

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian Kecerdasan Spiritual

Istilah kecerdasan spiritual / *spiritual intelligence* (SI) telah diperkenalkan Zohar sejak tahun 1997. Sejak saat itu para peneliti telah berusaha untuk memperjelas konsep tersebut. Penelitian menempatkan sejumlah dasar teori dari beberapa ahli psikologi di dunia. Contohnya adalah Robert A Emmons, Profesor Psikologi dari University of California, yang menulis sejumlah buku tentang spiritualitas dan rasa syukur. Ia menyebut kecerdasan spiritual sebagai kemampuan dan kapasitas individu untuk menyelesaikan masalahnya dan mencapai tujuannya (Emmons, 2000).

(Firdaus, 2017) kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan yang berperan sebagai landasan yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ) secara efektif bahkan kecerdasan spiritual (SQ) merupakan kecerdasan tertinggi dalam diri seseorang. Grifths (2017) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai dimensi kecerdasan yang lebih tinggi yang mengaktifkan kualitas dan kapabilitas diri-sejati berupa kebijaksanaan, kasih sayang, integritas, kegembiraan, cinta, kreativitas, dan kedamaian. Grifths, kecerdasan spiritual menghasilkan makna dan tujuan yang lebih dalam. Selain itu, kecerdasan spiritual meningkatkan berbagai keterampilan penting (baik keterampilan hidup maupun keterampilan kerja).

(Wibowo, 2017) mengemukakan bahwa kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya dan memiliki pola pemikiran yang integralistik serta berprinsip hanya karena Allah. (Marshall & Zohar, 2002) mengatakan bahwa kecerdasan spiritual mampu menjadikan manusia sebagai makhluk yang lengkap secara intelektual, emosional dan spiritual. Kecerdasan spiritual merupakan rasa moral, kemampuan

menyesuaikan aturan yang kaku dibarengi dengan pemahaman dan cinta serta kemampuan setara untuk melihat kapan cinta dan pemahaman sampai pada batasannya, juga memungkinkan kita bergulat dengan ihwal baik dan jahat, membayangkan yang belum terjadi serta mengangkat kita dari kerendahan.

Penelitian (Agustian, 2007) menyatakan kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk memberi makna spiritual terhadap pemikiran, perilaku, dan kegiatan, serta mampu mensinergikan IQ, EQ, dan SQ secara komprehensif. Hal tersebut dijelaskannya dalam model ESQ (*Emotional Spiritual Quotient*) dimana untuk menjadi manusia paripurna secara mental dan fisik diperlukan perubahan perilaku individu melalui empat tahapan sebagai berikut :

1. Melakukan penjernihan emosi (*Zero Mind Process*)

Setiap individu dituntut untuk dapat berpikir secara jernih terlepas dari belenggu pemikiran yang selama ini menghalangi kecerdasan emosi manusia. Hasil dari penjernihan emosi ini dinamakan *God-Spot* atau fitrah. Suara hati manusia adalah kunci spiritual, karena ia adalah pancaran sifat – sifat illahi (ketuhanan).

2. Membangun mental (*Mental Building*)

Setiap individu dituntut untuk bisa membangun alam berpikir dan emosi secara sistematis sehingga mempunyai prinsip yang kuat sebagai kecerdasan hati untuk menghadapi berbagai rintangan dan permasalahan. Enam Prinsip *Mental Building* meliputi:

- a. *Star Principle* (prinsip bintang), merupakan prinsip ketuhanan / keimanan dimana seseorang harus bisa memuliakan dan menjaga sifat ketuhanan pada dirinya. Prinsip ini akan menciptakan rasa aman intrinsik, kepercayaan diri yang tinggi, integritas yang kuat, bersikap bijaksana dan motivasi yang tinggi.
- b. *Angel Principle* (prinsip matahari), merupakan prinsip ketaatan malaikat pada Tuhannya yang menjadikan pribadi seseorang memiliki tingkat loyalitas tinggi, komitmen yang kuat, memiliki kebiasaan untuk mengawali dan memberi, suka menolong dan memiliki sikap saling percaya.
- c. *Leadership Principle* (prinsip kepemimpinan) merupakan prinsip bahwa semua orang adalah pemimpin bagi dirinya sendiri, sehingga diharapkan setiap individu mempunyai keteladanan, perhatian kepada orang lain, bisa

dipercaya (*amanah*), memiliki kepribadian yang kuat dan konsisten serta bisa menjadi pemimpin yang berpengaruh.

- d. *Learning Principle* (prinsip pembelajaran) merupakan prinsip kesadaran akan pentingnya pembelajaran yang akan mendorong pada kemajuan setiap individu sehingga dapat berpikir kritis, mendalam, terbuka dan selalu mengevaluasi pemikirannya kembali untuk mengadakan penyempurnaan.
 - e. *Vision Principle* (prinsip masa depan) merupakan prinsip yang berorientasi pada tujuan akhir atau masa depan sehingga perlu adanya visi dan misi untuk mengoptimalkan setiap langkah yang dibuat.
 - f. *Well Organized Principle* (prinsip keteraturan) merupakan prinsip yang berorientasi pada manajemen yang teratur, disiplin, sistematis dan integratif.
3. Menciptakan ketangguhan pribadi (*Personal Strength*)

Setiap individu dituntut untuk mampu melakukan pengendalian diri sehingga tidak mudah terpengaruh oleh perubahan lingkungan dan mampu untuk mengambil suatu keputusan yang bijaksana dengan menyelaraskan antara prinsip yang dianut dengan kondisi lingkungannya tanpa harus kehilangan pegangan hidup.

4. Menciptakan ketangguhan sosial (*Social Strength*)

Setiap individu dituntut untuk melakukan sinergi dengan lingkungan sosialnya dalam rangka mencapai suatu tujuan secara efektif melalui prinsip memberi perhatian dan penghargaan, memahami perasaan orang lain, bersikap toleran, dan menunjukkan integritas sehingga tercipta hubungan saling percaya (komitmen dua arah).

2.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kecerdasan Spiritual

Penelitian (Marshall & Zohar, 2002) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan yang bertumpu pada bagian dalam diri yang berhubungan dengan kearifan di luar ego atau jiwa kesadaran. Sebagai kecerdasan yang senantiasa dipergunakan bukan hanya untuk mengetahui nilai-nilai yang ada, melainkan juga untuk secara kreatif menemukan nilai-nilai baru dalam kehidupan. Ada beberapa aspek kecerdasan spiritual yang disampaikan meliputi :

1. Kemampuan bersikap fleksibel.

Kemampuan individu untuk bersikap adaptif secara spontan dan aktif, memiliki pertimbangan yang dapat dipertanggung jawabkan di saat menghadapi beberapa pilihan.

2. Tingkat kesadaran diri yang tinggi.

Kemampuan individu untuk mengetahui batas wilayah yang nyaman untuk dirinya, yang mendorong individu untuk merenungkan apa yang dipercayai dan apa yang dianggap bernilai, berusaha untuk memperhatikan segala macam kejadian dan peristiwa dengan berpegang pada agama yang diyakininya.

3. Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan.

Kemampuan individu dalam menghadapi penderitaan dan menjadikan penderitaan yang dialami sebagai motivasi untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik di kemudian hari.

4. Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit.

Kemampuan individu dimana di saat dia mengalami sakit, ia akan menyadari keterbatasan dirinya, dan menjadi lebih dekat dengan Tuhan dan yakin bahwa hanya Tuhan yang akan memberikan kesembuhan.

5. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai.

Kualitas hidup individu yang didasarkan pada tujuan hidup yang pasti dan berpegang pada nilai-nilai yang mampu mendorong untuk mencapai tujuan tersebut.

6. Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu.

Individu yang mempunyai kecerdasan spiritual tinggi mengetahui bahwa ketika dia merugikan orang lain, maka berarti dia merugikan dirinya sendiri sehingga mereka enggan untuk melakukan kerugian yang tidak perlu.

7. Berpikir secara holistik.

Kecenderungan individu untuk melihat keterkaitan berbagai hal dan bertanya mengapa dan bagaimana untuk mencari jawaban-jawaban yang mendasar.

8. Menjadi pribadi mandiri.

Kemampuan individu yang memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi dan tidak tergantung dengan orang lain.

Penelitian (Tebba, 2008) menjelaskan bahwa ada beberapa hal yang berkaitan dengan kecerdasan spiritual ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Mengenal motif kita yang paling dalam

Motif yang paling dalam berkaitan erat dengan motif kreatif. Motif kreatif adalah motif yang menghubungkan kita dengan kecerdasan spiritual. Ia tidak terletak pada kreativitas, tidak bisa dikembangkan lewat IQ. IQ hanya akan membantu untuk menganalisis atau mencari pemecahan soal secara logis. Sedangkan EQ adalah kecerdasan yang membantu kita untuk bisa menyesuaikan diri dengan orang-orang di sekitar kita.

2. Memiliki tingkat kesadaran yang tinggi

Kesadaran yang tinggi memiliki arti tingkat kesadaran bahwa dia tidak mengenal dirinya lebih, karena ada upaya untuk mengenal dirinya lebih dalam. Misalnya, dia selalu bertanya siapa diriku ini? Sebab hanya mengenal diri, maka dia mengenal tujuan dan misi hidupnya.

3. Bersikap responsif pada diri yang dalam

Melakukan introspeksi diri, refleksi diri dan mau mendengarkan suara hati nurani ketika ditimpa musibah. Keadaan seperti itu mendorong kita untuk melakukan introspeksi diri dengan melihat ke dalam hati yang paling dalam.

4. Mampu memanfaatkan dan mentransenden kesulitan

Melihat ke hati yang paling dalam ketika menghadapi musibah disebut mentransenden kesulitan. Orang yang cerdas secara spiritual tidak mencari kambing hitam atau menyalahkan orang lain sewaktu menghadapi kesulitan atau musibah, tetapi menerima kesulitan itu dan meletakkannya dalam rencana hidup yang lebih besar.

5. Sanggup berdiri, menentang, dan berbeda dengan orang banyak

Manusia mempunyai kecenderungan untuk ikut arus atau *trend*. Orang yang cerdas secara spiritual mempunyai pendirian dan pandangan sendiri walaupun harus berbeda dengan pendirian dan pandangan umum.

6. Enggan mengganggu atau menyakiti orang dan makhluk yang lain

Merasa bahwa alam semesta ini adalah sebuah kesatuan, sehingga kalau mengganggu apapun dan siapapun pada akhirnya akan kembali kepada diri

sendiri. Orang yang cerdas secara spiritual tidak akan menyakiti orang lain dan alam sekitarnya.

Penelitian (Sinetar, 2002) menjelaskan adanya beberapa faktor yang mendukung kecerdasan spiritual adalah otoritas intuitif, yaitu kejujuran, keadilan, kesamaan perlakuan terhadap semua orang dan mempunyai faktor yang mendorong (motivasi) kecerdasan spiritual. Suatu dorongan yang disertai oleh pandangan luas tentang tuntutan hidup dan komitmen untuk memenuhinya.

Penelitian (Agustian, 2003) menjelaskan juga beberapa faktor yang mendukung kecerdasan spiritual meliputi:

1. *Inner value* (nilai-nilai spiritual dari dalam)

Inner value berasal dari dalam diri (suara hati), seperti *transparency* (keterbukaan), *responsibilities* (tanggung jawab), *accountabilities* (kepercayaan), *fairness* (keadilan) dan *social awareness* (kepedulian sosial).

2. *Drive* (dorongan)

Drive adalah dorongan dan usaha untuk mencapai kebenaran dan kebahagiaan.

Pengukuran kecerdasan spiritual tertuang dalam tesis yang disusun oleh (King, 2009) menjelaskan bahwa ada empat komponen kecerdasan spiritual yang masing-masing mewakili pengukuran kecerdasan spiritual secara menyeluruh yaitu *Critical Existential Thinking* (CET), *Personal Meaning Production* (PMP), *Transcendental Awareness* (TA), dan *Conscious State Expansion* (CSE).

1. *Critical Existential Thinking* (CET)

Komponen pertama dari kecerdasan spiritual melibatkan kemampuan untuk secara kritis merenungkan makna, tujuan, dan isu-isu eksistensial atau metafisik lainnya (misalnya realitas, alam, semesta, ruang, waktu, dan kematian). Berpikir kritis eksistensial dapat diterapkan untuk setiap masalah hidup, karena setiap objek atau kejadian dapat dilihat dalam kaitannya dengan eksistensi seseorang. Sementara beberapa mendefinisikannya sebagai „upaya untuk memahami jawaban“ Koenig (2000) dalam (King, 2009) atas pertanyaan-pertanyaan yang akhirnya tampak, secara lebih praktis dianggap sebagai pola perilaku yang berkaitan.

Pada instrumennya, (King, 2009) memformulasikan komponen ini pada unsur eksistensi, makna peristiwa, kehidupan setelah kematian, hubungan manusia dan alam semesta, dan mengenai Tuhan atau kekuatan yang lebih tinggi. Namun, penelitian yang dilakukan King tidak merujuk kepada agama tertentu atau non-agama sekalipun.

2. *Personal Meaning Production (PMP)*

Komponen inti kedua didefinisikan sebagai kemampuan untuk membangun makna pribadi dan tujuan dalam semua pengalaman fisik dan mental, termasuk kemampuan untuk membuat dan menguasai tujuan hidup. Nasel (2004) dalam (King, 2009) setuju bahwa kecerdasan spiritual melibatkan kontemplasi makna simbolis kenyataan dan pengalaman pribadi untuk menemukan tujuan dan makna dalam semua pengalaman hidup.

Sebagaimana dikatakan Frankl dalam (Marshall & Zohar, 2002) bahwa pencarian kita akan makna merupakan motivasi penting dalam hidup kita. Pencarian inilah yang menjadikan kita makhluk spiritual dan ketika kebutuhan makna ini tidak terpenuhi, maka hidup kita terasa dangkal dan hampa.

Makna pribadi didefinisikan sebagai memiliki tujuan di dalam hidup, memiliki arah, merasakan keteraturan, dan mengetahui alasan untuk keberadaannya (Reker, 1997 dalam (King, 2009)). Meddin (1998) dalam (King, 2009) mengidentifikasi komponen kognitif makna pribadi sebagai kumpulan prinsip yang memungkinkan seseorang untuk masuk akal pada kehidupannya dari dalam dan lingkungan luar. Sebuah komponen kognitif juga disarankan oleh Wong (1989) dalam (King, 2009) yang mendefinisikan makna pribadi sebagai sistem kognitif yang dibangun oleh seseorang, yaitu mampu memberkati kehidupan dengan makna pribadi dan kepuasan. Pada instrumennya, (King, 2009) memformulasikan komponen kepada unsur-unsur kemampuan adaptasi dari makna dan tujuan hidup dan alasan hidup, makna kegagalan, mengambil keputusan sesuai dengan tujuan hidup, serta makna dan tujuan dari kejadian sehari-hari.

3. *Transcendental Awareness* (TA)

Komponen ketiga melibatkan kemampuan untuk melihat dimensi transenden diri, orang lain, dan dunia fisik (misalnya nonmaterial dan keterkaitan) dalam keadaan normal maupun dalam keadaan membangun area kesadaran. Wolman (2001) dalam (King, 2009) menjelaskan kesadaran transendental sebagai kemampuan untuk merasakan dimensi spiritual kehidupan, mencerminkan apa yang sebelumnya digambarkan sebagai merasakan kehadiran yang lebih nyata, yang lebih tersebar dan umum dari indera khusus kita.

Transendental selalu dikaitkan dengan ketuhanan, sesuai riset yang dilakukan (Ecklund & Long, 2011) menjelaskan hasil wawancara mendalam dengan 275 ilmuwan alam dan sosial di 21 universitas riset terkemuka AS bahwa survei agama di antara ilmuwan akademik menyimpulkan banyak orang Amerika yang tidak percaya dengan Tuhan (ateisme spiritual), namun meyakini dirinya memiliki spiritual. Riset itu juga menemukan fakta bahwa spiritualisme kini menjadi hal yang semakin penting di Amerika, namun tetap memisahkan/membedakannya dengan agama.

Abraham Maslow, Hamel, Leclerc, dan Lefrancois (2003) dalam (King, 2009) telah menggambarkan proses tambahan aktualisasi transenden, yang mereka definisikan sebagai realisasi diri yang didirikan pada kesadaran pengalaman dari Pusat Spiritual (*Spiritual Center*), juga disebut sebagai batih atau inti. Csikszentmihalyi (1993) dalam (King, 2009) juga menyebutkan transendensi-diri menggambarkan kesuksesan seseorang sebagai transcender yang bergerak melampaui batas-batas keterbatasan pribadi mereka dengan mengintegrasikan tujuan individu dengan yang lebih besar, seperti kesejahteraan keluarga, masyarakat, umat manusia, planet, atau kosmos. Demikian pula, Le dan Levenson (2005) dalam (King, 2009) menjelaskan transendensi-diri sebagai kemampuan untuk bergerak di luar kesadaran egosentris, dan melihat hal-hal dengan ukuran kebebasan yang cukup besar dari kondisi biologis dan sosial.

Pada instrumennya, (King, 2009) memformulasikan komponen ini kepada aspek non-fisik dan non-materi, mampu merasakan non-fisik dan non-materi,

memahami hubungan antar manusia, mendefinisikan non-fisik (ruh), kualitas kepribadian/emosi, dan mampu memusatkan diri.

4. *Conscious State Expansion (CSE)*

Komponen terakhir dari model ini adalah kemampuan untuk memasukan area kesadaran spiritual (misalnya kesadaran murni, kesadaran murni, dan kesatuan) atas kebijakannya sendiri.

Dari perspektif psikologis, perbedaan antara kesadaran transendental dan pengembangan area kesadaran ini didukung oleh Tart (1975) dalam (King, 2009) bahwa kesadaran transendental harus terjadi selama keadaan sadar normal, sedangkan pengembangan area kesadaran memperlihatkan kemampuan untuk mengatasi keadaan sadar dan area yang lebih tinggi atau spiritual. Sebuah pengembangan badan penelitian telah menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam fungsi otak antara semua tingkat dan area kesadaran, termasuk yang berhubungan dengan pengalaman spiritual dan meditasi. Area tersebut adalah kesadaran kosmik, kesadaran murni, dan kesadaran unitive.

Kesadaran diri (*self-consciousness*) yang sering juga disebut dengan *self-awareness* adalah pembeda utama antara orang yang memiliki spiritualitas tinggi dengan yang tidak. Orang-orang yang memiliki kecerdasan spiritual akan memiliki kesadaran yang tinggi dan selalu berpikir untuk merespons setiap situasi, memiliki tenggang rasa agar dapat memahami emosi teman kerja dengan lebih baik, serta memperhatikan kemampuan karyawan mengatur rencana kerja sendiri untuk memaksimalkan pekerjaan serta selesai tepat waktu (Octavia et al., 2020).

Penelitian (King, 2009), memformulasikan adanya unsur yang memasuki area kesadaran, mengontrol area kesadaran, bergerak dalam area kesadaran, melihat masalah dalam area kesadaran, dan mengembangkan teknik untuk area kesadaran.

2.1.3 Indikator-indikator Kecerdasan Spiritual

Nilai-nilai spiritual yang menjadi indikator kecerdasan spiritual telah dijelaskan beberapa penulis meliputi :

1. *Sidiq* (jujur)

Jujur nilai dasarnya adalah integritas, ikhlas, terjamin dan keseimbangan emosional. Jujur berarti melandaskan ucapan, keyakinan serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. *Sidiq* memiliki penjelasan yang mengarah pada kejujuran dalam perkataan, perbuatan, atau keadaan batin (perilaku) yang tidak dibuat-buat atau biasa disebut bohong. Perilaku jujur dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya sehingga dengan sifat *sidiq* ini seseorang akan memiliki kemampuan yang stabil, dewasa, arif, berwibawa, berakhlak mulia dan bisa menjadi teladan bagi orang lain (Hidayatullah & Rohmadi, 2010).

2. *Amanah* (dapat dipercaya)

Penelitian (Yaumi, 2014) menjelaskan tentang karakteristik seseorang dapat dikatakan *amanah* apabila ketika ia berlaku jujur, tidak membohongi, tidak menipu dan tidak mencuri. Seseorang yang *amanah* akan memiliki keberanian untuk melakukan hal yang benar, membangun reputasi yang baik dan setia (kepada keluarga, teman dan negara). *Amanah* adalah kepercayaan yang harus diemban dalam mewujudkan sesuatu yang dilakukan dengan penuh komitmen, kompeten, kerja keras, dan konsisten (Hidayatullah & Rohmadi, 2010).

3. *Tabligh* (menyampaikan)

Sifat *tabligh* adalah menyampaikan dengan tidak mengurangi sedikitpun informasi yang diterimanya. Sifat *tabligh* nilai dasarnya adalah komunikatif. Nilai *tabligh* memberikan muatan yang mencakup aspek kemampuan berkomunikasi, kepemimpinan, pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya insan dan kemampuan diri untuk mengelola sesuatu (Tasmara, 2001).

4. *Fathanah* (cerdik dan bijaksana)

Fathanah berarti memiliki pengetahuan luas. Kecerdasan yang dimaksudkannya ini bukan hanya kecerdasan intelektual tapi juga kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. *Fathanah* juga merupakan kemampuan untuk memberi

makna ibadah terhadap setiap perilaku kegiatan melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia seutuhnya dan memiliki pola pemikiran tauhid serta berprinsip hanya karena Allah SWT (Agustian, 2001). Penelitian (Tasmara, 2001) menjelaskan bahwa karakteristik jiwa *fathanah* meliputi arif dan bijak (*The man of wisdom*), integritas tinggi (*High in integrity*), kesadaran untuk belajar (*Willingness to learn*), sikap proaktif (*proactive stance*), terpercaya dan ternama / terkenal (*Credible and reputable*), menjadi yang terbaik (*Being the best*), empati dan perasaan terharu (*Empathy and compassion*), kematangan emosi (*Emotional maturity*), keseimbangan (*Balance*), jiwa penyampai misi (*Sense of mission*) dan jiwa kompetensi (*Sense of competition*).

2.2 **Komitmen Manajemen**

2.2.1 **Pengertian Komitmen Manajemen**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik. Salah satu bagian dalam SDM adalah kepemimpinan. Kepemimpinan sangat penting di semua tingkatan dalam perusahaan, untuk mendapatkan karyawan yang berprestasi diperlukan manajemen dan kepemimpinan yang baik. (Oluseyi & Ayo, 2009) dalam penelitiannya menyatakan, melalui manajemen yang baik dan kepemimpinan yang efektif dapat membantu mengembangkan kerja tim dan menyatukan tujuan individu dan kelompok. Kepemimpinan yang semakin efektif dapat mengarahkan atau menimbulkan motivasi pegawai untuk bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, dengan adanya motivasi akan mendorong keinginan dan upaya (effort) pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Komitmen manajemen menurut (Paine, 1994) menyatakan bahwa strategi integritas merupakan sesuatu yang lebih luas, lebih dalam, dan lebih menuntut daripada sekedar inisiatif kepatuhan atas hukum maupun peraturan. Integritas dan kepatuhan atas hukum dan peraturan akan terwujud bila diikuti oleh komitmen manajemen yang kuat. Manajemen seharusnya mengembangkan nilai-nilai yang

dibutuhkan untuk sukses dalam jangka panjang. Nilai-nilai tersebut diimplementasikan melalui tindakan dan perilaku yang tepat.

Penelitian (Hogue, 2013) menjelaskan komitmen adalah “*Commitment is the stuff character is made of; the power to change the face of things*”. Komitmen adalah energi perubahan, bahwa kita (apapun perannya) bertekad menjadi pribadi yang mewah, kompleks akan kebaikan, inspiratif dalam keteladanan, dan menjadi model perubahan bagi masa depan yang lebih baik. Tentu ini tidak mudah, bukan seperti membalikkan telapak tangan, namun dari hati yang paling dalam, kita layak menjadi orang baik (bertanggung jawab, jujur, disiplin, setia, berwibawa, bermartabat, dan sebagainya) dan berkontribusi bagi penyebaran kebaikan.

Pengertian Komitmen Manajemen Puncak menurut (O'reilly & Chatman, 1996) menyatakan tentang komitmen manajemen puncak sebagai berikut : *Commitment more broadly as a psychological state of attachment that defines the relationship between a person and an entity.*

Komitmen manajemen puncak menurut (Cooper, 2006) adalah : *Management commitment is defined as engaging in and maintaining behaviors that help others achieve a goal.* Wilkinson, A., Redman, T. and Snape yang dikutip oleh (Goffin & Szwajczewski, 1996) : *Top management commitment is recognized by all quality and having recognized the need for Quality Improvement, the first objective is to secure management commitment.* Komitmen manajemen menurut (Siakas & Georgiadou, 2003) adalah : *Management commitment and leadership are the driving factors for motivating employees to strive for continuous process improvement.*

Komitmen manajemen merupakan orientasi karyawan terhadap organisasi sebagai bentuk identifikasi loyalitas (keyakinan pada nilai nilai organisasi), komitmen (kesediaan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi) yang dinyatakan oleh anggota organisasi (Robbins, 2003). Komitmen manajemen menggambarkan kekuatan dari komitmen organisasi dan identifikasi pribadi. Komitmen lebih dari sekedar loyalitas kepada organisasi. Selain itu, melibatkan hubungan aktif dengan

organisasi dimana individu bersedia mengabdikan diri untuk berkontribusi pada keberhasilan dan kemakmuran organisasi.

Komitmen adalah tingkat dimana seseorang bekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota (Robbin & Judge, 2013). Komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya (Suparyadi, 2015). Penelitian (Robbin & Judge, 2013) menjelaskan bahwa ada tiga dimensi terpisah komitmen organisasional meliputi:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Komitmen organisasional merupakan perwujudan dari kerelaan, kesadaran dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, misi dan tujuan bersama (Busro, 2018). Meyer dan Allen dalam (Busro, 2018) menyatakan bahwa terdapat tiga pendekatan komitmen organisasional antara lain :

1. *Affective Commitment*

Affective Commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.

2. *Continuance Commitment*

Continuance Commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.

3. *Normative Commitment*

Normative Commitment berkaitan dengan penggambaran perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi.

Armstrong dalam (Yusuf & Syarif, 2018) menjelaskan tentang tiga pilar besar komitmen organisasi yaitu:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*)
2. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*)
3. Adanya rasa memiliki terhadap manajemen (*a sense of ownership*)

2.2.2 Faktor-Faktor Komitmen Manajemen

Porter dan Minner dalam (Yusuf & Syarif, 2018) menyatakan bahwa komitmen manajemen sebagai keterikatan (*attachment*) dengan organisasi dikarakteristikan melalui kehendak untuk tetap bertahan, identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha lebih dalam perilakunya. Komitmen merupakan tingkat dimana seorang pegawai dapat mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan serta harapannya untuk tetap menjadi anggota. Dalam penelitiannya dijelaskan adanya beberapa faktor komitmen organisasi meliputi :

1. Personal organisasi
2. Psikologi *empowerment*
3. Budaya organisasi
4. Gaya kepemimpinan
5. Imbalan moneter
6. Kepercayaan
7. Manfaat hubungan
8. Kepuasan kerja
9. Kemampuan menghargai

Dyne dan Graham dalam (Priansa, 2017) menyatakan bahwa faktor - faktor komitmen organisasi meliputi:

1. Personal, terdiri atas kepribadian, usia, jenis kelamin dan pendidikan.
2. Posisional, terdiri atas tingkat pekerjaan dan masa kerja.

3. Situasional, terdiri atas lingkungan kerja dan dukungan organisasi.

2.2.3 Indikator Komitmen Manajemen

Penelitian (Khan et al., 2015) menjelaskan ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu :

1. Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi.
2. Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar.
3. Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.
4. Memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

McClelland yang dikutip oleh (D Soelistya, 2017) menyatakan bahwa: “Motivasi adalah cadangan energi potensial yang dimiliki oleh seorang individu untuk digunakan dan dikeluarkan yang tergantung pada kekuatan dorongan dan peluang-peluang yang ada dimana energi itu sendiri diinginkan pekerja. menggunakannya karena kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.

Vroom dalam (Wijayanti, 2017), mendefinisikan motivasi sebagai proses pengaturan pilihan diantara bentuk-bentuk aktivitas sukarela alternatif, sebagian besar perilaku dianggap berada di bawah pengendalian orang dan karenanya dimotivasi dalam penelitian ini digunakan sebagai motivasi manajer dalam melaksanakan tanggung jawab sosial dan ekonomi .

Teori yang membahas tentang motivasi diantaranya adalah teori hirarki kebutuhan Maslow, teori McClelland, teori McGregor, teori Herzberg, dan teori harapan Vroom.

1. Teori Kebutuhan Abraham H. Maslow

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Penelitian (Robbin & Judge, 2013) menjelaskan hierarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow :

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*Security or safety needs*), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
- d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Needs for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri. Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*fisiologis*) sebelum mengarahkan perilaku ke arah kebutuhan yang paling tinggi (*self actualization*).

Hierarki kebutuhan dari Maslow dapat digambarkan dalam gambar 2.1 :



Gambar 2.1 Hierarki kebutuhan dari Maslow

Sumber: Robbin & Judge, 2013

Maslow memisahkan kelima kebutuhan tersebut menjadi kebutuhan order rendah yakni faali dan keamanan yang dapat dipenuhi secara eksternal (seperti upah, masa kerja, dan lainnya) dan kebutuhan order tinggi yakni sosial, penghargaan dan aktualisasi diri yang dipenuhi secara internal (dalam diri orang).

2. Teori McClelland

Konsep penting dari teori motivasi ini adalah pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia, yang mana merupakan motivasi prestasi. McClelland dalam (D Soelistya, 2017) menjelaskan bahwa individu dapat memiliki motivasi jika memang dirinya memiliki keinginan untuk berprestasi lebih baik dibandingkan lainnya. Ada 3 kebutuhan dalam teori ini, meliputi:

a. Kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*)

Kebutuhan prestasi akan mendorong seseorang berprestasi tercermin dari keinginan berkreasi untuk mengambil tugas yang bisa dipertanggung-jawabkan secara individu. Dalam hal ini, seseorang harus bisa menentukan tujuan yang logis dengan memperhitungkan resiko yang ada serta melakukannya secara kreatif dan inovatif. McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan sendiri-sendiri sesuai dengan karakter serta pola pikir yang membentuknya dan memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. McClelland dalam (Siagian, 2008), menjelaskan bahwa kebutuhan akan prestasi mempunyai dua indikator, yaitu:

1) Kemampuan

Kemampuan merupakan kecakapan dalam menguasai beberapa keahlian yang sudah menjadi bawaan sejak lahir atau dari latihan yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu yang berwujud tindakan.

2) Kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan seseorang dalam menciptakan sesuatu yang baru, baik melalui pikiran maupun karya yang berbentuk sesuatu yang baru.

b. *Kebutuhan Afiliasi (need of affiliation)*

Kebutuhan afiliasi merupakan kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik. Kebutuhan ini ditandai dengan kecenderungan seseorang yang memiliki motif yang tinggi untuk terjalinnya sebuah persahabatan, situasi kooperatif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. McClelland dalam (Siagian, 2008) menjelaskan bahwa kebutuhan afiliasi mempunyai dua faktor, yaitu:

1) Gairah kerja

Gairah kerja merupakan perwujudan dari moral dan semangat kerja yang tinggi. Motivasi tersebut muncul jika seseorang tersebut mempunyai niat dan keinginan dalam mengerjakan tugasnya.

2) Interaksi dengan orang lain

Interaksi dengan orang lain merupakan suatu komunikasi yang dilakukan dengan orang lain, karena pada dasarnya setiap individu tidak dapat hidup sendiri dan saling membutuhkan dengan individu yang lain.

c. *Kebutuhan Kekuasaan (need of power)*

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh atas diri orang lain (berpengaruh dan mengendalikan orang lain). McClelland menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan kekuasaan yang tinggi akan cenderung memiliki karakter bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status sosial. Seseorang yang memiliki kebutuhan kekuasaan ini cenderung akan menguasai orang lain dan mengatur perilakunya. McClelland dalam (Siagian, 2008) menjelaskan bahwa kebutuhan akan kekuasaan mempunyai dua indikator penting, yaitu:

1) Aktualisasi diri

Aktualisasi diri adalah tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan kemampuannya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata dalam rangka untuk mendapatkan kekuasaan.

2) Kekuasaan

Kekuasaan merupakan kemampuan seseorang dalam memperoleh sesuatu dengan cara yang dikehendakinya.

3. Teori X dan Y McGregor

Teori motivasi ini menggabungkan dari teori eksternal dan internal yang kemudian dikembangkan Douglas McGregor dengan merumuskan dua perbedaan dasar dari perilaku manusia. Kedua teori ini yang kemudian dikenal dengan Teori X dan Y. Teori X dan Y yang menjelaskan tentang pandangan yang berbeda mengenai manusia dalam organisasi (Robbin & Judge, 2013).

a. Teori X

Teori X merupakan pandangan tradisional, dimana melihat perilaku manusia dalam lingkungan pekerjaan yang telah membudaya. Pada dasarnya Teori X melihat manusia dalam organisasi dari sisi negatif, merupakan pengandaian bahwa karyawan tidak menyukai pekerjaan, lari dari tanggung jawab dan harus dipaksa agar menunjukkan prestasi. Teori X beranggapan :

- 1) Pada umumnya manusia tidak suka bekerja, malas dan bila mungkin akan menghindari pekerjaan tersebut.
- 2) Karena tidak menyukai pekerjaan, malas, maka manusia itu harus dipaksa, diawasi, dikendalikan, dibina, bahkan diancam dengan sanksi atau hukuman agar dapat melaksanakan usaha, bergerak dalam mencapai tujuan.
- 3) Pada umumnya manusia dalam organisasi ingin menghindarkan diri dari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi, sehingga mereka lebih senang dibina dan diarahkan.

Teori ini memang masih banyak digunakan beberapa organisasi dikarenakan para manajer menganggap jika anggapan-anggapan dalam teori tersebut adalah benar serta bisa diamati dari perilaku manusia.

b. Teori Y

Teori Y merupakan kebalikan dari teori X, merupakan cara pandang manusia yang lebih modern, melihat manusia dari sisi positif. Teori Y beranggapan :

- 1) Manusia sebagai anggota organisasi pada dasarnya menyukai dan menikmati pekerjaan dimana mereka tidak memiliki beban, karena menganggap bekerja adalah sama dengan bermain dan istirahat.
- 2) Manusia dapat mengendalikan dirinya sehingga tidak perlu diawasi, dan mereka dapat memberikan pelayanan terhadap tujuan organisasi, serta akan menepati janji sehingga tidak perlu ada sanksi.
- 3) Pada umumnya manusia dapat belajar menerima dengan baik dan bertanggungjawab.
- 4) Manusia dalam organisasi memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif, memiliki imajinasi yang tinggi, cakap dan kreatif dalam memecahkan masalah-masalah dalam organisasi

Teori Y lebih bersifat dinamis, karena menunjukkan kemungkinan pertumbuhan dan pengembangan pada diri individu.

4. Teori Motivasi Herzberg

Teori Herzberg ini sering dikenal sebagai teori dua faktor atau teori M-H. Teori ini menjelaskan bagaimana seorang manajer bisa mengendalikan faktor-faktor atau elemen-elemen pekerjaan yang menentukan kepuasan seseorang dalam bekerja (Robbin & Judge, 2013). Teori motivasi Herzberg menjelaskan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu lingkungan. Faktor pertama adalah faktor intrinsik yang terdapat dalam setiap individu, misalnya prestasi, pengakuan/penghargaan, dan tanggungjawab. Faktor kedua merupakan faktor kebersihan atau iklim baik suatu lingkungan pekerjaan, misalnya hubungan antar individu, gaji, tunjangan, kondisi kerja, serta hubungan antara atasan dan bawahan.

5. Teori Motivasi ERG Clayton

Teori ERG Alderfer adalah teori yang dikembangkan dari teori hierarki Maslow oleh seorang psikologis bernama Clayton Paul Alderfer. Teori ERG Alderfer menunjukkan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti yaitu :

a. E (*existence*)

Kebutuhan eksistensi adalah kebutuhan dasar melingkupi kebutuhan fisiologis, keamanan dan kenyamanan, misalnya udara, makanan, air, tempat tinggal, kesehatan, juga pekerjaan yang aman.

b. R (*relatedness*)

Kebutuhan keterkaitan adalah kebutuhan interpersonal seorang manusia dengan manusia lainnya dalam kehidupan sosial, misalnya dengan pasangan, teman, maupun keluarga.

c. G (*growth*)

Kebutuhan perkembangan adalah kebutuhan seseorang untuk mempertahankan harga diri dan melakukan aktualisasi diri, misalnya kepercayaan diri, prestasi, kreativitas, dan kemampuan pemecahan masalah

Makna dari ketiga istilah diatas memiliki dua poin yang sangat penting. Pertama, jika dilihat secara konseptual maka akan terlihat persamaan antara model atau teori yang dikembangkan oleh Alderfer dan Maslow. Hal ini dikarenakan *Existence* berkaitan dengan hirarki pertama dan kedua yang ada di dalam teori Maslow. *Relatedness* berkaitan dengan hirarki kebutuhan 3 dan 4 di dalam konsep Maslow. Sedangkan *Growth* memiliki arti yang sama dengan *self actualization* pada teori Maslow. Kedua teori dari Alderfer ini memang lebih menekankan pada segala jenis kebutuhan manusia tersebut diusahakan untuk dapat dipenuhi secara serentak. Bila teori Alderfer ini diperhatikan lebih lanjut maka akan tampak beberapa hal dibawah ini:

- a. Semakin tidak terpenuhinya kebutuhan tertentu, maka akan membuat keinginan untuk memuaskannya semakin besar.
- b. Kuatnya keinginan untuk memuaskan kebutuhan “lebih tinggi” akan semakin besar bila kebutuhan rendah telah dapat dipenuhi dengan baik.

- c. Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatannya lebih tinggi, maka akan membuat keinginan memenuhi kebutuhan yang mendasar lebih besar.

Pandangan ini sepertinya didasarkan pada sifat pragmatisme manusia, yang mana dikarenakan dasar akan keterbatasannya maka seseorang bisa menyesuaikan dirinya pada kondisi yang objektif. Dengan kata lain memusatkan fokus dan perhatiannya pada hal-hal yang mungkin bisa dicapainya. Teori pertumbuhan ini termasuk dalam komponen intrinsik dari kategori penghargaan dan karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri (Robbin & Judge, 2013).

6. Teori Motivasi Vroom

Vroom dalam (Wijayanti, 2017) menyampaikan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh bentuk susunan atau struktur organisasi yang lengkap, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor penempatan individu dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (*the right man on the right place*), yang mana masing-masing individu tersebut mempunyai motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja.

Teori harapan Vroom yang dibuat oleh Victor Vroom, Edward Lawler dan Lyman Porter didasari 3 hal yaitu :

a. *Valance*

Valance adalah orientasi emosional yang dipegang tentang suatu hasil dan keinginan terdalam seseorang, misalnya keinginan penghargaan berupa uang, jabatan, waktu istirahat, maupun tunjangan.

b. *Expectancy*

Expectancy adalah harapan atau kepercayaan seseorang bahwa usaha tidak akan mengkhianati hasil, karena setiap orang memiliki *Expectancy* yang berbeda-beda bergantung pada kemampuan individunya sendiri.

c. *Instrumentally*

Instrumentally yaitu keyakinan dalam mendapatkan sesuatu, sehingga seseorang akan yakin untuk mendapatkan suatu tujuan terkait apa yang diusahakannya.

2.3.2 Faktor - Faktor Motivasi

Penelitian (M. S. P. Hasibuan, 2019) menjelaskan adanya dua jenis motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung.

1. Motivasi langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu atau karyawan untuk memenuhi kebutuhan atau kepuasannya misalnya pemberian pujian, penghargaan / bonus, tunjangan hari raya dan tanda jasa.

2. Motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung yaitu motivasi yang diberikan berupa fasilitas yang mendukung kelancaran tugas serta menunjang gairah kerja sehingga karyawan merasa betah atau bersemangat dalam melaksanakan tugasnya. misalnya ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

2.3.3 Indikator Motivasi

McClelland dalam (D Soelistya, 2017) menjelaskan dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan Prestasi (n-ach)

- a. Dorongan untuk unggul
- b. Mengembangkan kreativitas
- c. Semangat untuk menghasilkan prestasi yang tinggi

2. Kebutuhan akan afiliasi (n-affl)

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*needs of belonging*)
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*needs of importance*)
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*needs of achievement*)
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*needs of participation*)

3. Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)

- a. Memiliki kedudukan yang terbaik
- b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Penampilan kerja menuntut adanya pengekspresian potensi atau kemampuan dari seseorang serta menuntut adanya tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Seseorang yang mampu mengekspresikan potensi atau kemampuannya secara maksimal dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Manajemen kinerja yang baik akan membuat suksesnya seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan kebutuhan organisasi (Fauzi, 2020).

Kinerja merupakan hasil kerja keras seorang individu atau sekelompok orang atau sekelompok individu pada suatu organisasi dimana setiap individu mempunyai kewenangan dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan dengan tidak melanggar hukum dan disesuaikan dengan etika dan moral (Musrifin, 2020). Kinerja karyawan adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kualitas dan waktu yang digunakannya dalam menjalankan tugas (Sutrisno, 2016).

Penelitian (A. P. Mangkunegara & Prabu, 2016) mengistilahkan kinerja dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja) atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja berhubungan dengan seberapa besar kemampuan setiap level manajemen dalam membangun dan meningkatkan kinerja yang baik (Wulandari & Riharjo, 2016). Produktivitas organisasi akan bertambah jika kinerja yang dihasilkan pegawai dapat efektif dan efisien. Beberapa pakar memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja, antara lain

Model Deming, Model Torrington dan Hall, Model Costello, dan Model Amstrong dan Baron.

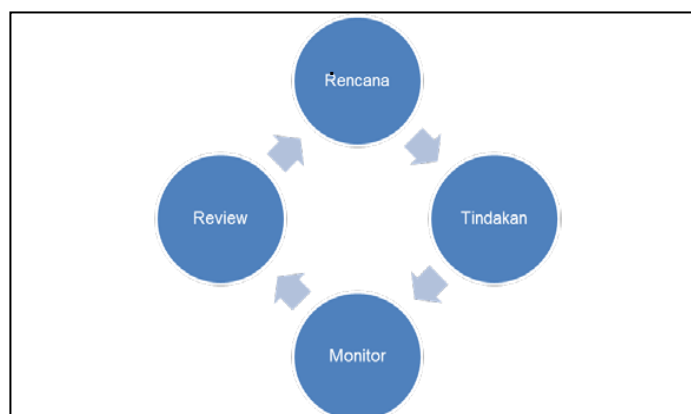
1. Model Deming

Model ini diambil dari nama Dr. William Edward Deming, seorang pakar manajemen kinerja yang memperkenalkan teori manajemen “*Total Quality Management*” yang di dalam teori tersebut terdapat model manajemen kinerja yang kemudian disebut sebagai Model Deming. Manajemen kinerja Model Deming dimulai dari rencana (*plan*), melakukan tindakan pelaksanaan (*do*), memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan (*monitor*) dan melakukan review atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai (*review*) (Abdullah, 2014).

Hasil monitoring dan *review* bisa saja terjadi dua kemungkinan, yaitu (Abdullah, 2014):

- a. Kemajuan telah dicapai sesuai dengan yang direncanakan,
- b. Terjadi deviasi antara rencana dengan kemajuan yang dicapai.

Dalam hal kemungkinan kedua yang terjadi, maka perlu ada langkah-langkah penyesuaian terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan. Demikian seterusnya model kinerja Deming ini bekerja seperti sebuah siklus. Berikut ini merupakan gambar siklus Manajemen Kinerja Deming :



Gambar 2.2 Siklus Manajemen Kinerja Deming
 Sumber: Amstrong dan Baron, *Performance Management* (1998)
 dalam Abdullah (2014)

2. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu apa yang menjadi “harapan” yang diinginkan. Kemudian menentukan dukungan apa yang harus diberikan untuk mencapai tujuan itu. Setelah itu dilakukan peninjauan (*review*) kembali dan penilaian terhadap kinerja. Kemudian melakukan “pengelolaan” terhadap standar kinerja (Abdullah, 2014). Berikut ini merupakan siklus manajemen kinerja model Torrington dan Hall :

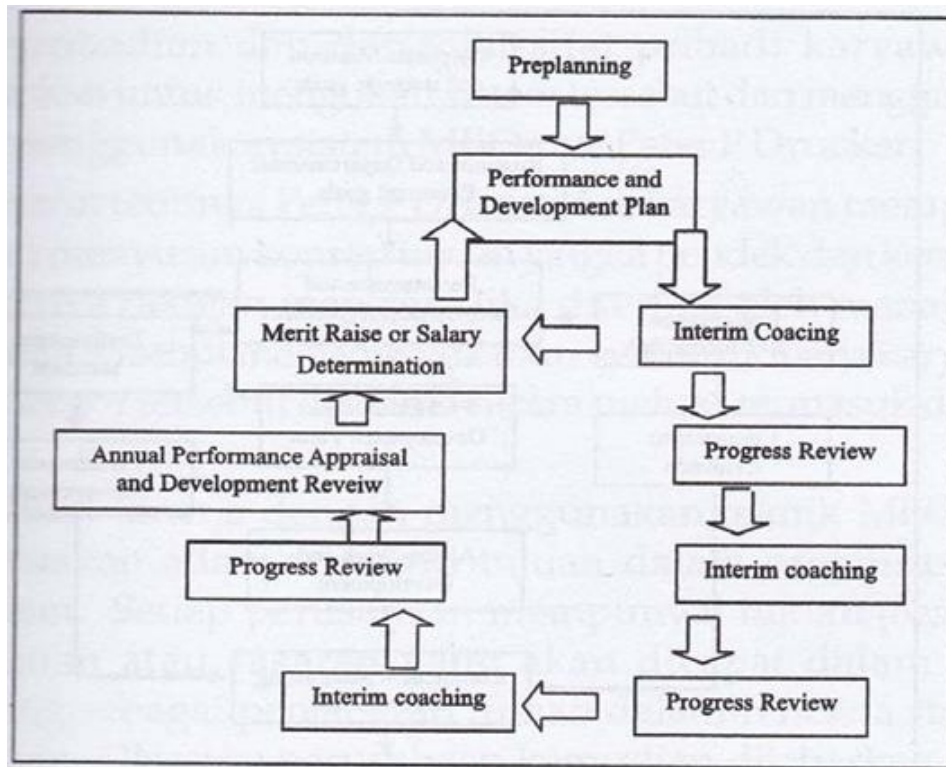


Gambar 2.3 Siklus Manajemen Kinerja Model Torrington dan Hall

Sumber: Armstrong dan Baron, *Performance Management* (1998) dalam Abdullah (2014)

3. Model Costello

Model Costello juga digambarkan dalam bentuk siklus. Diawali dengan melakukan persiapan perencanaan kemudian dibuat rencana kinerja dan pengembangannya. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja SDM dilakukan coaching kepada karyawan (SDM). Setelah itu dilakukan pengukuran kemajuan kinerja karyawan. Selama proses berlangsung juga dilakukan peninjauan kembali terhadap kemajuan pekerjaan dan apabila diperlukan dapat dilakukan penyesuaian rencana (Abdullah, 2014). Model Costello ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:

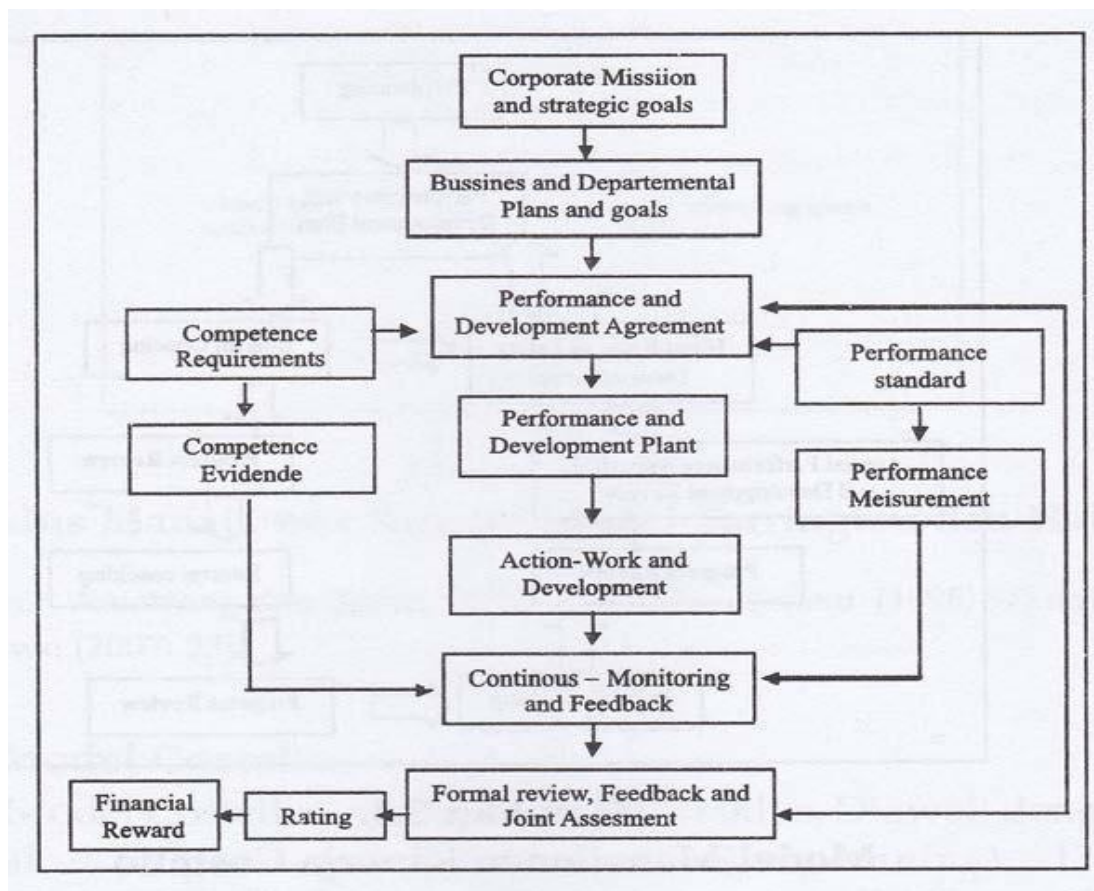


Gambar 2.4 Siklus Manajemen Kinerja Model Costello

Sumber: Costello, *Effective Performance Management* (1994)
dalam Abdullah (2014)

4. Model Amstrong dan Baron

Amstrong dan Baron mengemukakan siklus manajemen kinerja sebagai sequence atau urutan. Prosesnya merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan yang bermuara pada pencapaian hasil (kinerja) yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja model Amstrong dan Baron dapat terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2.5 Urutan Manajemen Kinerja Amstrong dan Baron

Sumber: Amstrong dan Baron, *Performance Management* (1998)
dalam Abdullah (2014)

2.4.2 Faktor – Faktor Kinerja

Penelitian (Sudaryo et al., 2018) menjelaskan bahwa unsur-unsur pelaksanaan pekerjaan yang dinilai pada daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan ada 8 macam yaitu loyalitas, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, inisiatif dan kepemimpinan. Berjalannya kinerja sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, baik dari dalam maupun dari luar adalah sebagai berikut :

1. Faktor Individu, yaitu faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budayanya, dan variabel-variabel lainnya.

2. Faktor Situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti sistem yang diterapkan (sentralisasi/desentralisasi), jenis pelatihan dan pengawasan, informasi perusahaan yang diperoleh dan pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen, sistem upah dan lingkungan sosial.
3. Faktor Fisik dan Pekerjaan, yaitu faktor yang meliputi metode kerja, jenis pekerjaan, desain dan kondisi alat-alat kerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja.

Penelitian (Moehariono, 2014) mengungkapkan beberapa aspek mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja adalah:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.

2.4.3 Indikator Kinerja

Penelitian peranan manajer dalam perusahaan telah dilakukan oleh Mintzberg yang dikutip dalam (Fauzi, 2020), mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang harus dimiliki oleh seorang manajer di sebuah perusahaan. Kesepuluh peran itu dikelompokkan ke dalam tiga kategori sebagai indikator kinerjanya para manajer meliputi :

1. Kategori interpersonal (*Interpersonal Category*)

Peran manajerial dalam kategori ini melibatkan penyediaan informasi dan ide. Kategori peran interpersonal ini terdiri dari tiga peran yaitu :

- a. *Figurehead*

Dalam peran ini manajer diharapkan menjadi sumber inspirasi, karena seorang manajer memiliki tanggung jawab sosial, seremonial, dan legal. Manajer dipandang sebagai orang yang memiliki otoritas, sekaligus sebagai seorang tokoh panutan (role model).

b. *Leader*

Peran ini mengharuskan seorang manajer menunjukkan kepemimpinan untuk tim, departemen, atau bahkan seluruh organisasi dan di sinilah manajer mengelola kinerja dan tanggung jawab semua orang dalam grup.

c. *Liaison*

Manajer harus bisa berkomunikasi dengan pihak internal dan eksternal. Seorang manajer harus mampu membangun jaringan secara efektif atas nama organisasi atau perusahaan yang membawahnya.

2. Kategori informasi (*Informational Category*)

Peran manajerial dalam kategori ini melibatkan pemrosesan informasi. Kategori peran informasi terdiri dari tiga peran, yaitu :

a. *Monitor*

Dalam peran ini, manajer secara teratur mencari informasi yang terkait dengan internal organisasi dan mencari perubahan yang relevan di lingkungannya. Manajer juga memonitor tim yang ada dibawahnya dalam hal produktivitas, dan kesejahteraan anggota.

b. *Disseminator*

Di peran ini, manajer mengkomunikasikan informasi yang berpotensi bermanfaat kepada kolega dan tim.

c. *Spokesperson*

Dalam peran ini, manajer bertanggung jawab untuk mengirimkan informasi tentang organisasinya dan tujuannya kepada orang-orang eksternal organisasi. Manajer mewakili dan berbicara untuk organisasi mereka.

3. Kategori pengambilan keputusan (*Decision Maker Category*)

Peran manajerial dalam kategori ini melibatkan penggunaan informasi yang terdiri dari empat peran meliputi :

a. *Entrepreneur*

Seorang manajer membuat dan mengendalikan perubahan dalam organisasi. Ini berarti menyelesaikan masalah, menghasilkan ide-ide baru, dan mengimplementasikannya.

b. *Disturbance Handler*

Manajer mengambil alih ketika organisasi mendapatkan masalah tak terduga dan membantu menengahi perselisihan di dalamnya.

c. *Resource Allocator*

Manajer menentukan penggunaan sumber daya organisasi seperti pengalokasian dana, penugasan staf dan sumber daya organisasi lainnya.

d. *Negotiator*

Manajer mengarahkan negosiasi dalam organisasi atau perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ini, peneliti juga mempelajari penelitian yang dilakukan sebelumnya:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
1	Anselmo Ferreira Vasconcel, (2020) <i>Spiritual intelligence: a theoretical synthesis and work-life potential linkages</i>	Studi Literatur	Terdapat Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kehidupan Kerja	Metode Analisis	Variabel <i>Spiritual Intelligence</i>

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
2	Nawal A. Al Eid, Boshra A. Arnout, Ayed A. Almoied, (2020) <i>Leader's spiritual intelligence and religiousness: Skills, factors affecting, and their effects on performance (a qualitative study by grounded theory)</i>	Studi Kualitatif	Terdapat Pengaruh yang positif Kecerdasan Spiritual dan pemimpin religius terhadap Kinerja	Metode Analisis	Variabel <i>Spiritual Intelligence</i> dan <i>Performance</i>
3	Putri, L. E., Aswar, K., & Ermawati. (2020) <i>Performance Measurement of Local Government in Indonesia: A Conceptual Study</i>	Studi Literatur	Terdapat pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kinerja	Metode Analisis	Variabel <i>Performance</i>
4	Hakim et al. (2021) Pengaruh Pengetahuan Teknis, Komitmen Manajemen, Dan Sumber Daya Terhadap Kualitas Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah	PLS-SEM	Terdapat pengaruh Komitmen Manajemen terhadap Kinerja	Variabel Pengetahuan Teknis dan Sumber Daya	Variabel Kinerja dan Metode analisis

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
5	Muhammad Anasrulloh, Moh. Hanafi, Maria Agatha W. H (2016) Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada BANK MUAMALAT Tulungagung)	Path Analysis	Terdapat Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Motivasi Kerja	Tidak ada variabel Komitmen Manajemen	Variabel Kecerdasan Spiritual, Kinerja dan Motivasi serta Metode analisisnya
6	Fakhrian & Bolghan, (2022) <i>Investigating the Mediating Role of Self-Compassion in the Relationship between Spiritual Intelligence and Hope in Female Nurses of Neyshabur Hospitals in 2019</i>	Survey Deskriptif	Terdapat Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap pemenuhan harapan pribadi	Variabel <i>Self-Compassion</i> Metode Analisis	Variabel Kecerdasan Spiritual dan Motivasi
7	Dwi Antoro (2014) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Manajemen Puncak terhadap <i>Transfer Knowledge</i> dan Dampaknya terhadap Kinerja Dosen	Regresi Linier Berganda	Terdapat Pengaruh Komitmen manajemen puncak terhadap <i>transfer knowledge</i>	Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan <i>Transfer Knowledge</i> serta Metode Analisis	Variabel Komitmen Manajemen dan Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
8	Yudianto Oentario, Dr.Zepplin Jiwa H. Tarigan S.T.,M.M.T, Dr.Drs.Thomas Stefanus (2015) Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Strategi Purchasing dan Dukungan Manajemen Puncak	PLS - SEM	Pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap internal komunikasi dan internal kolaborasi serta strategi purchasing	Variabel Strategi Purchasing	Variabel Kinerja dan Komitmen Manajemen serta Metode Analisis
9	Yuhjung Shin, Won- Moo Hur, TaeWon Moon and Soomi Lee (2019) <i>A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes</i>	PLS - SEM	Motivasi, sebagai variabel perantara utama mempengaruhi kinerja karyawan	Variabel <i>Job Insecurity</i> , dan Hasil dari Perilaku	Variabel Motivasi dan Kinerja serta Metode analisis
10	Arooj Makki & Momina Abid (2017) <i>Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employees Task Performance</i>	Studi Survei	Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan	Metode analisis	Variabel Motivasi dan Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
11	Djoko Soelistya, Ade Septiarisna Warindra, Muhammad Rosyihudin, Moch Indah Hastomo Nugroho (2021) <i>The Effect of Integrity and Work Discipline on Employee Engagement: Motivation as an Intervening Variable</i>	PLS – SEM	Motivasi kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja	Variabel Integritas Kerja dan Disiplin Kerja	Variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan serta Metode Analisis
12	Jasman Syarifuddin Hasibuan, M. Taufik Lesmana, Ainun Permata Sari (2021) <i>Employee Performance Studies: Antecedents of Work Discipline, Work Motivation, and Job Training</i>	SPSS	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Variabel Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja serta Metode Analisis	Variabel Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan
13	Siswoyo Haryono dan Febry Rosady (2017) Pengaruh Kecerdasan Emosi dan Spiritual terhadap Kinerja Perawat Temporer dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening	PLS – SEM	Pengaruh tidak langsung kecerdasan spiritual terhadap kinerja, tetapi harus melalui komitmen organisasi	Variabel Kecerdasan Emosi dan Komitmen Organisasi	Variabel Kecerdasan Spiritual dan Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Judul	Metode Penelitian	Hasil	Perbedaan	Persamaan
14	Faiz Wachida Yuda dan Sumartik (2021) <i>The Influence of Intellectual Intelligence, Emotional Intelligence, and Spiritual Intelligence on Employee Performance with Intervening Variable Job Satisfaction CV. Kirana Bahari.</i>	PLS – SEM	Kecerdasan Spiritual berpengaruh tidak langsung terhadap Prestasi Kerja yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja karyawan	Variabel Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kepuasan Kerja	Variabel Kecerdasan Spiritual dan Kinerja serta Metode Analisis
15	P. Ayu Ratna Dewi, I Dewa Nyoman Badera, Dewa Gede Wirama (2017) Dukungan Manajemen Puncak, Kualitas Sistem, Kualitas Informasi sebagai Prediktor Kepuasan Pengguna dan Implikasinya pada Kinerja Pegawai	PLS – SEM	Dukungan manajemen puncak berpengaruh positif pada kepuasan pengguna dan kinerja pegawai	Variabel Kualitas Sistem, Kualitas Informasi, Kepuasan Pengguna	Variabel Komitmen Manajemen dan Kinerja serta Metode Analisis
16	Nina Agustina dan Andreas W. Gunawan (2011) Efek Komitmen Manajemen Puncak terhadap Perilaku Pelayanan Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	Uji Validitas dan Reliabilitas serta Regresi Berganda	Komitmen Manajemen mempengaruhi kepuasan kerja dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi perilaku layanan karyawan	Variabel Perilaku Pelayanan dan Kepuasan Kerja serta Metode Analisis	Variabel Komitmen Manajemen

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2022

2.6 Kerangka Teoritis

2.6.1 Hubungan Antar Variabel

2.6.1.1 Hubungan antara Kecerdasan Spiritual dengan Kinerja

Penelitian (Vasconcelos, 2020) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang potensial kecerdasan spiritual terhadap kehidupan kerja. Kecerdasan spiritual (*Spiritual Intelligence*) merupakan jalan untuk mencapai dan mengembangkan spiritualitas kita sendiri untuk memicu kemampuan / potensi kita sehingga bisa memberikan beberapa kontribusi penting kepada orang-orang yang tinggal di sekitar kita.

Penelitian (Al Eid et al., 2021) menerangkan bahwa kecerdasan spiritual dan religius pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa keterampilan kecerdasan spiritual pemimpin bisa mewujudkan keseimbangan kehidupan kerja. Kecerdasan spiritual dan religiusitas pemimpin sangat ditentukan dan mempengaruhi kinerja pemimpin dan bawahannya.

Penelitian Sari & Finthariasari, (2022) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan spiritual memungkinkan seseorang untuk berpikir kreatif, berwawasan jauh, membuat atau bahkan mengubah aturan, yang membuat orang tersebut dapat bekerja lebih baik. Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan jiwa yang dapat membantu kita menyembuhkan dan membangun diri kita secara utuh.

Penelitian (Wibowo, 2017) mengemukakan bahwa kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kinerja. Kecerdasan spiritual mampu memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku kerja.

2.6.1.2 Hubungan antara Komitmen dengan Kinerja

Penelitian (Hakim et al., n.d., 2021) menyatakan bahwa pimpinan harus memiliki komitmen yang tinggi dan nyata, serta menyediakan dukungan sumber daya baik manusia, finansial, waktu, maupun dukungan sumber daya lainnya.

Penelitian (Putri, 2020) menjelaskan bahwa komitmen manajemen dalam teori kelembagaan mengacu pada adanya tekanan dalam organisasi itu sendiri untuk

melaksanakan tugas yang telah diberikan kepada setiap individu untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

Penelitian (Lestari, 2021) menjelaskan bahwa komitmen manajemen berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kualitas layanan. Komitmen manajemen merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Komitmen manajemen sebagai keterlibatan dalam dan memelihara perilaku yang membantu orang lain mencapai tujuan.

2.6.1.3 Hubungan antara Kecerdasan Spiritual dengan Motivasi

Penelitian (Anasrulloh, 2016) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Karyawan akan termotivasi dalam bekerja apabila melakukan sesuatu sesuai dengan tanggung jawab dan memiliki nilai-nilai positif dalam hidup.

Penelitian (Fakhrian & Bolghan-Abadi, 2022) menjelaskan bahwa individu yang memiliki kecerdasan spiritual tinggi akan merasakan kasih sayang pada diri sendiri dan lebih banyak pengharapan. Kecerdasan spiritual yang tinggi mengakibatkan seseorang akan lebih fleksibel dalam berperilaku dan memiliki kesadaran tentang kehidupan dan tujuannya sehingga individu bisa lebih beradaptasi secara tepat dengan lingkungannya. Kecerdasan spiritual yang tinggi akan mengalami lebih banyak emosi dan suasana hati yang positif dan lebih sedikit emosi negatif.

2.6.1.4 Hubungan antara Komitmen Manajemen dengan Motivasi

Penelitian (Antoro, 2014) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa komitmen manajemen puncak memiliki pengaruh terhadap transfer pengetahuan (*Transfer Knowledge*). Jika proses *transfer knowledge* tidak dapat berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia

untuk melakukannya. Semua proses-proses tersebut dapat berjalan, selama manusia memang terdorong untuk melakukannya walaupun tanpa bantuan teknologi.

Penelitian (Oentario & Tarigan, 2015) menjelaskan bahwa dukungan manajemen puncak memberikan peningkatan efektivitas kerja melalui komunikasi dan kolaborasi sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Internal komunikasi antar departemen dapat berjalan lebih efektif dan terpelihara sehingga proses komunikasi membuat departemen cepat beradaptasi untuk kepentingan bersama.

2.6.1.5 Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja

Penelitian (Shin et al., 2019) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses perantara utama, mempengaruhi reaksi karyawan terhadap stressor pekerjaan. Motivasi intrinsik sebagai bagian penting dari motivasi yang mempengaruhi kinerja dan perilaku karyawan.

Penelitian (Makki & Abid, 2017) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik lebih tinggi menunjukkan kinerja lebih baik dalam menyelesaikan tugasnya. Penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dan kinerja tugas karyawan. Motivasi ini tidak dipengaruhi gender / jenis kelamin karyawan.

Penelitian (Djoko Soelistya, Warindra, et al., 2021), menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja. Cadangan energi potensial yang dimiliki oleh seorang individu bisa digunakan dan dikeluarkan tergantung pada kekuatan dorongan dan peluang-peluang yang ada. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif menjadi dorongan pekerja untuk meningkatkan energi potensialnya.

Penelitian (J. S. Hasibuan et al., 2021), menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan akan bekerja lebih baik jika ada motivasi yang lebih baik.

2.6.1.6 Hubungan tidak langsung antara Kecerdasan Spiritual dengan Kinerja

Penelitian (Haryono & Rosady, 2017) menjelaskan bahwa kecerdasan spiritual berperan secara tidak langsung terhadap kinerja, tetapi harus melalui komitmen organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa seseorang yang membawa makna spiritualitas dalam kerjanya akan merasakan hidup dan pekerjaannya pun lebih memiliki arti yang nantinya akan membentuk suatu komitmen organisasi yang kuat. Terbentuknya komitmen organisasi inilah yang akan mendorong serta memotivasi individu untuk melakukan berbagai upaya untuk kemajuan organisasi.

Penelitian (Yuda & Sumartik, 2021) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh tidak langsung terhadap prestasi kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan. Kecerdasan spiritual yang tinggi seperti selalu berbuat baik terhadap rekan kerja yang kesusahan dalam melakukan pekerjaannya untuk menunjang kinerja pada perusahaan supaya lebih baik dengan begitu dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik bagi perusahaan dan mendapatkan kepuasan kerja secara individu maupun kelompok.

Penelitian (Sibasopait, 2018) mengemukakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Kecerdasan spiritual diukur melalui fleksibel, kesadaran diri yang tinggi, menghadapi penderitaan, kemampuan melampaui rasa sakit, kualitas hidup, sehingga menimbulkan kepuasan kerja dalam bekerja. Semakin tinggi persepsi terhadap kecerdasan spiritual atas suatu pekerjaan belum tentu kepuasan kerja tercapai, Sebaliknya, semakin rendah kecerdasan spiritual, maka rasa puas terhadap hasil tidak mudah dirasakan karena adanya beban dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

2.6.1.7 Hubungan tidak langsung antara Komitmen Manajemen dengan Kinerja

Penelitian (Dewi et al., 2017) menjelaskan bahwa komitmen manajemen puncak terbukti berpengaruh positif pada kepuasan pengguna yang berdampak pada kinerja. Semakin tinggi dukungan manajemen puncak maka akan meningkatkan

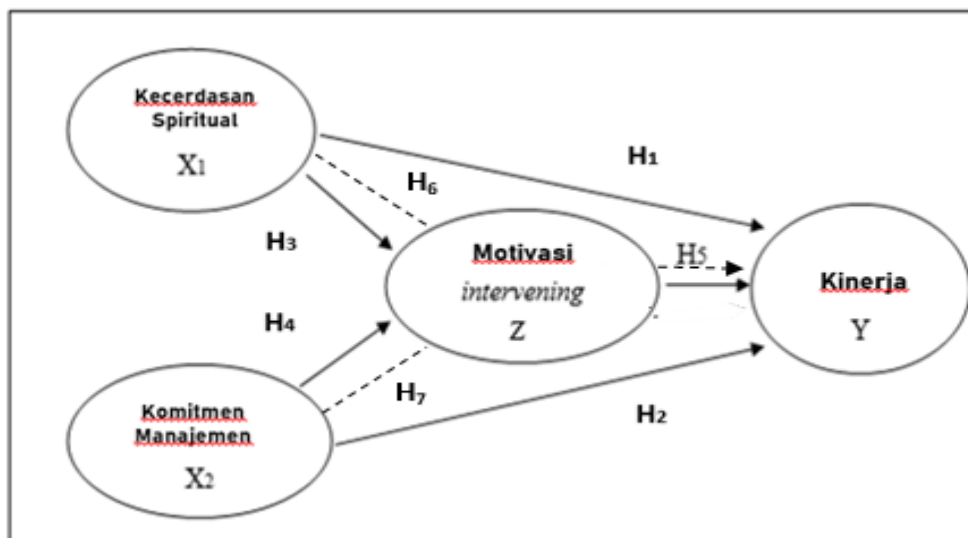
kepuasan pengguna yang berimplikasi pada meningkatnya kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Penelitian (Agustina & Putra, 2011) menyatakan bahwa komitmen manajemen mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi perilaku layanan karyawan (*employee service behavior*).

2.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan dari telah pustaka, dapat dibuat kerangka pemikiran teoritis tentang pengaruh kecerdasan spiritual dan komitmen manajemen terhadap kinerja dengan motivasi (intrinsik) sebagai variabel intervening nya.

Kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.6 :



Gambar 2.6 Kerangka Konseptual

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2022

2.8 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir dan landasan teori diatas, rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Kecerdasan Spiritual berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Manajer di PT. Kelola Mina Laut.

- H2 : Komitmen Manajemen berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Manajer di PT. Kelola Mina Laut.
- H3 : Kecerdasan Spiritual berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi Manajer di PT. Kelola Mina Laut.
- H4 : Komitmen Manajemen berpengaruh secara langsung terhadap Motivasi Manajer di PT. Kelola Mina Laut.
- H5 : Motivasi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Manajer di PT. Kelola Mina Laut.
- H6 : Kecerdasan Spiritual berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening.
- H7 : Komitmen Manajemen berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai variabel intervening.