

KEPEMIMPINAN BERBASIS SPIRITUAL

(Studi Kasus Kualitatif Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual di

Perusahaan Percetakan Mangrove Yogyakarta)

JURNAL



Ditulis oleh :

Nama : Yuniar Dwi Astriati
Nomor Mahasiswa : 11311532
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

HALAMAN PENGESAHAN JURNAL SKRIPSI

KEPEMIMPINAN BERBASIS SPIRITUAL

**(Studi Kasus Kualitatif Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual
di Perusahaan Percetakan Mangrove Yogyakarta)**



Nama : Yuniar Dwi Astriati
Nomor Mahasiswa : 11311532
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta,

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned over the text "Dosen Pembimbing,".

Arif Hartono SE., MHRM., Ph.D

Arif Hartono SE., MHRM., Ph.D

KEPEMIMPINAN BERBASIS SPIRITUAL

(Studi Kasus Kualitatif Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual di
Perusahaan Percetakan Mangrove Yogyakarta)

Yuniar Dwi Astriati, Mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Astriiniaar93@gmail.com

ABSTRAK

Setiap pemimpin memiliki gaya yang berbeda dalam memimpin bawahannya. Bagaimana seorang pemimpin akan menggerakkan bawahannya tergantung dengan bagaimana gaya memimpin pada perusahaan. Penelitian dengan judul “Kepemimpinan Berbasis Spiritual (Studi Kasus Kualitatif Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual di Perusahaan Percetakan Mangrove Yogyakarta) dilakukan di perusahaan percetakan Mangrove. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan percetakan Mangrove yaitu alasan yang mendasari penerapan gaya kepemimpinan, bagaimana implementasi gaya kepemimpinan tersebut di dalam perusahaan, dan apakah gaya kepemimpinan tersebut memberikan dampak kepada perusahaan. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi dari perusahaan.

Hasil penelitian diantaranya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Mangrove ialah kepemimpinan berbasis spiritual. Gaya kepemimpinan tersebut menerapkan prinsip-prinsip islam dalam pengelolaan perusahaan yang dianggap mampu untuk memperbaiki manajemen perusahaan. Namun dari data yang diperoleh, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh mangrove lebih sesuai jika dikatakan sebagai kepemimpinan religiusitas dikarenakan terdapat praktek-praktek ibadah yang diterapkan. Selain itu hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berbasis spiritual sesuai diterapkan di perusahaan yang mayoritas beragama islam. Terbukti dari kepemimpinan tersebut memberikan dampak yang positif kepada kinerja karyawan.

Kata kunci : Kepemimpinan, Kepemimpinan Spiritual, Kepemimpinan Islam, *Spiritual Company*

Abstract

Each leader has their own leadership style. How a leader will leads his subordinates depends on their chosen leadership style in the company. Thus, this research entitled "Spiritual-Based Leadership (Qualitative Case Study of Spiritual-Based Leadership Implementation in Yogyakarta Mangrove Printing Company) is

conducted in Mangrove printing company. This study aims to find out how the leadership style applied in Mangrove printing company is the reason underlying the application of leadership style, how the implementation of leadership style in the company, and whether the leadership style has an impact on the company. Data collection in this research is done by interview method, direct observation, and documentation from company.

The results of research include the evidence that the leadership style applied by Mangrove is spiritual-based leadership. That leadership style is to apply the principles of Islam in the management of companies that are considered capable to improve the company's management. From the data obtained, the style of leadership applied by mangrove company is more appropriate if it is called a leadership based on religiosity because of the worship practiced in their company. In addition, the results indicate that the spiritual-based leadership style is suitable to be applied in Islamic religious major enterprises. It is evident from that leadership gives a positive impact on employee performance.

Keywords: Leadership, Spiritual Leadership, Islamic Leadership, Spiritual Company

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia saat ini sudah dianggap sebagai aset bagi organisasi ataupun perusahaan. Hal tersebut dikarenakan jika sebuah organisasi atau perusahaan tidak memiliki sumber daya manusia didalamnya, maka tidaklah mungkin bagi organisasi atau perusahaan dapat beroperasi karena tidak ada penggerak di dalamnya. Adanya sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan memiliki peran sebagai penggerak dan pemikir dari proses produktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia itulah yang nantinya akan menempati bagian dalam suatu perusahaan dan melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan *job-desc* sesuai dengan devisi-devisinya.

Memiliki sumber daya manusia atau SDM yang berkualitas tentunya sangat penting untuk keberlangsungan suatu perusahaan atau organisasi. Namun hanya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tersebut tidaklah cukup, seorang pemimpin harus mampu untuk membuat bagaimana SDM yang berkualitas tersebut agar mampu untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Disinilah peran seorang pemimpin diperlukan untuk membantu mengarahkan anggotanya agar dapat memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan atau organisasi. Seperti yang dikatakan oleh Kartono (2013) bahwa seorang pemimpin merupakan pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengakuan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Peranan seorang pemimpin dalam pencapaian tujuan sangatlah penting, dikatakan demikian karena seorang pemimpin dituntut agar mampu mengarahkan setiap anggota perusahaan atau organisasinya. Seorang pemimpin haruslah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya, mengarahkan

bawahannya atau orang lain dan dengan hal tersebut maka ia akan mampu untuk membuat perusahaan lebih mudah mencapai tujuan. Bisa dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam perusahaan (Solihah dan Hersugondo, 2008). Menurut Kartono (2013) konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu: Kekuasaan, Kewibawaan dan Kemampuan.

Sudah kita ketahui bahwa syarat menjadi seorang pemimpin yang utama haruslah memiliki kekuasaan atau jabatan, selain itu kewibawaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin juga sangatlah berperan dalam mempengaruhi bawahannya. Dengan dua syarat tersebut pemimpin juga haruslah memiliki kemampuan sebagai seorang pemimpin seperti kemampuan mengarahkan, memotivasi karyawan dan lain-lain. Gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin pun juga berbedabeda, hal ini disebabkan oleh faktor dari dalam diri individu itu sendiri dan juga faktor lingkungan pada perusahaan. Seorang pemimpin yang ingin meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin, perlu mengetahui ruang lingkup gaya kepemimpinan yang efektif.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Mukzam (2017) mengatakan bahwa sebagai pemimpin atau manajer harus memiliki tanggung jawab atas semua yang dilakukan karyawannya dalam organisasi yang dipimpinnya. Hal tersebut berkaitan dengan tugasnya sebagai seorang pemimpin, dimana pemimpin perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang mendukung kerja bawahannya, sehingga karyawan mampu memberikan kinerja yang baik. Selain itu kepemimpinan tergantung pada situasi yang maksudnya kepemimpinan bukanlah tentang memiliki gaya terbaik melainkan mengetahui gaya yang paling efektif dalam situasi tertentu menurut Fiedler dalam Hassan *et al* (2011). Dengan demikian kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan dengan perubahan yang ada sangat diperlukan.

Pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan selalu dihadapkan dengan pilihan terhadap gaya kepemimpinan mana yang sesuai dan tepat untuk diterapkan kedalam perusahaannya dengan mempertimbangkan kondisi di dalam perusahaannya. Dengan kata lain penentuan gaya kepemimpinan sangatlah penting bagi seorang pemimpin dalam memimpin perusahaannya. Hasibuan dalam Ambarwati (2015) pun mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin dalam upaya untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan juga bekerja secara produktif tentunya dimaksudkan untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Peneliti tertarik untuk mengidentifikasi mengenai bagaimanakah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan percetakan Mangrove di Yogyakarta. Peneliti memilih perusahaan percetakan Mangrove yang didirikan oleh Ferry Irawan dan Rizky Akbar sebagai objek penelitian. Perusahaan percetakan Mangrove tersebut telah memiliki empat cabang di Yogyakarta dan berlokasi di Jl. K.H Ahmad Dahlan, Jl. Gejayan, Jl. Paris km 5,5, cabang Jukteng dan Jakarta. Ketertarikan penulis pada perusahaan percetakan Mangrove yaitu terkait dengan

gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu berbasis pada Spiritual, dimana masih jarang sekali diterapkan oleh perusahaan-perusahaan saat ini khususnya di Yogyakarta.

Pada awal wawancara ditemukan bahwa perusahaan mengalami krisis di dalam internal perusahaan. Peneliti menemukan bahwa perusahaan mengalami masalah-masalah yaitu seperti ketidak jujuran, tidak disiplin, dan pelanggaran-pelanggaran lainnya. Dari masalah internal tersebut, pemimpin mangrove yang seorang muslim berupaya untuk memperbaikinya dengan merubah gaya kepemimpinan diperusahaannya. Pemimpin ingin menggabungkan nilai-nilai agama dalam memimpin perusahaannya.

Selain itu pemimpin juga terinspirasi dengan sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin-pemimpin di dalam islam dan dijadikan sebagai kiblat bagaimana ia memimpin bawahannya. Belakangan ini kepemimpinan tersebut yaitu kepemimpinan dengan mengedepankan nilai-nilai agama dalam memimpin perusahaan atau organisasinya disebut dengan kepemimpinan berbasis spiritual. Seperti yang diungkapkan oleh Tasmara (2006) bahwa kepemimpinan berbasis spiritual ialah dimana Allah dan Rasul sebagai pusat segala tindakan yang bergerak terus-menerus memperbaiki dan meningkatkan kualitas akhlak dan prestasinya. Selain itu, pemimpin berbasis spiritual berarti menanamkan prinsip kebenaran dalam bentuk kalimat tauhid *Laa Ilaaha Illallah* dan diterapkan pada kehidupan sehari-hari yang bercerminkan kepada akhlak Rasulullah. Glasse dalam Rahmat (2012) juga menyebutkan bahwa Spiritual islam menyangkut sesuatu yang universal yaitu nilai, makna dan tujuan dalam hidup manusia untuk mengabdikan diri kepada Allah SWT.

Dari dasar lapangan yang ditemukan tersebut yang mendasari peneliti ingin mengetahui lebih jauh bagaimanakah sebenarnya gaya kepemimpinan berbasis spiritual yang diterapkan oleh Mangrove, bagaimanakah implementasinya ke dalam perusahaan dan apakah gaya kepemimpinan tersebut sudah bisa dikatakan sebagai kepemimpinan yang berbasis spiritual. Peneliti mengambil studi kasus bisnis pada perusahaan percetakan mangrove untuk mengetahui alasan mengapa diterapkan gaya kepemimpinan tersebut dan bagaimana implementasi gaya kepemimpinan tersebut kedalam perusahaan.

Fokus penelitian ini merupakan batasan masalah guna membatasi permasalahan yang akan dibahas penulis sehingga penelitian yang dilakukan lebih terfokus dan efektif. Objek penelitian ini adalah perusahaan Percetakan Mangrove. Permasalahan difokuskan pada gaya kepemimpinan yang diterapkan kedalam perusahaan tersebut dan faktor-faktor penyebab penerapan gaya kepemimpinan tersebut serta bagaimana gaya kepemimpinan tersebut berpengaruh ke perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: 1) Apakah alasan yang mendorong Pemimpin menerapkan konsep *Spiritual Company*? 2) Bagaimanakah penerapan gaya kepemimpinan tersebut? 3) Apakah dampak penerapanm gaya kepemimpinan tersebut?

Tujuan Penelitian ini yaitu: 1) Untuk mengetahui apakah alasan yang mendorong Pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan tersebut. 2) Untuk mengetahui bagaimanakah implementasi gaya kepemimpinan tersebut. 3) Untuk mengetahui apakah dampak atas gaya kepemimpinan tersebut.

LANDASAN TEORI

Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hakim pada tahun 2012 yang berjudul *The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java*, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara tanggung jawab karyawan Bank Muamalat Di Jawa Tengah dalam pekerjaan mereka memiliki kategori kuantitatif yang baik namun, secara kualitatif yaitu kategori yang tidak lengkap. Hal tersebut terjadi karena karena kinerja karyawan konvensional yaitu indikatornya adalah kemampuan, pelaksanaan pajak, disiplin pekerjaan, standar dari perusahaan seperti realitas tujuan organisasi secara umum yang didominasi oleh materialistik, kapitalis, konsep hedonis tanpa adanya nilai ruhiyah seperti kepercayaan dari seorang mukmin dimana hal tersebut adalah mutlak. Karena pada sesungguhnya seorang mukmin hanya melakukan pekerjaan atas rido dari Allah SWT.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Ogonsola pada tahun 2011 dengan judul *An Empirical Assessment of Islamic leadership principles* mengungkapkan bahwa penemuan yang ditemukan adalah administrator menjiwai prinsip kepemimpinan islami. Penelitian juga menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang melayani lebih digunakan dalam hubungannya dengan gaya transaksional dan transformasional, dimana sumber pengetahuan (quran dan sunnah) memberikan prioritas tertinggi sebagai sumber dari prinsip kepemimpinan yang berkembang.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hassan, *et all* pada tahun 2011 dengan judul *Islamic Values Leadership Legitimacy and Organizational Sustainability*, menunjukkan bahwa adanya nilai utama islam juga menggabungkan tugas yang berhubungan dengan nilai seperti sebuah tujuan bersama yang penting dari dimensi psikologi dan sosial untuk legitimasi seorang kepemimpinan. Dimana dasar dari nilai utama kepemimpinan islam tingkat internalisasi dari nilai utama islam dan tugas yang berhubungan dengan nilai yang dapat membantu untuk membentuk personal dan kemampuan seorang pemimpin. Adanya tingkat internalisasi yang tinggi, maka akan tinggi pula penerimaan atau legitimasi sebagai pemimpin.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Rodrigue pada tahun 2011 dengan judul *Islamic Leadership at The International Islamic University Malaysia* menunjukkan bahwa makalah tersebut berfokus pada kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan yang melayani. Dan dalam makalah ini menjelaskan bahwa kepemimpinan islam merupakan yang paling mirip dengan kepemimpinan yang melayani. Kemudian kuisisioner digunakan

untuk menilai bagaimana administrator di *International Islamic University Malaysia* (IIUM) melihat pendekatan kepemimpinan dari atasan mereka secara langsung dan pendekatan kepemimpinan yang mereka sukai. Hasil dari survei jelas menunjukkan bahwa mereka lebih memilih kepemimpinan yang melayani diikuti dengan kepemimpinan transformasional. Responden tidak menyukai dengan pendekatan kepemimpinan transaksional.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Daud, *et all* pada tahun 2014 dengan judul *Quality of Islamic Leadership and Organizational Performance within the Takaful Industry in Malaysia: A Conceptual Study* menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus beradaptasi dengan kepemimpinan islam dalam organisasi. Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki kejujuran (al-sidq), kepercayaan (amanah), pengetahuan (fathonah) dan komunikasi (Tabligh) yang bertindak sebagai alat dalam membantu organisasi untuk terus berinteraksi dengan para pemangku kepentingan, menetapkan kebijakan baru dan kemitraan yang kuat, mengidentifikasi peluang masa depan dan mengembangkan kemampuan untuk meningkatkan organisasi kinerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Subhan (2013) yang berjudul “*Kepemimpinan Islam dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*” mengatakan bahwa Kepemimpinan islami merupakan keseimbangan antara kepemimpinan dengan konsep duniawi maupun konsep ukhrawi, menggapai tujuan hakiki lebih dari sekedar tujuan organisasi yang bersifat sementara, menuntut komitmen tinggi kepada prinsip-prinsip Islam dan menempatkan tugas kepemimpinan tidak sekedar tugas kemanusiaan yang dipertanggungjawabkan hanya kepada anggota, tetapi juga di hadapan Allah SWT.

Penelitian yang dilakukan oleh Bodla dan Ali (2010) dengan judul *Workplace spirituality: A spiritual audit of banking executives in Pakistan* menunjukkan bahwa para pemimpin spiritual yang mengembangkan visi persuasif dengan mempertimbangkan nilai-nilai cinta altruistik yang menghasilkan harapan / keyakinan karyawan tentang visi berada dalam posisi yang lebih baik dari hasil organisasi yang diinginkan. Ini akan membantu karyawan untuk menemukan makna dalam hidup mereka dan memiliki dampak positif pada sikap mereka. Kepemimpinan spiritual memainkan peran integral untuk pengembangan pendekatan yang masuk akal terhadap karir karyawan.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Mansor, *et all* (2013) dengan judul *Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Commitment in Malaysians' Oil and Gas Industry* bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing elemen kepemimpinan spiritual memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Hubungan antara pemimpin spiritual dan pengikut akan mengarah pada hasil organisasi termasuk komitmen.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rahmat (2012) dengan judul *Internalisasi Nilai-Nilai Spiritual dalam Manajemen Sumber Daya Manusia : Telaah atas Konsep The Celestial Management*, mengatakan bahwa pada era

spiritual seperti saat ini, telah terjadi sebuah revolusi besar dalam budaya organisasi yang disebabkan oleh campur tangan Tuhan dalam kehidupan. Oleh karena itu sisi-sisi makna, nilai dan spiritualitas diakui, manusia telah dianggap sebagai makhluk spiritual.

Penelitian kuantitatif yang dilakukan Firawati (2013) dengan judul Pengaruh Manajemen Spiritual terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Aflah Bakery Yogyakarta), hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan atau pengaruh secara serempak bahwa manajemen spiritual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian dengan judul Kajian Spiritualitas di Tempat Kerja pada Konteks Organisasi Bisnis, Yogatama dan Widayarni (2015) mengatakan hasilnya menunjukkan bahwa terdapat dua faktor yang membentuk iklim spiritual di tempat kerja, yaitu Visi dan Misi yang membuat seseorang termotivasi dan merasakan tujuan di tempat kerja, dan faktor kedua adalah kepedulian mendalam akan kehidupan karyawan.

Landasan Teori

Pengertian Pemimpin. Pemimpin ialah seorang yang memiliki kelebihan, sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan, juga mendapatkan pengakuan serta dukungan dari bawahannya, sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan tertentu (Kartono, 2013).

Pengertian Kepemimpinan. Terdapat berbagai macam definisi kepemimpinan dari para ahli. Dari berbagai definisi tersebut, diantaranya yaitu: 1) Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang berarti seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan disuatu bidang, sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi penerapan suatu sasaran dan tujuan. (Kartono, 2013). 2) Wijaya (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana yang diharapkan, terutama untuk tercapainya tujuan yang diinginkan.

Unsur-Unsur Kepemimpinan. Kartono (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki beberapa unsur, yaitu: 1) Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok. 2) Kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain. 3) Kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Type-Type Gaya Kepemimpinan. Menurut Kartono (2013) terdapat delapan tipe kepemimpinan. Yaitu : 1) Tipe deserter (pembelot). 2) Tipe birokrat. 3) Tipe missionary (misionaris). 4) Tipe developer (pembangun). 5) Tipe orokrat. 6) Benevolent autocrat (otokrat yang baik). 7) Tipe compromiser. 8) Tipe eksekutif.

Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta

memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi. . Pemimpin transformasional mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan dan energi, intuisi dan kepekaan terhadap kebutuhan orang lain untuk "menempa strategi budaya" untuk organisasi mereka (Bass dan Avolio, 1993).

Kepemimpinan Transaksional. Pada dasarnya, para pemimpin transaksional mengembangkan pertukaran atau perjanjian dengan pengikut mereka, menunjukkan apa yang pengikut akan dapatkan jika mereka melakukan sesuatu yang benar serta salah. Mereka bekerja dalam budaya yang ada, membingkai keputusan mereka dan tindakan berdasarkan norma-norma dan prosedur operasi karakterisasi organisasi masing-masing (Bass dan Avolio, 1993). Seorang pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan misalnya dengan penghargaan menaikkan upah terhadap pengikutnya yang melakukan kinerja yang tinggi. Namun sebaliknya akan memberikan penalty terhadap pengikutnya yang mempunyai kinerja yang rendah atau berada dibawah target.

Pengertian Spiritual. Spiritual berasal dari kata spirit yang diambil dai kata latin yaitu spiritus yang memiliki arti bernafas. Spiritualitas berarti sesuatu yang *universal*, yaitu nilai, makna dan tujuan hidup manusia yang tidak tergantung pada agama apapun yang dianut oleh seseorang menurut Zohan dan Marshall dalam Firawati (2013). Menurut Bagus dalam Rahmat (2012) spiritual mengandung pengertian: 1) Immaterial tidak jasmani, terdiri dari ruh. 2)Mengacu pada kemampuan-kemampuan lebih tinggi (mental intelektual, estetika, religius) dan nilai-nilai pikiran. 3) Mengacu kenilai-nilai manusiawi yang non material, seperti keindahan, kebaikan, cinta, kebenaran, belas kasihan, kejujuran, kesucian. 4) Mengacu ke perasaan dan emosi-emosi religius dan estetika

Pengertian Spiritualitas. Merupakan kesadaran seseorang akan tujuan, tata nilai kebermaknaan dari seriap aktivitas kehidupan yakni diri, kemanusiaan, alam semesta, perjalanan hidup, dan Tuhan. Spiritualitas berbeda dengan religiusitas, namun dalam konteks bermasyarakat khususnya di Indonesia kedua hal tersebut tidak bisa dipisahkan (Firawati, 2013)

Pengertian Spiritual Islam. Spiritual islam menyangkut sesuatu yang universal yaitu nilai, makna dan tujuan dalam hidup manusia untuk mengabdikan diri kepada Allah SWT. Ketika spiritual bertemu dengan islam bermakna bahwa hal tersebut mengandung makna jiwa yang non individual, yakni *intellect* atau *nous*, yang merupakan lawan dari jiwa (*psyche* manusia yang lebih rendah yang didalam bahasa arab disebut *an-nafs*) Glasse dalam Rahmat (2012)

Pemimpin berbasis spiritual. Yaitu dimana Allah dan Rasul sebagai pusat segala tindakan yang bergerak terus-menerus memperbaiki dan meningkatkan kualitas akhlak dan prestasinya (Tasmara, 2006). Pemimpin berbasis spiritual berarti menanamkan prinsip kebenaran dalam bentuk kalimat tauhid *Laa Ilaaha Illallah* dan diterapkan pada kehidupan sehari-hari yang bercerminkan kepada akhlak Rasulullah.

Konseptualisasi dalam kepemimpinan spiritual. Menurut Sedjana dalam Mansor *et all* (2013) terdiri dari empat dimensi utama yaitu: Religiusitas, Keterkaitan, Rasa misi, Keutuhan.

Pengertian Religiusitas. Nashori dalam Reza (2013) mengatakan bahwa religiusitas yaitu seberapa jauh pengetahuan, seberapa kokoh keyakinan, seberapa pelaksanaan ibadah dan kaidah, dan seberapa dalam penghayatan atas agama yang dianutnya.

Perbedaan spiritual dan religiusitas. Pada hakikatnya spiritual dan religiusitas adalah konsep yang berbeda, namun dalam aspek tertentu keduanya memiliki persinggungan (Amir dan Lesmawati, 2016). **1)** Religiusitas memiliki dasar-dasar teologi yang berasal dari ajaran atau doktrin dari agama tertentu dimana kehidupan manusia diarahkan untuk mengikuti prinsip-prinsip yang berasal dari Tuhan. Hal tersebut yang membedakan religiusitas dengan spiritualitas karena pada spiritualitas tidak memiliki dasar teologi seperti itu. **2)** Religiusitas memiliki metode, cara, atau praktek ibadah dimana praktek ibadah yang dilakukan akan memberikan manfaat secara psikologis bagi individu jika dilakukan dengan penghayatan yang tentunya ditujukan kepada Tuhan. Berbeda dengan spiritual yang tidak terdapat aspek tersebut. **3)** Dalam fungsinya, spiritualitas dan religiusitas memiliki kesamaan yaitu membantu individu memahami berbagai hal atau persoalan dalam hidupnya. Tetapi tetap saja kerangka yang dipakai dalam memahami persoalan tersebut bisa jadi berbeda karena dasar teologi dari masing-masing.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian. Creswell (2016) menjelaskan bahwa metode kualitatif memiliki pendekatan yang beragam dalam akademis dibandingkan pada penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif mengandalkan teks, gambar, memiliki langkah-langkah unik dalam analisis datanya dan bersumber dari strategi penelitian dari penelitian yang berbeda-beda. Jelas bahwa pengertian tersebut mempertentangkan penelitian kualitatif dengan penelitian yang bernuansa kuantitatif yaitu dengan menonjolkan bahwa usaha kuantifikasi apapun tidak perlu digunakan pada penelitian kualitatif.

Lokasi Penelitian. Pemilihan lokasi penelitian dengan sengaja yang dapat membantu peneliti memahami masalah yang diteliti merupakan gagasan dibalik penelitian kualitatif (Creswell, 2016). Penelitian ini dilakukan di perusahaan Mangrove. Perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa percetakan. Yang menarik dari perusahaan ini ialah perusahaan tersebut telah menerapkan sistem manajemen berbasis *Spiritual Company* dimana masih sedikit perusahaan-perusahaan khususnya di Yogyakarta yang menerapkannya.

Jenis Data Penelitian.

Data Primer. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi (Sekaran dan Bougie, 2017). Dalam penelitian ini telah melakukan wawancara kepada owner, manager dan karyawan sebagai triangulasi.

Data Sekunder. Data sekunder menurut Sekaran dan Bougie (2017) mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada. Contoh dari data sekunder yaitu catatan, dokumentasi perusahaan, web, internet dan lainnya. Data sekunder dalam penelitian yang dilakukan di Mangrove berupa profil perusahaan,

buku sebagai referensi dan jurnal atau penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian *Spiritual Company*.

Teknik Pengumpulan Data. Penelitian ini menggunakan beberapa cara untuk mengumpulkan data : **a) Wawancara.** Wawancara dalam kualitatif juga dapat dilakukan dengan cara berhadap-hadapan, melalui telepon atau wawancara dalam kelompok tertentu yang terdiri dari enam sampai delapan kelompok (Creswell, 2016). Peneliti melakukan wawancara sebanyak sekali dengan Owner mangrove, dan sekali kepada manajer mangrove gravindo yaitu pak Nono dan dua kali kepada manajer pusat yaitu pak Nursaleh. Wawancara kepada narasumber pendukung sebagai triangulasi dilakukan kepada manager mangrove grafika atau printing sebanyak dua kali, dan selebihnya dilakukan sebanyak sekali kepada manajer mangrove jokteng, administrasi, staff HRD, dan staff gudang. Informasi yang didapatkan dalam pengambilan data dirasa cukup sebagai acuan untuk pengolahan data. Sebelum melakukan wawancara peneliti merumuskan pertanyaan-pertanyaan yang mendukung dalam pengambilan data dan menghindari pertanyaan yang bersifat mengarahkan. **2) Observasi.** Menurut Creswell (2016) observasi yaitu ketika peneliti langsung terjun ke lapangan untuk mengamati aktivitas dan perilaku individu-individu di lokasi penelitian. Kemudian dalam pengamatan peneliti merekan atau mencatatbaik dengan terstruktur ataupun semistruktur. Peneliti melakukan beberapa kali observasi pada kantor pusat dan masing-masing kantor cabang selama penelitian berlangsung. Observasi yang dilakukan dengan terbuka setelah mendapatkan ijin dari perusahaan Mangrove. Peneliti melakukan observasi terkait dengan aktivitas-aktivitas yang ada didalam perusahaan terkait program-program SC yang diterapkan. **3) Dokumentasi.** Dokumen dalam kualitatif dapat berupa dokumen publik maupun pribadi (Creswell, 2016). Proses dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data – data misalnya profil perusahaan, letak perusahaan dan data lainnya yang berhubungan dengan judul penelitian. Dokumentasi yang diperoleh berupa foto berupa foto dari narasumber dan narasumber pendukung. Namun tidak semua narasumber bersedia untuk didokumentasikan yaitu manajer mangrove grafika. Selain foto, peneliti juga mendapatkan dokumentasi berupa dokumentasi artefak perusahaan yang terdapat di setiap kantor mengenai program-program SC.

Sumber Data Penelitian

Instrumen Penelitian. Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrument juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan. Creswell (2016) telah menjelaskan bahwa peneliti kualitatif mengumpulkan sendiri data-data yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian. Merekalah yang sebenarnya menjadi satu-satunya instrumen dalam mengumpulkan informasi. Adapun masalah yang akan diteliti di perusahaan Mangrove: **1. Dorongan penerapan kepemimpinan berbasis *Spiritual Company*.** **a.** Dorongan yang mendasari perubahan gaya memimpin dan sistem pengelolaan manajemen. **b.** Mulai penetapan konsep SC di perusahaan. **2. Penerapan gaya kepemimpinan dan kendalanya.** **a.** Pengimplementasian konsep SC ke dalam gaya memimpin dan pengelolaan manajemen perusahaan. **b.**

Pengawasan terhadap konsep SC. 3. **Dampak penerapan kepemimpinan berbasis spiritual.** a. Sejauh mana penerapan gaya kepemimpinan berbasis Spiritual berdampak pada perusahaan.

Teknik Pengambilan Sampel. Dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini peneliti menggunakan (*purposive sampling*) yaitu memilih informan dengan memperhatikan kriteria-kriteria yang sudah ditentukan. Seperti yang dikatakan oleh Creswell (2016) bahwa gagasan dibalik penelitian kualitatif adalah memilih dengan sengaja dan penuh perencanaan para partisipan dan lokasi penelitian yang dapat membantu peneliti memahami masalah yang diteliti. Dalam menentukan narasumber penelitian ini, peneliti memiliki kriteria yang dijadikan sebagai narasumber yaitu : a. Pendiri dari Mangrove yang tentunya mengerti proses perkembangan perusahaan dari awal sampai saat ini. b. Manajer-manajer yang ikut andil dalam membuat kebijakan perusahaan dan ikut merasakan dari sebelum diterapkannya sistem *spiritual Company* dan sesudah. Dari pertimbangan diatas maka Narasumber yang dipilih peneliti yang dirasa mampu untuk membantu pengumpulan data ialah: Ferry Irawan (Owner Mangrove), Nursaleh (Manajer HRD pusat) dan Nono (Manajer umum Mangrove Grafika)

Teknik Analisis Data

Analisis Sebelum di Lapangan. Penelitian kualitatif telah melakukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Sekaran dan Bougie (2017) mengatakan bahwa setelah mengumpulkan data dari informasi awal atau data sekunder, peneliti berada pada tahap mempersemit masalah dari dasar awal yang luas dan menentukan fokus masalah dengan lebih jelas.

Analisis Selama di Lapangan. Analisis data pada kualitatif bukanlah proses linear, langkah demi langkah. Pengkodean data dapat membantu untuk secara bersamaan membangun ide bagaimana data disajikan, seperti halnya menarik beberapa kesimpulan awal, dan pada akhirnya dapat membantu bagaimana data mentah dikodekan, dikategorikan, dan disajikan (Sekaran dan Bougie, 2017). a. Reduksi data. Dalam penelitian kualitatif tentunya data yang diperoleh tidaklah sedikit. Sehingga langkah pertama yang harus dilakukan dalam analisis data ialah reduksi data melalui pengkodean dan kategorisasi (Sekaran dan Bougie, 2017). Dari wawancara yang dilakukan dengan delapan narasumber, peneliti membuat transkrip wawancara. Kemudian dari transkrip tersebut dipilih dan dirangkum data yang paling sesuai dengan topik penelitian. Sehingga mudah untuk melihat persamaan maupun perbedaan dari tiap narasumber. b. Display data. Setelah data direduksi selanjutnya mendisplaykan data. Menurut Miles dan Huberman dalam Sekaran dan Bougie (2017) penyajian data merupakan kegiatan kedua yang harus dilakukan dalam analisis data kualitatif. Pengambilan data yang berulang dan memerlukan waktu yang lama membuat data juga semakin berkembang sehingga peneliti harus selalu menguji dengan data yang ditemukan dilapangan dengan data yang didisplay apakah sesuai dan dapat mudah dipahami. c. Verifikasi atau penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan ini merupakan kegiatan analisis akhir dari analisis kualitatif.

Hal ini merupakan yang paling penting dari analisis data karena adalah tahap dimana penulis menjawab pertanyaan penelitian dengan menentukan apa yang diwakili oleh tema yang diidentifikasi, dengan mempertimbangkan penjelasan untuk pola dan hubungan yang diteliti atau dengan membuat kontras dan perbandingan (Sekaran dan Bougie, 2017).

Keabsahan Data.

Uji Kredibilitas. Uji kredibilitas data merupakan salah satu kekuatan dari penelitian kualitatif. Hal tersebut didasarkan pada penentuan apakah temuan yang didapat akurat dari sudut pandang, peneliti partisipan, atau pembaca menurut Creswell dan Miller dalam Creswell (2016). **Triangulasi sumber.** Triangulasi sumber sendiri adalah untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiono, 2013). Triangulasi sumber pada penelitian yang dilakukan di mangrove dilakukan kepada lima orang yaitu manager dan karyawan. Yaitu : Pak Ari , Bu Indiani, Mbak Islami Wida, Bu Marvi, dan Mbak Dwi. **Triangulasi teknik.** Yaitu untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dimana triangulasi teknik ini menggunakan wawancara, observasi secara terus-menerus, dan dokumentasi penelitian agar data yang diperoleh semakin valid (Sugiono, 2013). Dalam melakukan wawancara di dalam penelitian ini peneliti terkadang masih belum mendapatkan informasi yang dibutuhkan, sehingga di akhir wawancara peneliti akan menanyakan lagi pertanyaan yang belum terjawab dengan lebih mengerucutkan lagi kepokok permasalahan. **Triangulasi waktu.** Triangulasi tersebut sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel (Sugiono, 2013). Dalam pengambilan data wawancara, peneliti masih belum mendapatkan informasi yang jelas dari dua orang yaitu narasumber dan narasumber pendukung. Maka peneliti melakukan triangulasi waktu pada tanggal 19 September 2015 pukul 13.00-13.40 WIB dan pada tanggal 14 Februari 2017 pukul 13.00-14.00 WIB.

Uji Transferability. Yaitu bagaimana peneliti sebagai instrumen penelitian mampu memberikan cukup informasi mengenai konteks penelitian, proses, dan lain-lain agar memungkinkan pembaca untuk memutuskan bagaimana temuan dapat ditransfer Gasson dalam Morrow (2005). Dalam pembuatan laporan penelitian agar mampu diterima oleh pembaca, peneliti telah melalui beberapa proses. Yang paling awal ialah saat pengambilan data peneliti melakukan pengambilan secara berulang atau terus-menerus hingga data tersebut mampu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan laporan. Kemudian penulis mereduksi data mentah tersebut agar mudah dalam menarik kesimpulan. Setelah melakukan reduksi data penulis menyajikan data dalam bentuk bagan agar mudah dipahami oleh pembaca. Dalam proses penyajian data atau display data, hasil yang diperoleh mengalami perkembangan sehingga penulis harus melakukan pengambilan data lagi agar informasi yang dibutuhkan dapat terpenuhi. Dari analisis data yang telah dilakukan, peneliti akan mudah mendeskripsikan laporan dari hasil penelitian yang dilakukan sehingga dapat diterima oleh pembaca.

HASIL PENELITIAN

KEPEMIMPINAN SPIRITUAL SEBAGAI PEMBAWA PERUBAHAN

Mangrove yang didirikan oleh Ferry Irawan, merupakan salah satu perusahaan yang mengedepankan *spiritual* sebagai landasan utama dalam gaya kepemimpinannya. Pembahasan terkait spiritual tak hanya hangat dibicarakan di Indonesia, namun juga di perusahaan asing. Seperti Malaysia yang menjadikan *spiritual company* sebagai konsep *framework* dalam gaya kepemimpinan. Mereka menggunakan Al Qur'an dan Sunnah, dimana hal tersebut dijadikan *assessment* dasar utama dalam menilai kinerja yang efektif (Hassan et all, 2011).

Menentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan pada perusahaan bukanlah suatu hal yang mudah. Sama halnya dengan perusahaan lainnya, Mangrove senantiasa melakukan berbagai upaya perbaikan dalam internal perusahaan. Perbaikan atau perubahan terjadi karena terdapat faktor-faktor yang mendorong perubahan tersebut dilakukan. Tentunya faktor tersebut merupakan suatu hal yang bisa menghambat perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya.

Kaswan (2016) mengatakan bahwa ada yang menciptakan masa depan dengan cara melakukan perubahan secara antisipatif (*anticipatory change*), tidak sedikit pula yang melakukan secara reaktif (*reactive change*) dan bahkan berubah melalui krisis (*crisis change*). Pada kasus yang dihadapi oleh Mangrove dapat dilihat bahwa mangrove melakukan perubahan pada managemennya secara krisis, yaitu melakukan perubahan dikarenakan adanya krisis-krisis di internal perusahaan sehingga diperlukan untuk dilakukan perubahan pada managemennya. Dalam keadaan yang mengancam produktivitas perusahaan, pihak manajemen mencoba untuk mencari solusi atas krisis-krisis internal yang dihadapinya seperti yang telah disebutkan yaitu ketidak jujuran, kedisiplinan, dan lainnya.

Didasari oleh masalah yang sedang dihadapi di dalam internal perusahaan, Mangrove bertekad untuk melakukan perubahan dengan memperbaiki manajemennya dengan sistem yang baru dan sesuai dengan kebutuhannya. Seperti yang dikatakan oleh kaswan (2016) terdapat beberapa alasan dalam melakukan sebuah perubahan yaitu perubahan merupakan pertanda kehidupan. Dapat dikatakan demikian karena sebuah organisasi juga dilahirkan, tua, sakit dan bahkan dapat mati seperti makhluk hidup menurut *Arie de Geus* dalam Kaswan (2016). Dengan demikian adanya sebuah aktivitas perusahaan Mangrove bahkan mengalami suatu kendala yang menghambat aktivitas perusahaannya menandakan bahwa perusahaan tersebut hidup.

Alasan lain yang disebutkan Kaswan (2016) dilakukannya perubahan yaitu perubahan menyimpan harapan dan mungkin mendatangkan perubahan. Seperti yang kita telah ketahui perjalanan mangrove dalam mencari solusi pada problematika yang ada di dalam perusahaan, menuntut mangrove untuk terus belajar dan belajar untuk mencari solusi yang tepat dalam menghadapinya. Pada akhirnya mangrove memutuskan untuk menerapkan gaya kepemimpinan spiritual sebagai suatu usaha untuk memperbaiki permasalahan di perusahaan. Dengan melakukan perubahan tersebut mangrove memiliki harapan besar bahwa

perusahaannya dapat menjadi lebih baik dan lebih baik lagi dalam segi kinerja perusahaan maupun dalam segi spiritualnya.

Spiritual memiliki pengertian yang berbeda dari religius, namun dalam konseptualisasi kepemimpinan spiritual terdapat religiusitas didalamnya Mansor *et al* (2013). Khususnya dalam bermasyarakat khususnya di Indonesia, kedua hal tersebut tidak bisa dipisahkan (Firawati, 2013). Mangrove menggunakan spiritual islam dalam konsep kepemimpinan spiritual. Dimana konsep tersebut segala aktivitas dimaksudkan untuk mengabdikan diri kepada Allah SWT.

Pemimpin berbasis spiritual berarti menanamkan prinsip kebenaran dalam bentuk kalimat tauhid *Laa Ilaaha Illallah* dan diterapkan pada kehidupan sehari-hari yang bercerminkan kepada akhlak Rasulullah (Tasmara, 2006). Gaya kepemimpinan tersebut hanya berilah Allah SWT. Seperti prinsip kepemimpinan yang ingin diwujudkan oleh mangrove yaitu berbasis spiritual menempatkan Allah dan Rasul sebagai pusat dari cara dirinya menampakkan wajah dimuka bumi.

Seorang pemimpin spiritual menjadikan Allah dan Rasul-Nya sebagai pusat dalam segala aktifitasnya. Senantiasa meningkatkan kualitas akhlak dan prestasinya (*ihsan*). Selain itu, Ahmad dan Fontaine (2011) berpendapat bahwa di semua negara muslim, anak-anak disosialisasikan untuk menginternalisasikan nilai-nilai moral yang terdapat dalam kehidupan Nabi Muhammad Saw. Dalam keseharian, anak-anak diingatkan bahwa Nabi Muhammad memberikan nasehat kepada orang lain dan hal tersebut membantu mereka untuk berubah menjadi manusia yang lebih baik lagi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di dalam Islam yang dicerminkan melalui kepribadian Nabi Muhammad Saw merupakan kepemimpinan yang bisa dijadikan suri tauladan bagi umat muslim dalam memimpin dirinya sendiri atau orang lain dan hal tersebut merupakan harapan Mangrove dalam menerapkan konsep SC yang menjadikan Allah dan Rasul-Nya sebagai pusat segala aktivitas dan dengan penerapan konsep tersebut dapat memberikan dampak yang baik pula untuk orang lain.

Mangrove berprinsip untuk melibatkan Allah dan Rasul-Nya dalam setiap aktivitasnya. Hal tersebut direalisasikan dalam bentuk cara memimpin bawahan dan program-program *Spiritual Company* yang ditujukan untuk seluruh anggota perusahaan. Prinsip mengenai menjadikan Allah dan Rasul-Nya sebagai pusat dari segala aktivitas dimuka bumi, tak hanya dimaksudkan untuk Owner dan manager-manager, namun Owner dan manager-manager menginginkan agar seluruh karyawan juga bisa paham dan menjadikan hal tersebut sebagai prinsip dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Pemahaman mengenai bekerja sebagai ibadah, Allah melihat segala aktivitas manusia, segala sesuatu yang dipunya hanyalah titipan semata, Allah selalu ada di dalam hati mereka dan masih banyak lainnya, adalah hal yang ingin mangrove pahami kepada karyawan-karyawannya.

Menemukan bahwa di dalam konsep Spiritual terdapat banyak manfaat dan juga merupakan solusi atas masalah yang terjadi di dalam internal perusahaan menjadikan salah satu alasan mangrove untuk menerapkan konsep tersebut. Banyak hal positif yang bisa diambil dalam penerapan konsep spiritual, hal ini didasarkan

oleh dalam kepemimpinan berbasis spiritual menekankan untuk menyertakan nilai-nilai moral yang diajarkan di dalam islam ke dalam kehidupan sehari-hari. Di dalam bukunya “Psikologi Islam”, Ancok dan Suroso (2008) mengatakan bahwa didalam islam terdapat terapi untuk menghilangkan hal-hal yang merupakan sumber masalah yang dapat menghambat proses dalam pembaharuan. Islam menuntut umat muslim agar selalu berfikir positif terhadap orang lain.

Islam tidak membedakan orang satu dengan orang yang lain. Bahkan islam mengakui eksistensi kelompok, namun juga mengatur agar kehidupan berkelompok, bersuku dan berbangsa-bangsa dinaungi dengan prasangka yang baik dan berlomba-lomba dalam kebaikan. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa islam dapat dijadikan sebagai pembaharuan (Ancok dan Suroso, 2008). Seperti halnya dengan mangrove, dimana ada awal berdirinya banyak sekali dijumpai kasus tersebut.

Banyak karyawan yang melakukan tindakan berupa ketidakjujuran, ketidakdisiplinan dan penyimpangan lainnya. Dijaman sekarang ini yang banyak dijumpai krisis-krisis kejujuran maupun penyimpangan-penyimpangan moral, islam menawarkan solusi atas problematika yang ada. Islam senantiasa mengajarkan umatnya untuk selalu bersikap baik atau positif kepada sesamanya. Jika prinsip ini dipahami dan diterapkan oleh semua orang, maka kasus-kasus seperti penyimpangan moral akan mengalami penurunan.

“Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Dimana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamju semua. Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.” (QS. Al-Baqarah: 148)

Dari ayat diatas dapat dilihat bahwa islam juga mengajarkan tentang berlomba-lomba dalam kebaikan, dimana hal tersebut bermakna bahwa dalam kehidupan didunia sangat penting untuk berbuat baik sebanyak-banyaknya kepada sesamanya dan semua itu semata-mata untuk mencari ridho dari Allah SWT. Sangat jelas tergambar bahwa islam tidak pernah menawarkan perpecahan dalam ajarannya, justru sebaliknya islam selalu mengajarkan dan mengingatkan kepada umat muslim untuk selalu berbuat baik dan tidak melakukan kerusakan dimuka bumi.

Bagi mangrove, pengetahuan yang didapatnya dari *sharing* dengan Waroeng Grup saja tidaklah cukup. Keseriusan mangrove dalam menerapkan konsep spiritual pada perusahaannya terlihat dari keseriusannya menggali ilmu lebih mengenai kepemimpinan spiritual melalui perusahaan-perusahaan lain di Yogyakarta yang juga sudah menerapkan *Spiritual Company* di dalam perusahaannya. Tasmara (2006) selain mendefinisikan *attitude* sebagai kecenderungan untuk melakukan atau mengantisipasi sesuatu, juga mendefinisikan *attitude* sebagai belajar dan berlatih. Dalam beberapa penelitian mengatakan bahwa pemimpin yang sukses merupakan pemimpin yang terus belajar untuk mendapatkan metode-metode baru yang selanjutnya mencoba untuk diterapkan di kehidupan yang nyata.

Dalam memperbaiki manajemennya mangrove memiliki ambisi atau tekad yang kuat dalam memperbaiki kondisi perusahaannya. Ambisi tersebut merupakan modal lain dalam pencapaian prestasi yang diharapkan oleh mangrove. Prestasi (*achievement*) dapat dicapai jika *attitude* atau sikap yang positif ditegakkan diatas ambisi-ambisi yang sangat kuat (Tasmara, 2006). Pemimpin yang tidak memiliki ambisi akan kalah langkah dengan pemimpin yang memiliki ambisi. Ambisi dimulai dari cara pandang atau konsep diri bahwa dirinya tidak berharga apabila membiarkan hidupnya dalam kesia-siaan (Tasmara, 2008).

KEPEMIMPINAN SPIRITUAL YANG MENJADIKAN ALLAH SEBAGAI PUSAT SEGALA AKTIVITAS

Dengan alasan yang mendorong mangrove untuk melakukan perbaikan pada manajemennya, mangrove memutuskan untuk menerapkan konsep *Spiritual Company* pada perusahaan. Tentunya konsep tersebut diterapkan pada perusahaan tidak hanya untuk mencoba suatu hal yang baru saja. Namun Mangrove merasa bahwa konsep tersebut lah yang dirasa cocok untuk membantu mengatasi permasalahan yang ada. Konsep yang melibatkan nilai-nilai agama didalamnya yang diharapkan mampu membentuk suasana kerja yang islami.

Penerapan suatu konsep atau sistem baru kedalam perusahaan berarti akan menciptakan sebuah budaya organisasi yang baru pada Mangrove. Dalam menciptakan sebuah budaya yang baru pada suatu organisasi, pemimpin mempunyai peranan yang penting. Seperti yang dikatakan oleh Bass dan Avolio (1993) bahwa budaya mempengaruhi kepemimpinan sebanyak kepemimpinan mempengaruhi budaya. Jadi peranan pemimpin mangrove sangatlah penting dalam dalam keberhasilan penerapan konsep SC di perusahaan.

Kepemimpinan yang ingin diwujudkan oleh mangrove adalah kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai moral atau ibadah dalam segala aktivitas. Tasmara (2006) menjelaskan bahwa dalam kehidupan terdapat semacam lingkaran spiral yang kuat. Dimana Allah menjadi pusat lingkaran dari sikap, prestasi, ataupun tindakannya yang merupakan percikan dari cahaya Ilahi. Allah menjadi satu-satunya alasan utama mereka untuk bertindak, berprestasi karena hal tersebut merupakan amanah dari Allah SWT. Hal tersebut menjadikan mereka sadar akan kehadiran Allah dimuka bumi ini.

Pemimpin mangrove sadar bahwa Allah sebagai *Al Samii'* (Maha Mendengar) dan *Al Bashiir* (Maha Melihat) atas segala tindakan yang ia lakukan dibumi. Allah mengetahui apapun yang ia lakukan meskipun orang lain tak mengetahuinya. Menempatkan Allah dihatinya sehingga ia merasa bahwa ada kamera *Ilahi* yang mengawasinya setiap saat. Bahwa segala tindakannya haruslah bermanfaat dan mendapat ridho dari Allah SWT.

Kepemimpinan dalam islam tidaklah lepas dari sosok Nabi Muhammad Saw. Kepemimpinan Rasulullah inilah yang patut dijadikan panutan bagi seorang muslim untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Didalam islam menyebutkan bahwa terdapat kepemimpinan yang berhubungan dengan Nabi Muhammad Saw yaitu: *Sidiq* atau benar yaitu mereka yang memiliki karakter jujur selalu seimbang antara muhasabah dan dosa mereka, menurut ajaran islam. Dalam hal ini termasuk sikap, melakukan sesuatu atau pekerjaan, dan dalam tujuan keuangan, *Amanah* atau

dapat dipercaya yaitu memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, melakukan tugas-tugas dengan sangat baik, *Fathonah* dan cerdas yaitu mampu memecahkan masalah, memiliki konsep serta memperluas pengetahuan, dan *Tabliqh* atau menyampaikan yang berarti mampu memecahkan masalah, memiliki konsep serta memperluas pengetahuan Hakim (2012). Keempat hal tersebut sejatinya adalah sifat-sifat yang dimiliki oleh Nabi Muhammad dalam memimpin umatnya.

Penerapan konsep yang mengedepankan nilai moral dan ibadah seperti yang diajarkan pada ajaran islam, diimplementasikan kedalam gaya kepemimpinannya. Pemimpin mangrove menginginkan bahwa didalam memimpin perusahaannya agar menerapkan sifat-sifat kepemimpinan yang terinspirasi pada kepemimpinan Nabi yang selama ini diajarkan oleh Islam yang diwujudkan seperti tegas namun tidak menghakimi, sabar dan juga menjadi teladan bagi bawahannya. Dalam Islam sikap tegas berarti tegas terhadap aturan-aturan islam, misalnya pada mangrove diterapkan dalam mengingatkan bawahannya dalam kinerja maupun program *Spiritual Company* namun tidak berarti dengan sikap marah, melainkan mengingatkan. Yang kedua iyalah sabar.

“Sesungguhnya hanya orang-orang yang bersabarlah yang dicukupkan pahala mereka tanpa batas.” (Az-Zumar:10)

Dalam ayat diatas jelas bahwa islam selalu mengajarkan hal-hal yang positif kepada manusia. Bahwa Allah SWT menjanjikan pahala bagi mereka yang bersikap sabar. Dengan kata lain Islam tak pernah mengajarkan hal yang buruk, yang menimbulkan perpecahan. Jika setiap muslim mampu memaknai dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari maka tidak dipungkiri bahwa hal tersebut bisa berdampak baik pada dirinya maupun orang lain dan juga akan meminimalkan terjadinya konflik karena meyeruh setiap muslim untuk bersabar dan tidak membiarkan emosinya menguasai.

Yang ketiga ialah menjadi teladan bagi orang lain. Pada dasarnya *actuating* atau menggerakkan orang dimulai dari dirinya sendiri terlebih dahulu. Manager harus memiliki motivasi pribadi untuk maju dan bekerja secara harmonis dan juga bertujuan. Jika tidak maka sulit untuk menggerakkan orang lain (Kaswan, 2016). Jadi jika ingin melakukan perubahan pada budaya suatu organisasi, pemimpin harus menjadi pemeran utama sebagai contoh atau teladan dalam mewujudkan sebuah budaya baru didalam perusahaan.

Penerapan gaya kepemimpinan berbasis spiritual kedalam program *Spiritual Company*

Selain diwujudkan dalam gaya kepemimpinannya, Mangrove yang mulai menerapkan gaya kepemimpinan spiritual pada 2011 ikut menerapkan program-program *SC* mengadopsi dari Waroeng Gup yang lebih awal menerapkan. Perusahaan Waroeng menerapkan empat pilar *Spiritual Company* yaitu Kesyukuran, Zakat dan Sedekah, Al-Qur'an dan Dhuha (Fatahila, 2013). Dari empat pilar tersebut, mangrove mengadopsinya menjadi program-program *Spiritual Comany* yang diterapkan didalam perusahaan.

Shalat berjama'ah dan shalat dhuha

Shalat menjadi salah satu program *Spiritual Company* di mangrove. Pada dasarnya shalat merupakan ibadah yang wajib dikerjakan dalam agama Islam. Banyak sekali manfaat yang diperoleh dalam ibadah shalat seperti yang dikatakan oleh Suparman (2013) bahwa jika shalat dikerjakan dengan khusyu', maka akan menjadi sarana pembinaan kesehatan dan psikis. Selain itu shalat juga dapat menghindarkan seseorang dari perbuatan yang keji dan munkar.

Mangrove beranggapan bahwa jika ingin menciptakan sebuah organisasi yang baik yang berpegang pada prinsip-prinsip islam, maka orang-orang yang terlibat dalam organisasi juga haruslah orang yang baik yang terjaga amalan-amalannya salah satunya ialah shalat. Pemimpin ingin memahamkan kepada anggota perusahaannya bahwa shalat tidak hanya sekedar menuntaskan kewajiban melainkan suatu kebutuhan setiap individu. Dalam buku "Psikologi Islam" yang ditulis oleh Ancok dan Suroso (2008) menjelaskan bahwa kekhusyu'an dalam shalat merupakan proses meditasi. Gerakan shalat merupakan proses yang menuntut suatu aktivitas fisik seperti halnya saat seseorang sedang berolahraga dan gerakan tersebut akan menimbulkan relaksasi pada tubuh dan juga dari penelitian-penelitian menunjukkan bahwa relaksasi dapat menurangi kecemasan jiwa.

Program shalat jama'ah yang diprogramkan mangrove membawa misi untuk mendisiplinkan bahkan mempererat persaudaraan diantara anggota perusahaan baik atasan maupun bawahan. Jika dilihat dalam shalat berjama'ah tidak ada diskriminasi dalam pelaksanaannya. Seseorang yang berjabatan tinggi maupun rendah sama-sama berdampingan melaksanakan ibadah. Seperti yang disebutkan oleh Hanisy (2016) bahwa terdapat beberapa manfaat shalat berjama'ah, yaitu membiasakan disiplin dan menguasai diri, menampakkan kekuatan umat islam dan memperbaiki penampilan dan jati diri, saling mengenal dan memperkenalkan diri dan berlomba-lomba dalam ketaatan kepada Allah SWT

Selain shalat jama'ah, semua anggota perusahaan juga harus melaksanakan shalat dhuha. Didalam islam dikatakan bahwa terdapat keutamaan dalam shalat dhuha yaitu:

"Wahai anak adam, jangan sekali-kali engkau malas mengerjakan 4 rakaat Sholat Dhuha. Karena dengan Sholat Dhuha Aku cukupkan kebutuhanmu pada sore harinya"(HR Hakim dan Thabrani).

Dalam hadits diatas jelas dikatakan bahwa janji Allah kepada umatnya yang mampu mendirikan shalat dhuha akan dicukupkan rizkinya. Pemimpin mangrove ingin memberi pemahaman mengenai manfaat atau faedah shalat dhuha dan juga mengajak karyawannya untuk bersama-sama menjalankan shalat dhuha. Dalam salah satu keutamaan shalat dhuha ialah membuka pintu rizki.

Bersedekah

Islam selalu mengajarkan setiap muslim untuk selalu menyisihkan sebagian hartanya untuk orang lain, terutama kepada mereka yang membutuhkan seperti fakir miskin. Dalam program ini mangrove ingin memahamkan kepada karyawannya mengenai hakikat bersedekah kepada sesamanya. Diwujudkan dalam program sedekah yang dilakukan oleh perusahaan hingga mengajak setiap anggota

perusahaan untu senantiasa menyedekahkan hartanya meskipun tidak banyak namun dilakukan secara ikhlas.

“Dan barang apa saja yang kamu nafkahkan, maka Allah akan menggantinya dan Dia-lah Pemberi rizki yang sebaik-baiknya.” (QS. Saba’: 39)

Dari ayat diatas dapat dilihat janji Allah SWT terhadap hambanya yang bersedekah yaitu dengan bersedekah tidak akan membuat orang tersebut menjadi kekurangan melainkan Allah akan cukupkan rizkinya. Bersedekah juga sebagai salah satu jalan untuk membersihkan harta.

Selanjutnya, program mengaji pada mangrove terkait dengan mendengarkan murotal, membaca Al-Qur’an dan juga mengadakan pengajian-pengajian untuk karyawannya. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya perusahaan kepada anggota perusahaan untuk dapat menggali ilmu agama lebih dalam. Dengan program tersebut diharapkan agar setiap individu tak hanya sekedar tahu dan membaca kitab suci umat muslim tersebut, melainkan memahami dan mampu mengamalkannya. Orang-orang yang beriman kepada Allah melihat Al-Qur’an sebagai pedoman menuju jalan kebenaran.

“sesungguhnya telah datang kepadamu cahaya dari Allah, dan Kitab yang menerangkan. Dengan Kitab itulah Allah menunjuki orang-orang yang mengikuti keridhaan-Nya ke jalan keselamatan, dan Allah mengeluarkan mereka dari gelap gulita kepada cahaya yang terang benderang dengan seizin-Nya, dan menunjuki mereka ke jalan yang lurus.” (QS. Al-Maidah: 15-16)

Pelarangan merokok didalam perusahaan

Merokok merupakan salah satu perbuatan menzalimim diri sendiri. Bagaimana tidak dengan merokok dapan menimbulkan penyakit di dalam tubuh manusia. Menurut Sitepoe dalam Nasution (2008) rokok dapat memicu berbagai penyakit seperti: penyakit kardioloovaskular, kanker, saluran pernafasan, peningkatan tekanan darah, memperpendek umur, penurunan kesuburan dan lain-lain. Dari prespektif islam pun terdapat ayat yang mengatakan bahwa untuk tidak melakukan kesia-sian terhada diri sendiri.

“Dan Janganlah kalian menjerumuskan diri kalian dengan tangan kalian sendiri ke dalam jurang kerusakan.” (QS. Al Baqarah (2): 195)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa rokok mempunyai dampak yang buruk bagi pelaku. Dan juga merokok merupakan suatu yang sia-sia dan pemborosan. Untuk itu mangrove mencantumkan pelarangan merokok sebagai upaya untuk menyelamatkan generasi muda. Pemberlakuan larangan merokok didalam perusahaan diharapkan mampu menghilangkan kebiasaan yang buruk secara perlahan meskipun saat ini mangrove hanya bisa memberlakukan larangan tersebut di dalam perusahaan, namun tidak menutup kemungkinan bahwa hal tersebut juga bisa berdampak di kehidupan sehari-hari.

Dari penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa mangrove lebih menfokuskan terhadap praktek-praktek ibadah dalam gaya kepemimpinannya. Dengan melibatkan praktek-praktek ibadah dalam gaya kepemimpinannya, mangrove berharap akan membawa perubahan secara psikologis kepada bawahan-bawahannya. Jika dihubungkan dengan pengertian awal dari kepemimpinan spiritual, kepemimpinan yang dikembangkan oleh mangrove lebih sesuai jika dikatakan sebagai kepemimpinan religiusitas. Hal tersebut dikarenakan dalam kepemimpinan spiritual tidak mencakup praktek-praktek ibadah di dalamnya.

Seperti yang dikatakan oleh Amir dan Lesmawati (2016) spiritualitas dan religiusitas merupakan konsep yang berbeda, namun dalam asepek tertentu memang memiliki persinggungan. Dalam konsep religiusitas memiliki tiga poin utama yaitu memiliki dasar-dasar teologi yang berasal dari ajaran atau doktrin dari agama tertentu dimana kehidupan manusia diarahkan untuk mengikuti prinsip-prinsip yang berasal dari Tuhan. Yang kedua memiliki metode, cara, atau praktek ibadah dimana praktek ibadah yang dilakukan akan memberikan manfaat secara psikologis bagi individu jika dilakukan dengan penghayatan yang tentunya ditujukan kepada Tuhan.

Selanjutnya yang terakhir memiliki fungsi membantu individu memahami berbagai hal atau persoalan dalam hidupnya. Sedangkan dalam konsep spiritualitas hanya mencakup poin ketiga saja. Namun meskipun memiliki kesamaan dengan konsep religiusitas tetapi tetap saja kerangka yang dipakai dalam memahami persoalan tersebut bisa jadi berbeda dikarenakan dasar teologi dari masing-masing. Hal tersebutlah yang membuat gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh mangrove lebih sesuai jika dikatakan sebagai kepemimpinan religiusitas.

Sejauh mana program *Spiritual Company* berhasil diterapkan

Penerapan program kedalam suatu organisasi tentunya harus dilakukan upaya pengontrolan agar program dapat berjalan dengan semestinya. Sistem pengontrolan dimangrove dilakukan langsung oleh manager-manager cabang. Penilaian dilakukan langsung oleh manager cabang karena dirasa manajer cabanglah yang paling mengetahui bagaimana kinerja bawahan-bawahannya. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Peter F. Drucker dan J.A. Maciariello dalam Kaswan (2016) manajer memiliki tugas untuk menetapkan target dan ukuran dengan tujuan pengukuran kinerja organisasi dan pada saat yang sama berfokus pada pekerjaan individu.

Sebagai perusahaan yang menerapkan konsep *Spiritual Company* tentunya selain melakukan penilaian kinerja karyawan, perusahaan juga melakukan penilaian dari program *Spiritual Company* yang diterapkan. Penilaian tersebut sebagai sarana untuk mengontrol program SC agar dapat berjalan sesuai dengan harapan perusahaan. Tidak adanya bagian yang khusus mengurus SC membuat penilaian kinerja dan program SC dilakukan langsung oleh setiap manager cabang. Disini manager membuat poin-poin penilaian sebelum melakukan penilaian kinerja dan program dalam bentuk form penilaian.

Seperti penelitian yang dilakukan pada PT. Thoha Putra Semarang yang juga menerapkan konsep *Spiritual* pada perusahaannya bahwa menjaga kualitas pekerjaan dan pekernyanya dengan melakukan form penilaian yang berisi tentang sholat jama'ah, pengajian dan lain-lain (Oktina, 2012). Pada penilaian program

yang dilakukan oleh mangrove juga melakukan hal yang serupa. Mangrove melakukan penilaian dengan menggunakan presensi-presensi agar dapat memudahkan melakukan pemantauan kepada karyawan dalam menjalankan program. Pengontrolan tersebut dilakukan seperti dengan membuat presensi pada sholat dhuha dan pengajian.

Namun hal yang disayangkan adalah pengontrolan tersebut belum mampu sepenuhnya berjalan dengan konsisten. Karena masih terdapat beberapa karyawan yang masih belum bisa menjalankan program dan presensi yang dilakukan masih dengan cara manual yang dengan demikian tingkat kecurangan dapat saja dilakukan oleh karyawan. Selain itu juga kurangnya pengontrolan yang dilakukan pada program-program lainnya seperti shalat lima waktu berjama'ah yang tidak diberlakukan presensi dalam pelaksanaannya. Selama ini pengontrolan yang dilakukan hanya sebatas himbauan dan ajakkan sehingga menyebabkan kurangnya rasa tanggung jawab dan semangat karyawan dalam ikut serta mensukseskan program *Spiritual Company*.

Selain itu pengontrolan yang dilakukan oleh setiap manager cabang menjadikan standard penilaian yang dilakukan berbeda di setiap cabang. Manajemen hanya menggambarkan garis besarnya hal-ha yang harus dinilai dalam program SC. Kemudian dari arahan tersebut manager membuat poin-poinnya disesuaikan dengan kondisi di cabang yang dipimpinnya. Jadi dalam pelaksanaannya, setiap manager cabang menggunakan standardisasi sendiri.

Untuk memotivasi karyawan agar mau menjalankan program, mangrove juga menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Selain melakukan penilaian kinerja, Peter F. Drucker dan J.A. Maciariello dalam Kaswan (2016) mengatakan bahwa tugas bagi manager ialah memberikan motivasi kepada bawahannya. Motivasi yang dilakukan dapat berupa finansial maupun non-finansial seperti penempatan pegawai yang tepat, promosi, penerapan keadilan organisasi, partisipasi pegawai, umpan balik dan lain-lain. *Reward* atau penghargaan berupa bonus atau pun perusahaan juga memberikan penghargaan berupa umroh dengan catatan karyawan yang diberikan bonus berupa umroh harus baik kinerjanya, loyal terhadap perusahaan, dan juga melihat pelaksanaan program SC yang telah dijalankan.

Selanjutnya *punishment* atau sanksi yang berupa peringatan kepada karyawan yang kinerjanya tidak maksimal, tidak melaksanakan program SC, dan yang melanggar peraturan. Bentuk *punishment* yang dilakukan berupa peringatan sampai pemecatan bagi mereka yang melakukan pelanggaran fatal. Sistem *reward* dan *punishment* yang pada awalnya berjalan dengan konsisten, namun di tengah-tengah penerapan program SC mengalami pengendoran. *Reward* yang diberlakukan tidak terlalu sering digunakan lagi sebagai motivasi agar karyawan mau melaksanakan program SC. Atasan beranggapan bahwa ibadah yang dilakukan harus murni berdasarkan Allah SWT, bukan berdasar materi. Begitu pula dengan *punishment* yang di terapkan. Sejalan dengan kelonggaran sistem presensi, hal tersebut juga berimbas pada sistem *punishment* yang saat ini jarang digunakan pada saat pengontrolan SC. Bentuk pengontrolan saat ini lebih berbentuk menasehati karyawan yang tidak menjalankan program.

Sudah dijelaskan bahwa mangrove menerapkan konsep ini berkiblat dari Waroeng. Jika dilihat dari penelitian yang dilakukan Fatahila (2013) yang menjelaskan bahwa dalam pembentuk *value* Waroeng yaitu *Spiritual Company* memerlukan proses yang panjang yang terdiri dari beberapa fase. Dari mulai dari masa penemuan *values* waroeng hingga penerapan dibutuhkan kurang lebih waktu tiga belas tahun. Mangrove yang terhitung masih baru dalam penerapan *Spiritual Company*, fase yang sesuai untuk menggambarkan mangrove saat ini adalah fase mekkah yaitu tahap masa awal bertumbuh sebelum mencapai tingkat kematangan.

PENERAPAN KEPEMIMPINAN BERBASIS SPIRITUAL MEMBERIKAN DAMPAK KE PERUSAHAAN

Dampak negatif yang dirasakan oleh mangrove ialah penolakan oleh karyawan yang tidak merasa nyaman dengan kepemimpinan tersebut yang menurut karyawan terlalu mencampuri masalah ibadah karyawan. Terdapat beberapa faktor mengapa karyawan melakukan penolakan. Alasan penolakan yang dilakukan yaitu yang pertama karena mereka memiliki keberanian untuk melakukan penolakan (*denial*), mereka merasa memiliki *bargaining* atau kekuatan sebanding untuk melakukan penolakan, yang terakhir ialah *apatis* yaitu mereka ingin mencari selamat dari kebijakan-kebijakan baru dari perubahan tersebut (Tasmara, 2006). Dengan adanya penolakan tersebut, hal yang dilakukan oleh pemimpin tidak langsung dengan memberikan hukuman kepada karyawan yang tidak patuh melainkan dengan kasih sayang, perhatian melalui pendekatan secara personal ke karyawan yang masih belum bisa menerima.

Pemimpin melakukan pendekatan-pendekatan secara personal dan melakukan pembinaan kepada karyawan. Tasmara (2006) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mampu untuk membuat bawahannya menerima, meyakini, dan berperilaku sesuai dengan visi yang ditawarkan, terlebih dahulu pemimpinlah yang harus meyakini bahwa visi tersebut adalah benar dan merupakan solusi di masa depan. Hal tersebut seperti yang dilakukan oleh pemimpin mangrove. Pada awal penerapan gaya kepemimpinan, pemimpin meyakini bahwa perubahan yang dilakukan merupakan hal yang benar dan dianggap sebagai solusi di masa depan.

Karyawan diberikan pembinaan dan juga motivasi dengan mendatangkan Ustad sebagai trainer untuk dapat memberikan pencerahan dan motivasi kepada karyawan agar memahami faedah diterapkannya konsep SC. Oktina (2012) mengatakan bahwa dalam melakukan peatihan kepada karyawan juga perlu mencakup pelatihan moral dan spiritual. Training motivasi islami adalah sebagai jalan untuk mendekati diri kepada Allah SWT. Jadi sebagai perusahaan yang menerapkan spiritual islam sangat diperlukan pelatihan yang mencakup aspek-aspek religiusitas.

Dalam penelitian yang dilakukan di Universitas Islam Malaysia mengatakan bahwa kepemimpinan islam bisa dikatakan mirip dengan *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani). Selain itu menunjukkan bahwa responden menerima model kepemimpinan yang melayani dan menolak dengan model dari pemimpin transaksional (Ahmad dan Fountaine, 2011). Hal ini juga terdapat

kemiripan dari gaya kepemimpinan di mangrove dengan konstruksi *servant leadership* yang disebutkan oleh Denis dalam Mira dan Margaretha (2012), yaitu menggunakan kasih sayang dalam memimpin bawahannya dimana dalam memimpin bawahannya mangrove tidak hanya menempatkan diri sebagai orang yang memberikan perintah kepada bawahannya namun dengan merangkul karyawannya dengan kasih sayang. Dibuktikan dengan kepedulian pemimpin kepada karyawannya untuk merubah karyawannya menjadi lebih baik dengan sabar dan membimbing mereka dengan kasih sayang.

Dengan kegigihan pemimpin untuk membuat karyawan menerima perubahan tersebut, akhirnya perusahaan dapat merasakan dampak positif di perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh mangrove lebih sesuai jika dikatakan sebagai kepemimpinan religiusitas, yang menurut Amir dan Lesmawati (2016) dalam konsep religiusitas juga bisa membawa manfaat psikologis. Dampak positif tersebut dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan oleh karyawan kepada perusahaan. Manager menyebutkan bahwa dengan dilakukannya perubahan gaya kepemimpinan, kinerja karyawan menjadi lebih baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual islam lebih cocok diterapkan pada negara yang mayoritas adalah muslim khususnya di perusahaan mangrove. Penelitian yang dilakukan oleh Bodla dan Ali (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual membantu karyawan untuk menemukan makna dalam hidup mereka dan memiliki dampak positif pada sikap mereka. Kepemimpinan spiritual memainkan peran integral untuk pengembangan pendekatan yang masuk akal terhadap karir karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan. 1) Terdapat dua faktor yang melatarbelakangi Mangrove dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual. Yang pertama ialah faktor internal dimana pemimpin menemukan pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan didalam perusahaan seperti tidak disiplin dan jujur. Yang kedua ialah faktor dari eksternal perusahaan yaitu ketertarikan Mangrove terhadap konsep yang diterapkan oleh rekan bisnisnya yaitu konsep *Spiritual Company*. Mangrove menilai bahwa dari masalah-masalah yang internal perusahaan, gaya kepemimpinan berbasis spiritual yang mengedepankan nilai-nilai islam dalam mengelola perusahaan dirasa mampu memberikan solusi. 2) Dalam memimpin perusahaannya, Mangrove memilih untuk menjadikan gaya kepemimpinan spiritual sebagai cara untuk memimpin perusahaannya. Gaya kepemimpinan berbasis spiritual diimplementasikan oleh mangrove melalui bagaimana sikap seorang pemimpin kepada bawahannya yang disesuaikan dengan sifat kepemimpinan dalam islam seperti sabar, menjadi teladan bagi bawahannya, tegas dan juga peduli dengan bawahan. Selain itu gaya kepemimpinan tersebut diimplementasikan ke dalam program-program *Spiritual Company* yaitu shalat dhuha, shalat berjama'ah, pengajian, mendengar murotal, sedekah, pelarangan merokok dan bekerja

profesional dimana program tersebut dibuat secara tertulis dan dijadikan SOP dalam perusahaan. Namun jika dilihat dari penerapan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh mangrove, lebih cocok jika disebut dengan kepemimpinan religiusitas dikarenakan mangrove berfokus terhadap praktek-praktek ibadah. Selain itu pemimpin juga mengakui bahwa dalam penerapan gaya kepemimpinan tersebut masih belum sepenuhnya berhasil dan masih membutuhkan banyak perbaikan. 3) Dari penerapan gaya kepemimpinan berbasis spiritual memberikan dampak negatif dan positif bagi perusahaan. Dampak negatif yang dirasakan pada awal mula penerapan yaitu adanya penolakan dari karyawan yang berupa protes atas gaya kepemimpinan yang diterapkan yang dinilai memberatkan karyawan. Bentuk protes paling ekstrim yang ditunjukkan karyawan ialah pengunduran diri. Karyawan yang tidak bisa menerima gaya kepemimpinan tersebut memilih untuk keluar dari perusahaan. Gaya kepemimpinan tersebut juga menimbulkan dampak positif ke perusahaan. Dampak positif dari penerapan gaya kepemimpinan tersebut ditunjukkan dari kinerja karyawan yang meningkat. Meskipun pada awalnya banyak menemui penolakan, melalui pembinaan dan pendekatan personal pemimpin mampu membuat karyawan menerima gaya kepemimpinan saat ini dan merasa nyaman berkerja di perusahaan.

Saran. Gaya kepemimpinan spiritual yang diterapkan oleh mangrove sudah cukup baik, dilihat dari perubahan-perubahan positif dari perusahaan seperti kinerja karyawan yang semakin baik dan pelanggaran yang semakin berkurang. Namun seperti yang dikatakan oleh pemimpin dan manajer bahwa masih banyak yang harus diperbaiki dari penerapan kepemimpinan tersebut. Saran dari peneliti ialah: Memperbaiki standard mutu yaitu menjadikan perusahaan yang berorientasi pada Kepemimpinan Spiritual : 1) Menjadikan *Spiritual Company* sebagai kebijakan yang strategis. Hal ini dapat diwujudkan dalam membuat suatu bagian yang secara khusus menangani *Spiritual Copany* dimana *job-desk*-nya dapat lebih mengerucut ke dalam program-program *Spiritual Company* seperti yang dilakukan perusahaan Waroeng Steak yang dijadikan kiblat dalam menerapkan konsep SC oleh Mangrove agar penerapan gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual dapat tercapai dengan maksimal. 2) Lebih menseseriuskan lagi dalam memdalam konsep Spiritualitas yaitu bukan hanya sekedar sharing namun Top Manajemen harus belajar yaitu terjun ke lapangan di perusahaan yang telah menerapkan *Spiritual Company* dengan baik sehingga dapat mengamati langsung proses dari *Spiritual Company* seperti kepemimpinannya maupun program-program yang diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Khaliq dan Ogunsola (2011). *An empirical assessment of Islamic leadership principles*. International Journal of Commerce and Management Vol. 21 No. 3 : 291-318.
- Ahmad, Khaliq dan Rodrigue Fontaine (2011). *Islamic Leadership at The International Islamic University Malaysia*. International Journal of Economics, Management and Accounting 19, no.2 : 121-35
- Ambarwati, Nia (2015). *Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Sumber Mas Indah Plywood*. Universitas Negeri Surabaya.
- Amir, Yulmaida dan Lesmawati, Rini (2016). *Religiusitas dan Spiritualitas Konsep yang Sama atau Berbeda?*. Jurnal Ilmiah Penelitian Psikologi: Kajian Empiris dan Non Empiris. Vol. 2., Hal 67-73. Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka
- Ancok, Djamaluddin dan Suroso, Fuat Nashori. (2008). *Psikologi Islami: Solusi Islam Atas Problem-Problem Psikologi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Bass, Bernard dan Avolio, Bruce (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. PAQ SPRING
- Bodla, Mahmood. A. Dan Ali, Huma. (2010). *Workplace spirituality: A spiritual audit of banking executives in Pakistan*. African Journal of Business Management Vol. 6(11)
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approach, fourth edition*. SAGE publication, Inc.
- Daud, Wan e. al (2014). *Quality of Islamic Leadership and Organizational Performance within the Takaful Industry in Malaysia: A Conceptual Study*. Asian Social Science; Vol. 10, No. 21
- Fahmi, Irham. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta.
- Fatahila, Nafta. C. (2013). *Management Values Waroeng Steak and Shake : Eksplorasi, Implementasi, dan Aktualisasi (Studi Kasus Kualitatif Pusat Steak and Shake Yogyakarta)*. Universitas Islam Indonesia.
- Firawati, Yuli. (2013). *Pengaruh Manajemen Spiritual terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Aflah Bakery Yogyakarta)*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Hakim, Abdul (2012). *The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation*

- and Islamic Performance PT Bank Mu'amat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java. Asia Pacific Management Review 17(1) : 77-90.*
- Hanisy, Asmad. (2016). *Pengaruh Pendidikan Agama Islam terhadap Motivasi Sholat Berjamaah di MA Al-Qodiri Jember*. Jurnal Pendidikan, Sosial dan Keagamaan, Vol 10 No 1
- Hassan, Mohd Ezani *et. all* (2011). *Islamic Values Leadership Legitimacy and Organizational Sustainability*. International Journal of Economics, Management and Accounting 19, no.2: 169-86
- Kartono, Kartini (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kaswan. (2016). *Pengembangan Manajemen*. Bandung : Alfabeta
- Kuncoro, Mudrajad (2013), *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis?* Edisi 4, Erlangga.
- Mansor, Norudin *et all* (2013) dengan judul *Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Commitment in Malaysians' Oil and Gas Industry*. Asian Social Science; Vol. 9, No. 7
- Mira, Wike. S. Dan Margaretha, Meily. (2012). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization citizenship Behavior*. Jurnal Manajemen, Vol.11, No.2
- Morrow, Susan. L. (2005). *Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology*. Journal of Counseling Psychology Vol. 52, No. 2, 250–260
- Nasution, Indri Kemala. (2008). *Perilaku Merokok Pada Remaja*. USU Repository
- Oktina, Larasati dan Mas'ud, Fuad. (2012). *Praktik Manajemen Berbasis Islam pada perusahaan (Studi pada PT Toha Putra Semarang)*.
- Rahmat, Ihsan (2012). *Internalisasi Nilai-Nilai Spiritual dalam Manajemen Sumber Daya Manusia : Telaah atas Konsep The Celestial Management*. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
- Reza, Iredho Fani (2013). *Hubungan antara Religiusitas dan Moralitas pada Remaja di Madrasah Aliyah (MA)*. Humanitas Vol. X No 2. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Riva'i, Veithzal dan Mulyadi Deddy (2010). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi ketiga*, Rajawali Press. Jakarta .
- Sekaran, Uma dan Bougie Roger. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.

- Setiawan, Andri dan Mukzam, M Djudi. (2017). *Analisis Peranan Pemimpin dalam Meningkatkan Komitmen Organisasional Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 50 No. 6
- Subhan, Moh. (2013). *Kepemimpinan Islam dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam*. Tadris Volume 8 No. 1
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Manajemen*, Alfabeta. Bandung.
- Suparman, Deden. (2015). *Pembelajaran Ibadah Shalat dalam Perpektif Psikis dan Medis*. Fakultas Sains dan Teknologi, Vol IX No.2
- Soliha, Euis dan Hersugondo (2008). *Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi*. Fakultas Ekonomi (FE), Vol. 7, No. 2, Hal 83-93. Universitas Stikubank Semarang.
- Tasmara, Toto. (2006). *Spiritual Centered Leadership*. Jakarta : Gema Insani
- Thoha, Miftah (2012). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yogatama, Leo. A. M. Dan Widyarini, Nilam. (2015). *Kajian Spiritualitas di Tempat Kerja pada Konteks Organisasi Bisnis*. Jurnal Psikologi Vol 42 No. 1