangat batin untuk membantu orang lain, menjaga kepercayaan serta mampu menjadi pendengar yang baik.

Menurut Fry (2003) *Spiritual Leadership* meliputi nilai-nilai, sikap dan perilaku yang dipelukan secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga mereka mempunyai rasa terus hidup (*survival*) spiritual melalui panggilan hidup (*calling*) dan keanggotaan sistem sosial. spiritual leadership memerlukan: (1) penciptaan visi dimana para anggota organisasi mengalami panggilan hidup dalam hal kehidupan mereka (2) mengembangkan suatu budaya sosial berdasarkan pada cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut mempunyai perawatan, perhatian dan apresiasi asli untuk diri sendiri dan orang lain, memproduksi rasa keanggotaan dan merasa dipahami dan dihargai.

Menurut Fry (2005) indikator-indikator *spiritual leadership* adalah sebagai berikut :

- 1) *Vision*, adalah bagian terpenting untuk melihat apa yang diinginkan oleh organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Vision adalah gambaran mengenai masa depan organisasi yang secara implisit atau bahkan juga secara eksplisit, sehingga menjadikan alasan seluruh

anggota organisasi untuk berjuang menghadapi masa depan organisasi tersebut. *Vision* disini juga merupakan sebuah persepsi *employee* terhadap *skill* pemimpin dalam menentukan visi organisasi, serta kemampuan untuk merepresentasikan jati diri instansi atau organisasi yang sebenarnya.

- 2) *Alturistic Love*, dalam kepemimpinan spiritual *alturistik love* didefinisikan sebagai *feeling* yang utuh, harmonis, kesejahteraan, dan *empaty*, serta apresiasi untk diri sendiri serta sesama. Sehingga dalam diri pemimpin hal tersebut ter-representasikan dalam bentuk sikap sabar, ramah, rendah hati, tidak iri hati, pengendalian diri, dipercaya, setia dan terdapat nilai integritas yang tinggi. Dalam wujud persepsi karyawan terhadap pimpinan, maka akan terwujud dalam bentuk penilaian sikap pimpinan dalam hubungan keharmonisan dengan *employee* (karyawan), serta sikap kepedulian dan spresiasi yang ditampilkan untuk karyawan.
- 3) *Hope/Faith*, hal ini bermakan mengenai harapan dan kepercayaan, serta keinginan. Ketika seorang pemimpin memiliki kepercayaan dan harapan serta mampu dipercaya dan memenuhi harapan karyawannya, disitu akan tercipta sebuah pertahanan organisasi yang baik untuk menjalankan visi dan misinya. Persepsi yang timbul dalam diri karyawan adalah mengenai *hope* karyawan kepada pemimpin mengenai keinginan karyawan serta pemenuhan terhadap visi dan misi organisasi.

- 4) *Meaning/Calling*, dalam konteks *spiritual leadership* berarti memiliki arti seperti mengerti pentingnya suatu pekerjaan dan tanggung jawab, dan amanah yang dijalankan. Munculnya sikap-sikap seperti *meaning full job act*, *meaningfull to work* dan *make difference*. Secara sederhana *calling* mengandung makna nilai keberartian dalam sebuah pekerjaan.
- 5) *Membership*, memiliki makna sebuah keinginan, keyakinan, *hope* karyawan untuk ingin dimengerti, hingga akhirnya timbul rasa memiliki terhadap organisasi, dimana *spiritual leadership* memiliki nilai-nilai tersebut yang harus dibangun.
- 6) *Commitment*, dimanakan dijabarkan bahwasanya disini pemimpin atau orang yang memiliki perasaan *calling* dan *membership* pada akhirnya memiliki sikap tetap ingin selalu tinggal, loyal (setia) kepada organisasi.
- 7) *Productivity*, dalam hal ini memiliki artian keterkaitan dengan indikator-indikator sebelumnya. Orang atau dalam artian pemimpin akan selalu memiliki harapan dan keyakinan pada visi organisai, dimana jika seseorang sudah memiliki rasa *meaning/calling* terhadap pekerjaannya, maka mereka akan “*do what it takes*” dalam mengejar visi untuk terus meningkatkan produktifitas diri pemimpin sendiri, serta menanamkan nilai-nilai tersebut kepada bawahannya dalam bentuk kebijakan yang *related*.

#### 4. *Organizational culture*

##### a. *Pengertian Organizational Culture*

*Organizational culture* merupakan identitas, ciri khas terpenting dalam organisasi perusahaan baik yang bersifat profit maupun non profit oriented, dimana *organizational culture* yang membedakan antara organisasi (perusahaan/instansi) yang satu dengan yang lainnya. Budaya mengikat setiap anggota organisasi tersebut dalam konteks ini, *organizational culture* mengikat setiap karyawan dan juga pemimpin dalam sebuah perusahaan. Budaya yang akhirnya mengikat setiap pihak terkait menjadi sebuah satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku maupun dalam bertindak. Hadirnya budaya dalam organisasi mampu memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Terdapat banyak pengertian atau definisi organisasi yang dikemukakan oleh pakar-pakar terkait.

Mangkunegara (2011) berpendapat bahwasanya *organizational culture* merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai (*value*), norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi, kemudian dijadikan sebagai pedoman dalam bertingkah laku bagi setiap anggotanya, serta untuk dijadikan sebagai *problem solving* baik permasalahan internal maupun eksternal. Amstrong (2010) berpendapat bahwa *organizational culture* merupakan seperangkat *value* atau nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, norma-norma yang telah lama dianut bersama karyawan organisasi, sebagaimana pedoman perilaku dan pemecahan masalah.

Menurut Yuliani (2018) *organizational culture* merupakan sistem makna dan keyakinan bersama yang kemudian menjadi pedoman panutan atau dianut oleh keseluruhan anggota organisasi tersebut, kemudian *organizational culture* menjadi penentu bagaimana mereka bertindak, budaya tersebut mewakili persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak, serta memiliki persepsi bersama. (Robbins & Judge 2013) berpendapat bahwa *Organizational culture* merupakan sebuah konsep yang penting sebagai prespektif untuk memahami perilaku individu maupun kelompok dalam suatu organisasi.

Sutrisno (2010) mendefinisikan *organizational culture* sebagai seperangkat sistem *values, beliefs, assumptions*, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan di ikuti oleh seluruh anggota organisasi sebagai identitas dan pedoman perilaku serta *problem solving* organisasi.

Berdasarkan definisi atau pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* merupakan sebuah identitas penting yang membedakan antara organisasi tertentu dengan beda organisasi, budaya berbentuk nilai atau moral yang berlaku dalam ruang lingkup lingkungan tersebut.

#### **b. Fungsi *Organizational Culture***

Sutrisno (2010) menjabarkan fungsi *organizational culture* menjadi 3 hal, adapun fungsinya sebagai berikut :

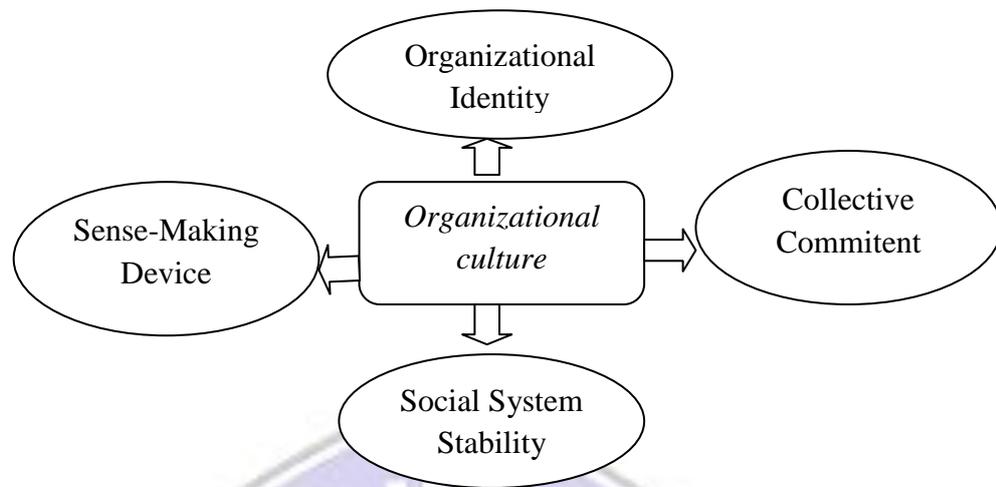
- 1) Sebagai pembeda, dalam artian *organizational culture* menjadikan *work culture* berbeda antara institusi yang satu dengan lainnya.

- 2) Membawa ciri khas (identitas), *organizational culture* membaawa suatu rasa identitas bagi orang-orang yang terlibat dalam menjalankan organisasi.
- 3) Alat penguat komitmen, *organizational culture* membantu organisasi untuk mempermudah timbulnya komitmen kepada masing-masing anggota, hingga akhirnya munculah pertumbuhan rasa untuk menjalankan organisasi berdasarkan kepentingan bersama.

Fungsi *organizational culture* menunjukkan peran dan juga kegunaan *organizational culture* itu sendiri. Menurut Robert Kreitner dan (Kreitner & Angelo 2014), kegunaan atau peran *organizational culture* dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Memberikan identitas bagi anggota organisasi (*employee*)
- 2) Memudahkan komitmen organisasi (perusahaan atau instansi)
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial
- 4) Membentuk perilaku karyawan atau anggota organisasi





Gambar 1 Model fungsi *Organizational culture*

Sumber : Wibowo (2013)

Berdasarkan pendapat (Robbins & Coulter 2012), adapun indikator *organizational culture* adalah sebagai berikut :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko
- b. Memperhatikan detail
- c. Orientasi pada hasil
- d. Orientasi individu
- e. Orientasi pada tim
- f. Keagresifan
- g. Stabilitas

## 5. *Employee Performance*

### a. *Pengertian Employee Performance*

Abdullah (2014) *employee performance* adalah sebuah prestasi kerja yang merupakan *output* dari implementasi rencana kerja yang dibuat. (Taurisa & Ratnawati 2012) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja baik secara *quantity* maupun *quality* yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya dengan prosedur dan kriteria yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasi terkait. Fattah (2017) mendefinisikan *employee performance* sebagai hasil atau *outcomes* dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam institusi.

(Taurisa & Ratnawati 2012) *employee performance* juga bisa dikatakan sebagai bentuk produktifitas individu didalam organisasi, serta representasi dari kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuannya. Pemenuhan hal tersebut akan mengiring karyawan untuk memiliki rasa tanggung jawab penuh, serta berpartisipasi seutuhnya terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. (Sharma & Taneja 2018) *employee performance* merupakan istilah yang khas dalam *human resorce* dimana *employee performance* adalah sesuatu yang penting dalam organisasi atau perusahaan, dan melibatkan semua aspek baik *directly affect* maupun *indirectly affect*.

Berdasarkan pendapat tersebut maka yang dimaksud dengan *Employee performance (employee performance)* adalah sebuah hasil atau *achievement* dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan, dan mampu diukur oleh

indikator-indikator tertentu. Pengukuran bisa berdasarkan kualitas, kuantitas maupun jangka waktu penyelesaian pekerjaan.

**b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Performance***

Kasmir (2016) menyatakan bahwa *employee performance* tidak terjadi dengan sendirinya, namun ada beberapa faktor yang mempengaruhi, diantaranya yakni :

1) Kemampuan

Karyawan yang semakin memiliki *Skill* atau kemampuan akan semakin mudah dalam menyelesaikan pekerjaan dan mendapat ketepatan hasil dalam bekerja, tentunya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

2) Pengetahuan (Knowledge)

Pengetahuan yang dimaksud disini adalah pemahaman atau wawasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan, antara pengetahuan dan hasil pekerjaan memiliki hubungan yang linier. Semakin besar *Knowledge* seorang *employee* maka semakin besar karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3) Rancangan kerja

Rancangan pekerjaan merupakan elemen yang akan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Semakin baik dan detail rancangan pekerjaan maka akan memberikan kemudahan *employee* untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan tepat.

#### 4) Kepribadian

Antara karyawan satu dengan karyawan lain tentu memiliki karyawan yang berbeda-beda. Seseorang (karyawan) yang memiliki kepribadian positif tentu akan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan menaati peraturan yang ada, sehingga menghasilkan *output* pekerjaan yang maksimal.

#### 5) Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan barga seseorang (*employee*) untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja bisa bersifat intrinsik atau ekstrinsik, jika terdapat dorongan yang kuat dari kedua elemen tersebut maka karyawan (*employee*) akan terstimulus untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

#### 6) Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan.

#### 7) Gaya kepemimpinan

Merupakan model atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah, serta mengerakkan karyawannya.

#### 8) *Organizational culture*

*Organizational culture (organizational culture)* merupakan nilai-nilai atau kebiasaan yang berlaku dan dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi. Nilai-nilai atau kebiasaan ini mengatur hal-hal yang

berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh keseluruhan anggota organisasi.

9) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira, atau bisa dikatakan sebagai ungkapan rasa suka seseorang (karyawan) sebelum dan setelah melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira untuk bekerja maka pekerjaan akan terselesaikan dengan baik.

Kepuasan kerja juga merupakan representasi dari kesesuaian antara ekspektasi dengan realita.

10) Lingkungan kerja disekitar

Lingkungan kerja sangat berimpact terhadap *employee performance* . Lingkungan kerja yang dimaksud berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Suasana kerja yang kondusif salah satunya terbentuk dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman dan mampu memberikan ketenangan bagi setiap pekerja. Jika kondisi yang sebaliknya maka akan mengganggu kondisi kerja setiap karyawan.

11) Loyalitas

Loyalitas merupakan sikap setia karyawan terhadap perusahaan dimana ia bekerja.

12) Komitmen

Komitmen merupakan sebuah kepatuhan karyawan (*employee*) untuk menjalankan kebijakan, prosedur, dan peraturan perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tanggung jawabnya

### 13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan tanggung jawabnya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja bisa berarti, tepat waktu dalam datang di kantor, atau ketika menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, disini peneliti hanya mengambil 2 faktor yaitu gaya kepemimpinan dan juga kepuasan kerja.

Mangkunegara (2011) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi *oyee performance* diantaranya sebagai berikut :

#### 1) Kemampuan

Kemampuan karyawan secara psikologis terdiri dari dua yakni, kemampuan potensi dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Karyawan dikatakan memadai untuk jabatan tertentu, terampil dalam menjalankan tugasnya ketika karyawan memiliki IQ diatas rata-rata. Maka istilah *the right man in the right place* sangat diperlukan untuk memperoleh kinerja karyawan sesuai ekspektasi.

#### 2) Faktor motivasi

Motivasi adalah kondisi yang mendorong diri karyawan guna menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara terarah demi mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2011) indikator dari *employee performance* adalah sebagai berikut :

#### 1) *Quantity of work*

#### 2) *Quality of work*

3) *Task implementation* (pelaksanaan tugas)

4) *Responsibility*

## 6. Kepuasan kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Tolak ukur kepuasan kerja antara individu yang satu dengan yang lain tidak bisa disamaratakan, karena kepuasan kerja bersifat individual dan berdasarkan sistem nilai masing-masing individu yang berlaku didalam dirinya. Sehingga bisa dikatakan bahwa tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak tidak ada, karena setiap individu memiliki parameter sendiri-sendiri berdasarkan ekspektasi yang mereka ingin tanam sendiri dalam setiap individual. Kepuasan kerja akan semakin tinggi atau bernilai besar jika karyawan (*employee*) mampu mendapatkan aspek-aspek yang diinginkan dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan representasi dari perasaan positif terhadap pekerjaan yang karyawan lakukan.

Mangkunegara (2013) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu *feeling* (perasaan) yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang ber-contact atau berhubungan dengan pekerjaan (profesi) yang ia tekuni. Pakar lain mendefinisikan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan perasaan senang atau tidak yang dirasakan oleh karyawan (*employee*) berkaitan dengan menjalankan atau memandang pekerjaan yang dilakukan.

Siagian (2013) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan paradigma seseorang baik yang positif maupun yang negative tentang pekerjaannya. (Periyadi & Ambarwati 2019) kepuasan kerja pada dasarnya adalah sesuatu yang bersifat individual, dimana setiap individu karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system *value* yang berlaku pada dirinya.

Beberapa definisi diatas dapat disimpulkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sebuah pandangan atau perasaan yang dirasakan oleh karyawan (*employee*) terhadap kesesuaian antara ekspektasi dengan realita pekerjaan yang ia lakukan. Kepuasan kerja bisa terlihat positif jika antara ekspektasi dengan realita berjalan beriringan atau linier, namun jika ekspektasi dan realita bertolak belakang maka kepuasan kerja berarti negatif.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

##### 1) Faktor pegawai

Faktor pegawai disini mencakup beberapa elemen, adapun diantaranya adalah, kecerdasan (IQ), umur, jenis kelamin, kecakapan khusus (ketrampilan), kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

##### 2) Faktor pekerjaan

Dimana faktor pekerjaan terbagi menjadi beberapa aspek, diantaranya yaitu jenis pekerjaan, sturktur organisasi, pangkat (jabatan/golongan),

mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan untuk promosi, interaksi sosial dan hubungan kerja.

### c. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori-teori tentang kepuasan yang cukup familiar dikenal dalam Suyoto Sunyoto (2013) adalah sebagai berikut :

#### 1) *Discrepancy Theory*

Teori *Discrepancy Theory* atau Teori ketidaksesuaian dari Porter adalah teori dimana mengukur kepuasan kerja (*job satisfaction*) seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya (ekspektasi) dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga yang ada justru perbedaan (*discrepancy*) yang positif. Kepuasan kerja seorang karyawan (*employee*) tergantung dengan selisih antara yang di anggap dan realita yang didapatkan.

#### 2) *Equity Theory*

*Equity Theory* atau teori keadilan merupakan teori yang dikemukakan oleh Adam, dimana teori keadilan ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan (*employee*) tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi. Jika keadilan diperoleh maka akan menghasilkan sebuah kepuasan, namun jika tidak maka akan berlaku sebaliknya. Dalam konteks ini yang dimaksud keadilan adalah mengenai perilaku serta hak-hak lain dalam lingkup pekerjaan. Berdasarkan teori *Equity Theory* komponen utama keadilan adalah output, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

### 3) *Two Factor Theory*

Teori *Two Factor Theory* atau teori dua faktor dicetuskan oleh Herzberg. Menurut Herzberg teori dua faktor dimana kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Antara kepuasan dan ketidakpuasan merupakan variabel yang tidak berkelanjutan. Teori Herzberg ini membuat karakteristik bahwa pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

### 4) *Need Fulfillment Theory*

Teori pemenuhan kebutuhan mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan (*job satisfaction*) tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan dalam perusahaan tersebut. Karyawan akan merasakan kepuasan jika kebutuhannya terpenuhi dengan baik. Semakin banyak kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka kepuasan kerja akan semakin besar, namun jika kebutuhan yang terpenuhi sedikit akan berimplikasi sebaliknya.

### 5) *Social Reference Group Theory*

Teori pandangan kelompok ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok organisasi tersebut, yang oleh karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok atau organisasi tersebut dipergunakan sebagai tolak ukur untuk menilai diri maupun lingkungan.

#### 6) *Expectancy Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom. *Expectancy Theory* (teori pengharapan) mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penkasiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu untuk menuntutnya. Haraoan tersebut akhirnya memotivasi karyawan untuk mencapai sesuatu yang dinginkan guna mencapai kepuasan dalam diri karyawan itu sendiri.

#### d. **Dampak Kepuasan Kerja**

(Robbins & Judge 2015) Kepuasan dan ketidakpuasan kerja pada akhirnya akan memberikan dampak kepada perilaku dan hasil kerja karyawan (*employee*). Hal-hal akibat dari kepuasan maupun ketidakpuasan kerja terjadi bukan hanya pada variabel kerja saja seperti unjuk kerja dan *turn over*, namun juga variabel diluar variabel kerja seperti, kesehatan (*helath*) dan juga kepuasan hidup. Adapun beberapa dampak kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

##### 1) Kinerja

Kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan motivasi kerja yang pada titik finalnya akan berpengaruh terhadap meningkatnya *employee performance* . Hubungan linier antara kepuasan kerja dan meningkatnya kinerja (produktivitas) tidak selamanya berlaku mutlak, karena ada penelitian yang membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berdampak positif terhadap meningkatnya *employee performance* dalam sebuah organisasi maupun perusahaan.

## 2) *Organizational Citizenship Behavior*

OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung (*support*) berfungsinya organisasi tersebut secara efektif, *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sesuatu yang mampu memberikan dampak baik untuk perusahaan, karena bertujuan untuk tercapainya efektifitas perusahaan atau organisasi. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut :

- a) Perilaku yang dilakukan oleh karyawan diluar pekerjaan formal, dengan tujuan untuk kepentingan organisasi.
  - b) Perilaku yang tidak mengharapkan imbalan atau penghargaan secara formal.
  - c) Perilaku yang muncul murni dalam diri karyawan, tidak ada intruksi secara formal, ataupun *pressure* secara formal dari pihak eksternal.
- 3) Perilaku menghindar

Karyawan yang merasa tidak mendapatkan kepuasan kerja cenderung akan menampakkan sikap menghindar dari pekerjaan tersebut. Perilaku menghindar tersebut di representasikan dalam beberapa sikap seperti, ketidakhadiran, kemangkiran terhadap tugas yang diberikan, serta pindah kerja.

Adapun menurut Robbins dan Judge dalam Puspitawati (2013), yang menjadi indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. *The work it self*
- b. Kompensasi
- c. *Promotion*
- d. *Supervision*
- e. *Workers*

## B. Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Alat Analisis	Kesimpulan
1	Puspitasari (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik Dan Komitmen Organisasi (Studi Kasus Rumah Sakit Islam Sultan Agung, Semarang)		<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik</li> <li>b. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>c. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>d. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>e. Kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> </ol>

2	(Sani, Soetjipto, & Maharani 2016)	The Effect Of <i>Spiritual leadership</i> On Workplace Spirituality, Job Satisfaction And Ihsan Behaviour (A Study On Nurses Of Aisyiah Islamic Hospital In Malang, Indonesia)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	<p>a. The first hypothesis is accepted. Thus it can be interpreted that <i>spiritual leadership</i> affect on workplace spirituality.</p> <p>b. Hypothesis 2 is rejected. It means <i>spiritual leadership</i> has no effect on job satisfaction.</p> <p>c. Hypothesis 3 is rejected. It means <i>spiritual leadership</i> has no effect on job satisfaction</p> <p>d. Hypothesis 4 is rejected.It means workplace spirituality has no effect on Ihsanbehaviour</p> <p>e. Hypothesis 5 is accepted. It means job satisfaction affecton Ihsan behaviour. The path relationship is shown at figure 2</p>
3	Rahmawaty (2016)	Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan <i>Employee performance</i> di BMT se-Kabupaten Pati	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) dengan Analisis Regresi Berganda	<p>a. Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational culture</i></p> <p>b. Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi</p> <p>c. <i>Organizational culture</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi</p> <p>d. <i>Organizational culture</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p>

				<p>e. Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p> <p>f. Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p> <p>g. Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Employee performance</i></p> <p>h. <i>Organizational culture</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Employee performance</i></p> <p>i. Komitmen Organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap <i>Employee performance</i></p>
4	(Indayati, Thoyib, & Rofiaty 2012)	<p>Pengaruh Keterlibatan Karyawan, <i>Organizational culture</i>, dan Gaya Kepemimpinan terhadap</p> <p>Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan <i>Employee performance</i> (Studi pada</p>	<p>Analisis statistik inferensial</p>	<p>a. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Keterlibatan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional</p> <p>b. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif <i>Organizational culture</i> terhadap Komitmen Organisasional</p> <p>c. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional</p> <p>d. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>e. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif <i>Organizational culture</i></p>

		Universitas Brawijaya)		terhadap <i>Employee performance</i> f. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Gaya Kepemimpinan terhadap <i>Employee performance</i> g. Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan
5	(Nafhatul Ithri & Cahyono 2018)	Pengaruh <i>Organizational culture</i> Dan Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap <i>Employee performance</i> Pt. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) dengan Analisis Regresi Berganda	a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>Organizational culture</i> terhadap <i>Employee performance</i> PT.Bank Pembangunan Daerah Jawa Tmur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya b. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan Islami terhadap <i>Employee performance</i> PT.Bank Pembangunan Daerah Jawa Tmur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya c. Terdapat pengaruh yang simultan antara Budaya Ogranisasi, Gaya Kepemimpinan Islami terhadap <i>Employee performance</i> PT.Bank Pembangunan Daerah Jawa Tmur Tbk (Bank Jatim Syariah) Kantor Cabang Surabaya
6	D. Violita (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual Dan		a. Gaya Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara parsial terhadap <i>Employee performance</i> pada Hotel

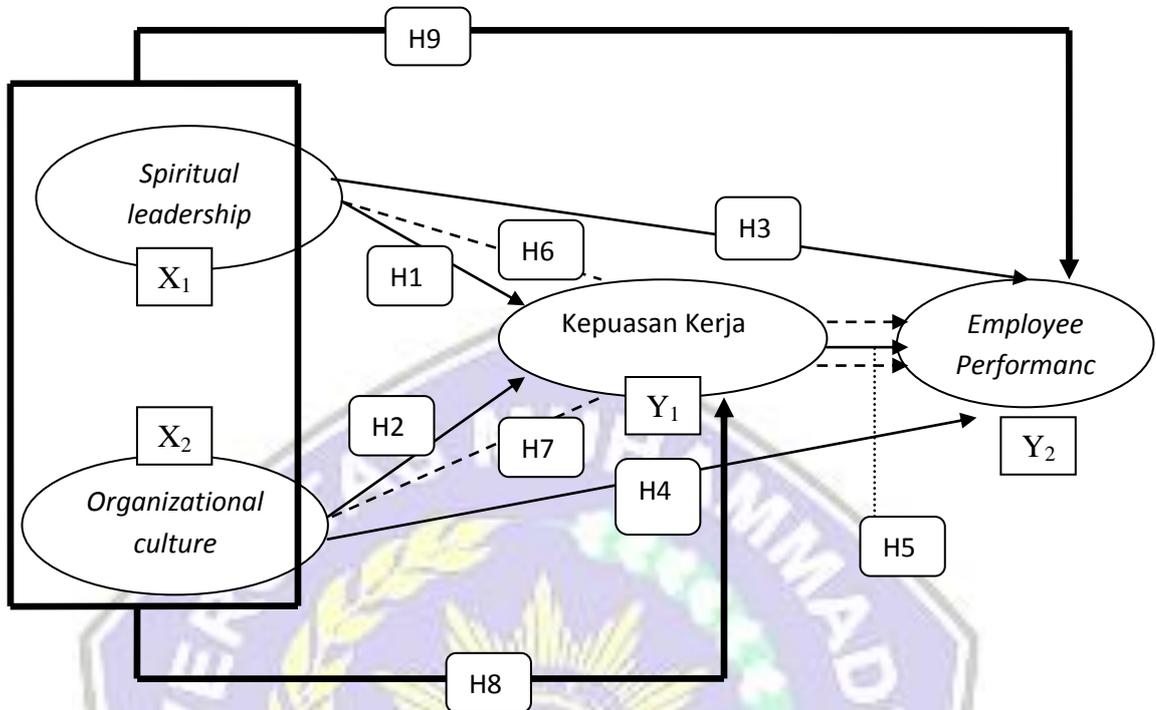
		<p><i>Organizational culture</i> Terhadap <i>Employee performance</i></p> <p>Pada Hotel 88 Embong Malang Di Surabaya</p>		<p>88 Embong Malang di Surabaya</p> <p>b. <i>Organizational culture</i> tidak berpengaruh secara parsial terhadap <i>Employee performance</i> pada Hotel 88 Embong Malang di Surabaya</p> <p>c. Gaya Kepemimpinan Spiritual dan <i>Organizational culture</i> berpengaruh secara simultan terhadap <i>Employee performance</i> pada</p> <p>d. Hotel 88 Embong Malang di Surabaya.</p>
7	(Muhammad, Warso, & Haryono 2016)	<p>Pengaruh <i>Organizational culture</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee performance</i> dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT.Toys Games Indonesia Semarang)</p>	<p>Analisis Regresi Berganda, Uji t dan Uji F</p>	<p>a. Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara <i>Organizational culture</i> terhadap Komitmen Organisasi</p> <p>b. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi</p> <p>c. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara <i>Organizational culture</i> dan Kepuasan Kerja secara bersama terhadap Komitmen Organisasi</p> <p>d. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap <i>Employee performance</i></p> <p>e. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Kepuasan Kerja</p>

				<p>terhadap <i>Employee performance</i></p> <p>f. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap <i>Employee performance</i></p> <p>g. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara <i>Organizational culture</i>, Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap <i>Employee performance</i></p>
--	--	--	--	---



### C. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2 Kerangka Pemikiran

**Keterangan :**

----- = Pengaruh tidak langsung secara parsial

----- = Pengaruh langsung secara parsial

————— = Pengaruh secara simultan

## D. Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan prediktif tentang hubungan antarvariabel (Abdillah & Jogiyanto 2015). Berdasarkan kerangka konseptual atau kerangka berfikir tersebut dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

### 1. Pengaruh *Spiritual leadership* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1)

Reave (2005) menyebutkan bahwa tingkah laku spiritual leadership termasuk menghormati orang lain, kesetaraan, kepedulian, identifikasi dengan kontribusi, reaksi untuk umpan balik dan refleksi diri.

Hasil penelitian terdahulu oleh Puspitasari (2019) menjelaskan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pendapat teoritis dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> = Spiritual leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

### 2. Pengaruh *Organizational culture* (X) terhadap kepuasan kerja (Y1)

Menurut Amstrong (2010) bahwa *organizational culture* merupakan seperangkat *value* atau nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, norma-norma yang telah lama dianut bersama karyawan organisasi, sebagaimana pedoman perilaku dan pemecahan masalah.

Rahmawaty (2016) dalam penelitiannya juga mendeskripsikan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu yang berbanding lurus dengan teori, maka penelitian ini dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> = Organizational culture berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

3. Pengaruh *Spiritual leadership* (X) terhadap *employee performance* (Y2)

Menurut Kasmir (2016) *employee performance* dipengaruhi oleh banyak hal salah satunya yaitu kepemimpinan. *Spiritual leadership* menjadi bagian dari bentuk model kepemimpinan yang ada.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh D. Violita (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa *Spiritual leadership* berpengaruh secara parsial terhadap *employee performance*. Sehingga berdasarkan linieritas antara teori dengan penelitian terdahulu, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

***H<sub>3</sub> = Spiritual leadership berpengaruh positif terhadap employee performance***

4. Pengaruh *Organizational culture* (X) terhadap *employee performance* (Y2)

Menurut Kasmir (2016) faktor yang mempengaruhi *employee performance* (*Employee performance*) baik hasil maupun perilaku kerja adalah *Organizational culture*.

Rahmawaty (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Berdasarkan korelasi antara teori dan penelitian tersebut maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

***H<sub>4</sub> = Organizational culture berpengaruh positif terhadap employee performance***

5. Pengaruh Kepuasan kerja (Y1) terhadap *employee performance* (Y2)

Mangkunegara (2013) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu *feeling* (perasaan) yang menyokong atau tidak menyokong

diri pegawai yang ber-contact atau berhubungan dengan pekerjaan (profesi) yang ia tekuni.

Hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh (Muhammad, Warso, & Haryono 2016) menyatakan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan *employee performance*.

Kesimpulan berdasarkan *research* dan teori maka penelitian ini mengambil hipotesis sebagai berikut :

***H<sub>5</sub> = Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap employee performance***

6. Pengaruh *Spiritual leadership* (X1) terhadap *employee performance* (Y2), melalui kepuasan kerja (Y1)

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, antara teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

***H<sub>6</sub> = Spiritual leadership berpengaruh positif terhadap employee performance melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening***

7. Pengaruh *Organizational culture* (X1) terhadap *employee performance* ( Y2), melalui kepuasan kerja (Y1)

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, antara teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

***H<sub>7</sub> = Organizational culture berpengaruh positif terhadap employee performance melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening***

8. Pengaruh *Spiritual leadership* (X1) dan *organizational culture* (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1)

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, antara teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>8</sub> = *Spiritual leadership, organizational culture* secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

9. *Spiritual leadership* (X1) dan *organizational culture* (X2) terhadap *employee performance* (Y2)

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, antara teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>9</sub> = *Spiritual leadership, organizational culture* secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap *employee performance***

