

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Karyawan

Karyawan merupakan aset perusahaan. Kehadiran karyawan begitu sangat penting hingga saat ini, tanpa adanya karyawan tidak akan terjadi kelancaran dan proses produksi suatu perusahaan.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa karyawan/tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat, baik didalam maupun di luar hubungan kerja. Dari definisi tersebut maka yang dimaksud dengan tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di dalam hubungan kerja adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan pada setiap bentuk usaha (perusahaan) atau perorangan dengan menerima upah termasuk tenaga kerja yang melakukan di luar hubungan kerja.

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan dari bahasa asing “prestasi,” dan dapat pula berarti hasil kerja. pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan dicapai (Rivai, 2011).

Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan (fungsional maupun structural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2002).

Menurut Helfert (dalam Rivai, 2009) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau keseluruhan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Sedangkan menurut Mulyadi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional

organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Eausino Cardosa Games mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai” ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Selanjutnya kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005).

Lebih tegas lagi Lawyer dan Porter (dalam Sutrisno, 2010) yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Prawirosentono (1999) (dalam Sutrisno, 2010) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Miner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi

yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan (Prawirosentono, 1999). Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik.

Irianto (2001), mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara objektif. Bagaimana cara menilai kinerja sumber daya manusia yang bertanggung jawab dalam setiap unit kerja? Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi baik secara individual maupun kelompok orang yang berada didalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Dalam hal ini terdapat tiga kelompok karyawan sesuai dengan fungsinya, yakni kelompok pembuatan strategis atau kebijakan organisasi, administrasi, dan pelaksana operasi.

Sedangkan Cormick & Tiffin (1980), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau prestasi kerja yang dapat dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggungjawab yang telah dibebankan serta mampu menghasilkan kuantitas, kualitas dan waktu dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai karyawan.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada didalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentono (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

1) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah

bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapainya tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggungjawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam

perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawannya dalam melaksanakan tugas.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Menurut Mathis dan Jackson (2007), faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: (1) kemampuan mereka, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu, yang diakibatkan oleh

kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Gibson (Rivai, 2011) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu: (a) faktor individu seperti kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang; (b) faktor psikologis seperti persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; dan (c) faktor organisasi seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Timpe (Mangkunegara, 2005) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mangkunegara (2005), faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan.

1. Faktor Individu. Secara psikologis individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jawaban yang jelas. Autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain meliputi faktor kemampuan dan faktor motivasi yang kedua-duanya bersumber dari dalam diri karyawan itu sendiri, faktor individu dan faktor lingkungan; faktor individu, faktor psikologis dan faktor organisasi, faktor internal dan faktor eksternal, dan adapun faktor lain yang sama-sama mengacu pada kemampuan individu karyawan itu sendiri meliputi keefektivan dan efisiensi, otoritas dan tanggungjawab individu, disiplin dan inisiatif.

3. Aspek-Aspek Kinerja

Menurut Umar (dalam Mangkunegara, 2010) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

- a. Mutu pekerjaan,
- b. Kejujuran karyawan,
- c. Inisiatif,
- d. Kehadiran,
- e. Sikap,
- f. Kerjasama,

- g. Keandalan,
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan,
- i. Tanggung jawab, dan
- j. Pemanfaatan waktu kerja

Aspek kinerja karyawan menurut Prawirosentono (dalam Lubis, 2008)

antara lain:

1. Pengetahuan atas pekerjaan. Kejelasan pengetahuan atas tanggungjawab pekerjaan yang menjadi tugas karyawan.
2. Perencanaan dan organisasi. Kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektifitas.
3. Mutu pekerjaan. Ketelitian dan ketepatan pekerjaan.
4. Produktivitas. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan.
5. Pengetahuan teknis. Dasar teknis dan kepraktisan sehingga pekerjaannya mendekati standard kinerja.
6. *Judgement*. Kebijaksanaan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga tujuan organisasi tercapai.
7. Komunikasi. Kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain.
8. Kerjasama. Kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim.
9. Kehadiran dalam rapat. Kemampuan dan keikutsertaan (partisipasi) dalam rapat berupa pendapat atau ide.

10. Kemampuan memperbaiki diri sendiri. Kemampuan memperbaiki diri dengan studi lanjutan atau kursus-kursus.

Adapun aspek-aspek kinerja kantor wilayah DJBC, sebagai berikut:

1. Integritas

Dalam Integritas terkandung makna bahwa dalam berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak, seluruh karyawan DJBC melakukan dengan baik dan benar serta selalu memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

2. Profesionalisme

Dalam Profesionalisme terkandung makna bahwa dalam bekerja, seluruh karyawan DJBC melakukannya dengan tuntas dan akurat berdasarkan kompetensi terbaik dan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

3. Sinergi

Dalam Sinergi terkandung makna bahwa seluruh karyawan DJBC memiliki komitmen untuk membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

4. Pelayanan

Dalam Pelayanan terkandung makna bahwa dalam memberikan pelayanan, seluruh karyawan DJBC melakukannya untuk memenuhi kepuasan pemangku kepentingan dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman.

5. Kesempurnaan

Dalam Kesempurnaan terkandung makna bahwa seluruh karyawan DJBC senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti menyimpulkan aspek-aspek yang terkandung dalam kinerja karyawan DJBC adalah integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Dan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan (Fahmi, 2013).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif, efisien dan produktif karena ada dalam organisasi. Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja. Menurut Benardin dan Russel

(1993), *a way of measuring the contribution of individuals to their organization*, yaitu penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi kepada organisasi tempat bekerja.

Menurut Cascio (1992), penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Sementara itu, menurut Wahyudi (2002), penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis, tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya. Sedangkan menurut Simamora (2004), penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu staf (Rivai, 2011).

Menurut Mathis n Jackson (2009) penilaian kinerja dapat dilakukan oleh beberapa penilai yaitu :

1. Penilaian Oleh Atasan Langsung. Penilaian karyawan oleh atasan diasumsikan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang secara langsung mengetahui pekerjaan bawahannya sehingga akan mampu memberikan penilaian kinerja secara realistis, objektif dan adil.
2. Penilaian oleh bawahan Penilaian ini dilakukan oleh bawahan kepada atasannya, proses ini dapat membantu atasan untuk mendiagnosis gaya manajemen , mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan perbaikan dengan para manajer sebagaimana yang diharapkan.

3. Penilaian diri sendiri Penilaian ini dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan dengan memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk pengembangan.
4. Penilaian dari luar (Peers Assesment) Penilaian ini dilakukan oleh ahli sumber daya manusia yang ditunjuk oleh perusahaan.
5. Penilaian dari Rekan kerja Penilaian ini dilakukan oleh beberapa orang rekan kerja yang berinteraksi secara langsung dengan ternilai dalam kaitannya dengan pekerjaan
6. Penilaian dari berbagai Sumber (360 derajat) Penilaian ini dilakukan oleh atasan , bawahan, rekan kerja, pelanggan internal dan eksternal dengan cara mengisi kuesioner survei mengenai karyawan ternilai Penentuan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapan nilai erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian tersebut obyektif atau tidak (Hasibuan, 2002). Penetapan penilai yang qualified sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:
 - a. Penilai harus jujur, adil, obyektif dan mempunyai penilaian sesuai dengan realitas atau fakta yang ada
 - b. Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk, terhadap unsur – unsure yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil dan obyektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas perasaan supaya penilaiannya bukan didasarkan atas suka atau tidak suka

- c. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilai supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
- d. Penilaian harus mempunyai keimanan supaya penilaian jujur dan adil

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses mengevaluasi sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis guna mengembangkan suatu organisasi dan karyawannya agar keduanya efektif, efisien dan produktif dalam satu organisasi adalah sebuah gambaran deskripsi dapat dilakukan penilaian oleh atasan langsung, penilaian oleh bawahan, penilaian diri sendiri, penilaian dari luar, penilaian dari rekan kerja, dan penilaian dari berbagai sumber.

5. Upaya Peningkatan Kinerja

Seperti diketahui tujuan organisasi hanya dapat dicapai, karena organisasi tersebut didukung oleh unit-unit kerja yang terdapat didalamnya. Terdapat beberapa cara untuk peningkatan kinerja karyawan. Menurut Stoner (Irianto, 2001), mengemukakan adanya empat cara, yaitu:

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya.

2. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

3. Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas upaya peningkatan kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah dengan cara memberikan diskriminasi

terhadap karyawan, memberikan pengharapan, memberikan pengembangan dan mengkomunikasikan penilaian yang dilakukan karyawan.

C. Kompetensi Spiritual

1. Pengertian Kompetensi Spiritual

Kompetensi spiritual adalah suatu kecerdasan yang menyangkut moral yang mampu memberikan pemahaman yang menyatu untuk membedakan sesuatu yang benar dengan yang salah (Zohar & Marshal 2010). Pada hakekatnya kompetensi spiritual adalah untuk menghadapi dan memecahkan masalah makna dan nilai menempatkan perilaku dan hidup manusia dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya. Kompetensi spiritual adalah kemampuan mendengarkan suara hati untuk cerdas berhubungan dengan Tuhan YME dan sesama dalam memberikan yang terbaik dan bermanfaat. Dengan demikian kecerdasan spiritual adalah kecerdasan jiwa dalam memaknai hidup yang dapat membantu seseorang dapat membangun dirinya untuk tumbuh, berkembang dan seimbang. (Hefni, 2005).

Menurut Swinton dan Pattison, spiritualitas diartikan sebagai aspek penting dalam eksistensi manusia yang berhubungan dengan struktur yang memberikan makna secara signifikan dan mengarahkan hidup seseorang dan dapat membantu seseorang menghadapi perubahan dalam hidup. Hal ini dikaitkan dengan pencarian makna, tujuan, pengetahuan diri, hubungan yang bermakna, cinta dan kesadaran akan nilai-nilai suci. Ini mungkin atau tidak mungkin berkaitan dengan sistem agama secara khusus (Gilbert, 2007).

Kata spiritualitas memiliki akar kata *spirit* yang berarti ruh. Dalam Al-Quran, term yang merujuk kata *spirit* antara lain adalah *ruh*. Dalam bahasa Arab, kata *ruhaniyyah* bisa diartikan dengan spiritualitas, dan persoalan spiritualitas ada hubungannya dengan potensi ruhani manusia untuk beriman dan komunikasi dengan Tuhan. Sebenarnya substansi spiritualitas adalah keimanan kepada Tuhan itu sendiri, sebagai ruh (*spirit*) dalam kehidupan ini dan Dia-lah sumber energi spiritualitas.

Spiritualitas berarti hidup berdasarkan atau menurut ruh. Dalam konteks hubungan dengan Yang Transenden, ruh itu adalah Ruh Allah sendiri. Spiritualitas adalah hidup yang didasarkan pada pengaruh dan bimbingan Ruh Allah. Dengan spiritualitas, manusia bermaksud membuat diri dan hidupnya dibentuk sesuai dengan semangat dan cita-cita Allah (Hardjana, 2005).

Spiritualitas dapat dideskripsikan sebagai sebuah proses transformasi dan pertumbuhan atau perkembangan manusia, baik sebagai individu maupun masyarakat, yang bersifat dinamis maupun organik. Spiritualitas adalah sebuah eksplorasi dalam proses menjadi manusia, atau sebuah upaya untuk tumbuh dalam sensitivitas terhadap diri, orang lain, makhluk lain, dan terhadap Tuhan yang berada di dalam dan mengatasi totalitas dunia. Spiritualitas adalah sebuah kekuatan yang bersifat integral, holistik dan dinamis dalam kehidupan dan berbagai urusan manusia (Rohmaniyah, 2008).

Kompetensi spiritual diartikan sebagai aspek penting dalam eksistensi manusia yang berhubungan dengan struktur yang memberikan makna secara signifikan dan mengarahkan hidup seseorang dan dapat membantu seseorang

menghadapi perubahan dalam hidup. Hal ini dikaitkan dengan pencarian makna, tujuan, pengetahuan diri, hubungan yang bermakna, cinta dan kesadaran akan nilai-nilai suci (Swinton and Pattison dalam Gilbert, 2007).

Dimensi spiritual, disebut Frankl sebagai *noos*, yang mengandung semua sifat khas manusia, seperti keinginan untuk memberi makna, orientasi tujuan, kreativitas, imajinasi, intuisi, keimanan, visi akan menjadi apa, kemampuan untuk mencintai di luar kecintaan yang fisio-psikologis, kemampuan mendengarkan hati nurani diluar kendali superego, selera humor (Zohar & Marshal, 2007).

Menurut Zohar dan Marshall spiritual tidak mesti berhubungan dengan agama. Aktivitas spiritual tersebut dapat juga dilakukan oleh seorang Atheis dalam bentuk kontemplasi atau perenungan tentang makna hidup atau sering juga disebut meditasi. Pada tahun 2001, Ary Ginanjar Agustian memberikan sentuhan spiritualitas Islam terhadap ketiga kecerdasan yakni, IQ, EQ dan SQ. Bahwa Spiritual adalah kemampuan untuk memberi makna spiritual terhadap pemikiran, perilaku dan kegiatan, serta mampu menyinergikan IQ, EQ, dan SQ secara komprehensif dan transendental.

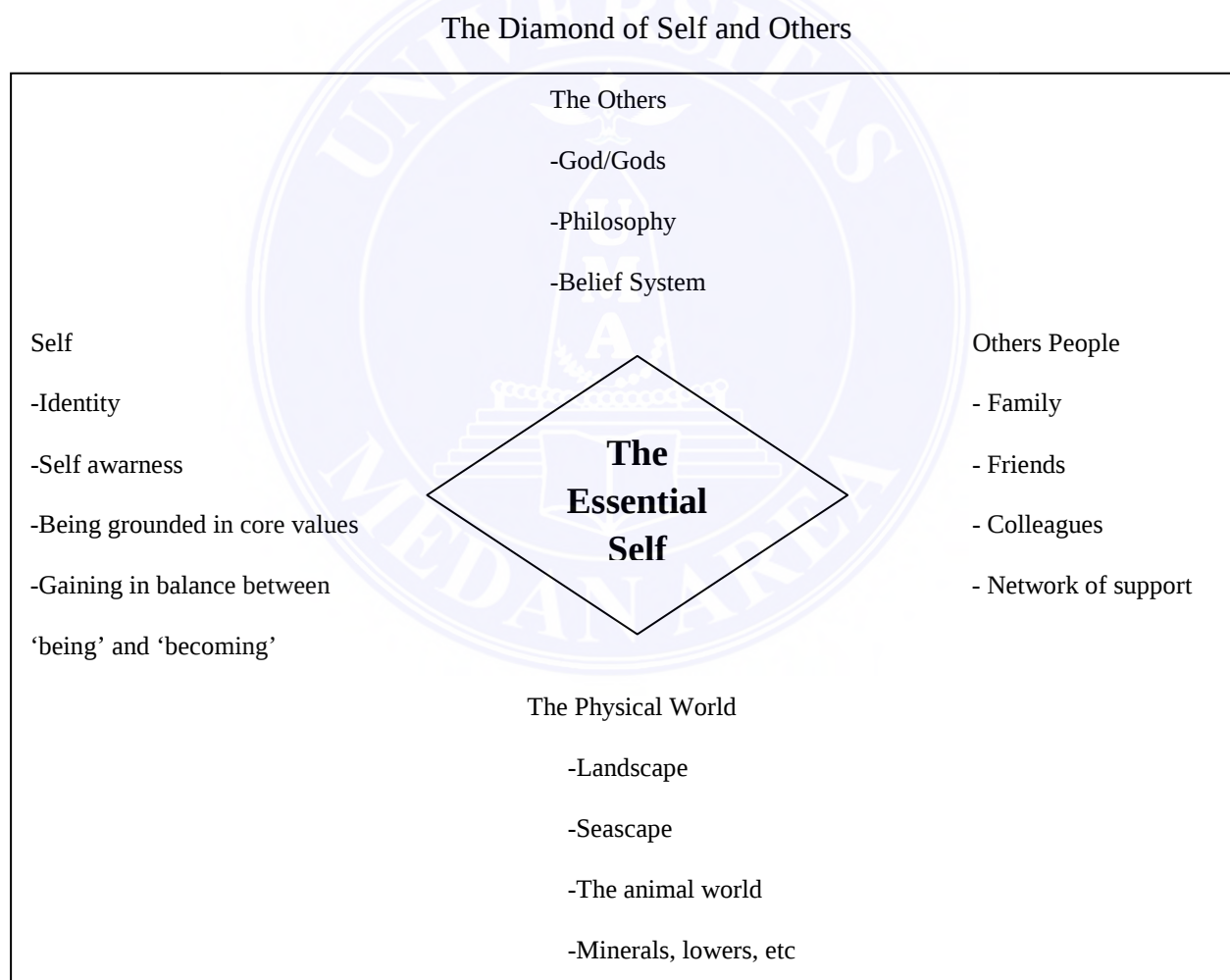
Dalam mahkota umat islam spiritual yaitu kemampuan yang memiliki nilai dan pemaknaan dalam jiwa seseorang adalah sebuah jihad. Semangat jihad dari adanya telah mempunyai makna sikap yang bersungguh-sungguh untuk mengerahkan seluruh potensi diri untuk mencapai suatu tujuan atau cita-cita.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi spiritual merupakan suatu kemampuan untuk menguasai dan menerapkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan mental seseorang untuk menjadi sebuah

dorongan dari dalam diri individu untuk lebih mendekatkan diri dan memenuhi kebutuhan transenden yang akan menjadi penunjuk mencapai tujuan hidup dan memperoleh kebahagiaan, keceriaan, intuisi, sukacita, kasih dan kedamaian sehingga mampu menghadapi semua persoalan baik dalam kehidupan rutin ataupun non rutin dengan memiliki kualitas ruhani yang khas pada diri manusia.

2. Faktor-Faktor Kompetensi Spiritual

Swinton dan Pattison (Gilbert, 2007) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi spiritualitas yaitu :



Gambar 2.2 The Diamond of Self and Others (Gilbert 2005)

Dari gambar di atas, dimana penjelasannya ialah bahwa pada dasarnya diri seseorang itu memiliki empat keterkaitan, yaitu:

1. Diri : Identitas, kesadaran, berpusat pada nilai-nilai inti, memperoleh keseimbangan antara yang sedang dan akan terjadi.
2. Di luar dirinya : Tuhan, filosofi, dan sistem nilai
3. Orang lain : Keluarga, teman, kolega, dan jaringan dukungan
4. Dunia fisik : Pemandangan, pemandangan laut, dunia animal mineral dan bunga, dll.

Supriyono (2007) menyebutkan bahwa kecerdasan spiritual adalah sebuah paradigma berpikir yang menjadikan diri seseorang menjadi kecil dibandingkan keluasan alam semesta. Buzan dalam Supriyono (2007) menyusun 10 konsep dasar yang menjadi kunci tingginya kecerdasan spiritual, yaitu sebagai berikut:

1. Mendapatkan gambaran menyeluruh. Buzan mengawali konsep kecerdasan spiritual dengan pemahaman bahwa setiap individu manusia adalah sebuah keajaiban. Untuk menjadi cerdas spiritual, pemahaman akan apa dan bagaimana dirinya sendiri sebagai individu manusia sudah cukup untuk mengantarkan seseorang akan kesadaran kecerdasan spiritual yang mendasar.
2. Menggali nilai-nilai. Nilai adalah panduan untuk bertindak atau bersikap yang berasal dari diri sendiri tentang menjalani hidup dan mengambil keputusan. Kejujuran, kebenaran, keadilan, dan kehormatan adalah beberapa contoh dari nilai-nilai kehidupan seseorang.

3. Visi dan panggilan hidup. Visi adalah kemampuan berpikir atau merencanakan masa depan dengan bijak dan imajinatif, menggunakan gambaran mental tentang situasi yang dapat dan mungkin terjadi pada masa yang akan datang.
4. Belas kasih. Buzan menulis bahwa belas kasih kepada diri sendiri jauh lebih berat daripada belas kasih kepada orang lain.. setiap orang perlu hormat kepada diri sendiri, menolong diri sendiri, sayang kepada diri sendiri, dan bertanggung jawab untuk menolong diri sendiri agar menjadi yang terbaik. Dengan cara inilah, seseorang dapat mengungkapkan belas kasih terhadap orang lain.
5. Memberi dan menerima. Prinsip ini mengantarkan seseorang untuk selalu menunjukkan sikap hangat, jujur, murah hati, dan mengalah kepada orang yang dicintai/ disayangi. Inilah implikasi dari semangat kemurahan hati.
6. Kekuatan tawa. Selera humor merupakan salah satu kualitas utama kecerdasan spiritual. Tawa akan menghilangkan rasa stress, meningkatkan kesejahteraan secara umum dan menambah jumlah teman. Tawa dapat menciptakan kehidupan yang lebih bahagia, ceria dan semangat.
7. Menjadi kanak-kanak kembali. Konsep ini bukanlah berarti tingkah laku kekanak-kanakan, melainkan seseorang harus mempunyai pandangan polos seperti anak kecil yang berupa : energi dan semangat tanpa batas, cinta tak bersyarat, kegembiraan, spontanitas, dan keceriaan, semangat petualang, kejujuran, kepercayaan, kebenaran, kemurahan hati, keingintahuan, rasa penasaran, keheranan dan kekaguman.

8. Kekuatan ritual. Ibadah rutin yang dijalankan seseorang akan menjadi pintu pembuka bagi kepekaan hati nurani menuju kepada kebaikan .
9. Ketenteraman, dimana maksudnya ialah kondisi dimana seseorang bebas dari kecemasan, kekacauan atau kesedihan.
10. Cinta. Cinta terhadap diri sendiri, sesama dan jagad raya dapat dianggap sebagai tujuan hidup dan spiritual paling akhir. Hidup adalah cinta, dan cinta adalah kehidupan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi spiritual adalah berdasarkan daridiri yang memperoleh identitas terhadap diri sendiri, dari luar dirinya seperti sistem nilai dan ketuhanannya, dari orang lain seperti keluarga, teman, kolega, dan jaringan dukungan, dan dunia fisik seperti pemandangan sekitarnya.

3. Aspek-Aspek Kompetensi Spiritual

Zohar dan Marshall (2007) mengemukakan ada delapan aspek kecerdasan spiritual yang ada kaitannya dengan kepribadian yang meliputi: (1) kapasitas diri untuk bersikap fleksibel, seperti aktif dan adaptif secara spontan, (2) level kesadaran diri (*self-awareness*) yang tinggi, (3) kapasitas diri untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (*suffering*), (4) kualitas hidup yang terinspirasi dengan visi dan nilai-nilai, (5) keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (*unnecessary harm*), (6) memiliki cara pandang yang holistic, dengan memiliki kecendrungan untuk melihat keterkaitan di antara segala sesuatu yang berbeda, (7) memiliki kecendrungan nyata untuk bertanya dan mencari jawaban

yang fundamental, dan (8) memiliki kemudahan untuk bekerja melawan tradisi (konvensi).

Menurut Ary Ginanjar, ada 6 aspek yang melandasi spiritual untuk menjadi kokoh saat individu dihadapkan pada berbagai rintangan dan permasalahan berat sekalipun. Ke 6 aspek yang menggambarkan spiritual terdapat dalam 6 prinsip dasar rukun iman yang terjaga dengan utuh sesuai fitrahnya, yakni:

- 1) Membangun prinsip bintang (*star principle*) atau tauhid sebagai pegangan hidup utama;
- 2) Memiliki Prinsip Malaikat (*Angel Principle*) sehingga dapat dipercaya oleh kelompok;
- 3) Memiliki prinsip kepemimpinan (*leadership principle*) yang akan membimbing individu menjadi seorang pemimpin berpengaruh;
- 4) Menyadari akan pentingnya prinsip pembelajaran (*learning principle*) yang akan mendorong kepada kemajuan;
- 5) Mempunyai prinsip masa depan (*vision principle*), sehingga akan selalu memiliki visi yang kuat.
- 6) Memiliki prinsip keteraturan (*well-organized principle*), sehingga tercipta sistem mental dalam ketauhidan.

Menurut Swinton dan Pattison (Gilbert, 2007) menjelaskan tentang dimensi kompetensi spiritualitas yakni:

1. *Meaning* (Makna). Signifikansi ontology dalam hidup, membuat dan merasakan situasi kehidupan juga mencapai eksistensi diri yang berasal dari

tujuan hidup. Zohar dan Marshall (2007) mengatakan bahwa kesadaran diri berarti mengetahui apa yang diyakini oleh seseorang dan mengetahui hal apa yang sungguh-sungguh akan mendorong yang paling dalam dari dirinya dan juga kesadaran akan tujuan hidup yang paling dalam dari diri seseorang.

2. *Connected* (Tersambung atau terhubung). Menjelaskannya sebagai hubungan yang terjalin dengan diri, orang lain, dan Tuhan (kekuatan terbesar). Shilston (2003) menuliskan bahwa jika seseorang bisa fokus, menjaga komunikasi dan mampu merencanakan maka hal tersebut akan membantunya dalam menyeimbangkan kinerja maksimum.
3. *Transcendence* (Transenden). Menjelaskannya sebagai pengalaman dan apresiasi di luar diri, serta memperluas batas-batas diri. Zohar dan Marshall (2007) menjelaskannya sebagai rasa keterpanggilan untuk melayani sesuatu yang lebih besar dibandingkan dengan dirinya sendiri dan berterima kasih kepada orang lain
4. *Value* (Nilai). Kepercayaan dan standar yang dihargai harus berurusan dengan kebenaran, keindahan, nilai pikir, objek atau perilaku, dan seringkali didiskusikan sebagai nilai akhir (Swinton dan Pattison dalam Gilbert, 2007). Value didefinisikan sebagai bagian dari kepercayaan yang mengatur tentang cara berperilaku dalam memenuhi keinginan terdalamnya. Puncak dari sebuah nilai ialah kerjasama dan dukungan yang dirasakan terutama dengan relasi, produktif dan kinerja inovatif yang berimplikasi pada kegembiraan orientasi keinginan dan kebutuhan diri sendiri (Rokeach dalam Robert, 2004).

5. *Becoming* (Proses menjadi) mengembangkan tuntutan hidup atas refleksi dan pengalaman, termasuk rasa yang ada dan bagaimana seseorang tersebut mengetahui dan mendapatkannya. Dalam Zohar dan Marshall (2007) menyebutnya sebagai rekontekstualisasi, yaitu sistem-sistem yang membingkai ulang perkembangan internal ketika melaksanakan rekontekstualisasi (mempelajari ulang) batas-batas dan sifat lingkungan mereka.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa aspek-aspek dari kompetensi spiritual ialah membangun prinsip bintang, memiliki prinsip malaikat, memiliki prinsip kepemimpinan, menyadari prinsip pembelajaran, mempunyai prinsip masa depan, dan memiliki prinsip keteraturan serta dapat memiliki makna dalam hidup, memiliki nilai yang berprinsip teguh, memiliki transendental, memiliki keterhubungan, dan proses menjadi.

4. Ciri-Ciri Kompetensi Spiritual

Menurut Wahid (Muhidin, 2011) beberapa ciri orang yang memiliki kompetensi spiritual adalah :

1. Memiliki prinsip dan pegangan hidup yang jelas dan kuat yang berpijak pada kebenaran universal, baik berupa kasih sayang, keadilan, kejujuran, toleransi, integritas dan lain-lain. Dengan prinsip hidup yang kuat, seseorang menjadi betul-betul merdeka dan tidak diperbudak oleh siapapun.
2. Memiliki kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, dan memiliki kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit. Semua

itu dihadapi dengan senyuman dan keteguhan hati, karena itu semua adalah bagian dari proses menuju kematangan kepribadian secara umum, baik moral dan spiritual

3. Mampu memaknai pekerjaan dan aktivitasnya dalam kerangka dan bingkai yang lebih luas dan bermakna. Apapun profesinya, apakah presiden, menteri, dokter, dosen, bahkan nelayan, petani, buruh, atau tukang reparasi mobil, sepeda motor hingga tukang tambal ban, tukang sapu dan lain-lain, ia akan memaknai semua aktifitas yang dijalani dengan makna yang luas dan dalam. Dengan motivasi yang luhur dan suci
4. Memiliki kesadaran diri (*self-awareness*) yang tinggi. Apapun yang dilakukan, dilakukan dengan penuh kesadaran.

Menurut Zohar, ada ciri-ciri dari kompetensi spiritual yang telah berkembang dalam diri seseorang adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan bersikap fleksibel.
2. Tingkat kesadaran diri yang tinggi.
3. Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan.
4. Kemampuan untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit.
5. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai
6. Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu.
7. Kecenderungan untuk melihat keterkaitan antara berbagai hal.
8. Kecenderungan nyata untuk bertanya 'mengapa' atau 'bagaimana' jika untuk mencari jawaban-jawaban yang mendasar.

9. Menjadi apa yang disebut oleh para psikolog sebagai bidang mandiri, yaitu memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi.

Selanjutnya Sinetar (Sukidi, 2002) melalui karyanya, "*Spiritual Intelligence: What We Can Learn From the Early Awakening Child*" menemukan potensi-potensi pembawaan spiritual (*spiritual traits*) pada anak-anak seperti, sifat keberanian, optimisme, keimanan, perilaku konstruktif, sikap memaafkan dan bahkan ketangkasan dalam menghadapi amarah dan bahaya. Sinetar juga menambahkan bahwa seseorang yang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi dapat dikenali dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kecerdasan diri yang mendalam, instuisi dari kekuatan "keakuan"
- b. Pandangan yang luas terhadap dunia
- c. Moral tinggi, pendapat yang kokoh, gembira dan bakat-bakat estetis
- d. Berusaha berkontribusi kepada orang lain
- e. Memiliki rasa humor dan gagasan-gagasan yang cemerlang

Ary Ginanjar (2005) menyatakan bahwa spiritualitas yang dimiliki oleh individu terdiri dari ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan. Artinya bahwa setiap kegiatan yang dilakukan adalah proses atau bagian dari penghambaan kepada Allah SWT.
- b. Memiliki langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah. Artinya bahwa individu dalam memandang suatu perkara atau keadaan adalah didasarkan pada kemurnian batin manusia (diri sendiri) tanpa pernah mengindikasikan pemikiran kepada kepentingan/keuntungan pribadi semata.

- c. Memiliki tujuan manusia yang seutuhnya. Artinya bahwa seorang individu mampu untuk menciptakan kedamaian dimuka bumi dengan jalan menegakkan kebenaran dan mencegah kerusakan atau kejahatan.
- d. Memiliki pola pikir tauhid. Artinya bahwa individu menganggap bahwa segala sesuatu yang terjadi dimuka bumi ini adalah karena kekuasaan dan kehendak Tuhan YME.
- e. Berprinsip hanya karena Allah SWT, artinya bahwa segala usaha kebaikan adalah diawali oleh niat karena Allah SWT semata tanpa pernah terindikasi oleh rasa ingin pamer dan sombong.

Berdasarkan uraian diatas maka ciri-ciri dari kompetensi spiritual yang tercermin dalam kehidupan sehari-hari dari individu memiliki kemampuan untuk memberi makna dalam hidup, memiliki pandangan terhadap suatu perkara atau keadaan, memiliki tujuan, memiliki pola pikir tauhid, dan hanya berprinsip kepada Tuhannya.

D. Hubungan Antara Kompetensi Spiritual Dengan Kinerja Karyawan

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas yang telah dibebankan (Timpe, 2002). Mathis dan Jackson (2006), mengatakan bahwa terdapat 5 (lima) indikator yang menjadi ukuran kinerja karyawan, yaitu: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Berkaitan dengan kinerja karyawan merupakan hasil dari semua laporan manajemen yang dilakukan secara terus menerus (Helfert, 1991). Kinerja karyawan tentunya dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan. Kinerja karyawan sebagai salah satu modal terpenting bagi keberlangsungan sebuah perusahaan, karena kinerja karyawan pun turut menentukan tingkat produktivitas perusahaan. Semakin produktif pekerja pada perusahaan tempat dimana ia bekerja, maka akan semakin membantu mempertahankan keberadaan perusahaan dalam dunia bisnis. Pun dengan persaingan yang semakin ketat.

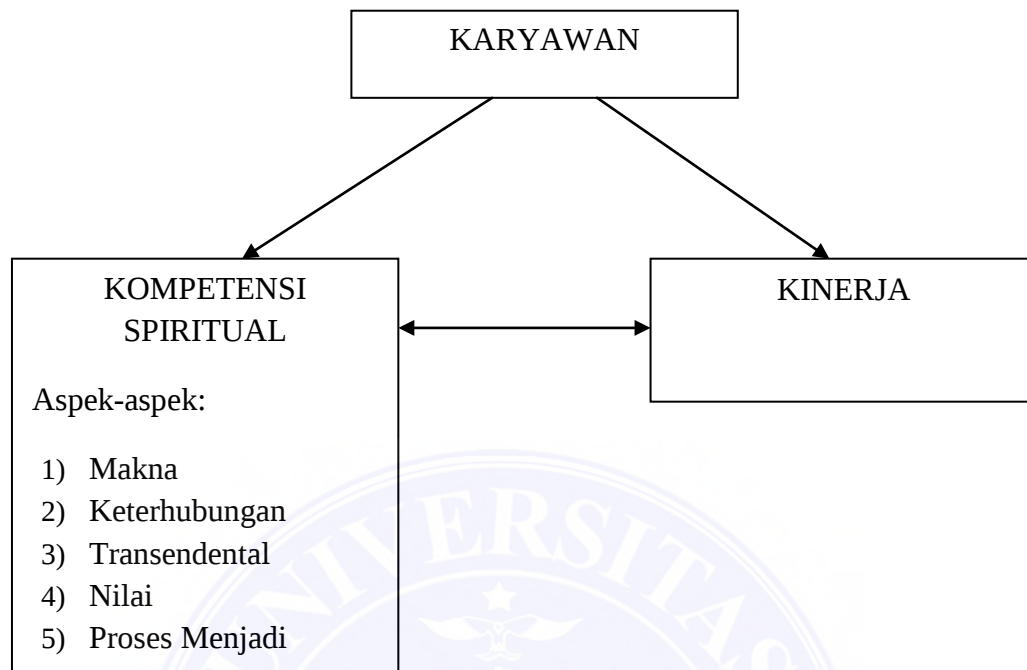
Karyawan yang memasuki sebuah perusahaan akan membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan-pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya sebagai karakteristik individualnya. Selanjutnya dalam berinteraksi dengan tatanan organisasi seperti: peraturan dan hirarki, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem kompensasi dan sistem pengendalian. Agar dapat berkinerja baik maka karyawan harus mampu menghadapi pekerjaan dengan penuh kesungguhan dan kemampuan, dan mahir dalam pekerjaannya, kreatif, bagus hasilnya, menyenangkan kawan kerjanya dan masyarakat. Maka dapat mencapai hasil kerja yang tinggi bagi karyawan yang memanfaatkan kemampuan spiritualnya.

Kompetensi spiritual dalam diri seseorang memberikan makna kepada setiap individu untuk membuat hidup menjadi lebih bermakna. Dengan menerapkan unsur spiritualitas dalam perusahaan kepada karyawannya, maka hal tersebut tentu akan memunculkan perasaan memiliki terhadap perusahaan dimana

ia bekerja. Sehingga pekerjaan yang harus ia lakukan tidak semata-mata dinilai sebagai sebuah keharusan yang akan dijalani dengan terpaksa, melainkan karena sudah merasa memiliki akan perusahaan itu, maka ia akan bekerja dengan menunjukkan kinerja yang baik, sesuai dengan visi dan misi perusahaan dimana ia bekerja. hal tersebut didukung dengan pemahaman bahwa bekerja bagi karyawan bukan hanya sekedar menjalani kewajiban, tetapi lebih kepada pemaknaan hidup yang lebih mendalam.

Berdasarkan hasil penelitian Fahri Karakas (2010) dalam sebuah *journal of bussiness ethics* yang berjudul “*Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review*” telah ditemukan bahwa spiritualitas dengan kinerja terdapat hubungan positif yang signifikan. Hal ini semakin menambah bukti bahwa spiritualitas memang memberikan kontribusi yang dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan.

E. Kerangka Konseptual



F. Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut: Ada hubungan antara kompetensi spiritual terhadap kinerja karyawan dengan asumsi semakin tinggi kompetensi spiritual karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah kompetensi spiritual karyawan maka semakin rendah pula kinerja karyawan.