

**KEPEMIMPINAN BERBASIS SPIRITUAL**

**(Studi Kasus Kualitatif Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual di**

**Perusahaan Percetakan Mangrove Yogyakarta)**

**SKRIPSI**



Ditulis oleh :

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

**Universitas Islam Indonesia**

**Fakultas Ekonomi**

**Yogyakarta**

**2018**

# **KEPEMIMPINAN BERBASIS SPIRITUAL**

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

## **SKRIPSI**

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**

**Ditulis Oleh :**

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

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa di dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup untuk menerima hukuman atau sanksi apapun yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 24 Mei 2018

Penyusun,



(Yuniar Dwi Astriati)

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI


Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing dengan judul:

### KEPEMIMPINAN BERBASIS SPIRITUAL

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

Hasil Penelitian

Diajukan Oleh:



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

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 24 Mei 2018

Dosen Pembimbing,

(Arif Hartono SE., MHRM., Ph.D)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**KEPEMIMPINAN BERBASIS SPIRITUAL (STUDI KASUS KUALITATIF PENERAPAN  
KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DI PERUSAHAAN MANGROVE YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : **YUNIAR DWI ASTRIATI**

Nomor Mahasiswa : **11311532**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 5 Juni 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Agus Harjito, M.Si.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan karya kecilku sebagai hasil penantian perjalanan panjang  
dari proses belajarku.

Kepada Allah SWT yang senantiasa memberi kekuatan dan kesabaran  
dalam menjalani hidup. Sesungguhnya dalam menuntut ilmu semata-mata hanya  
untuk mengharap ridha-Nya.

Untuk dua orang terkasih dan tercinta ibu dan bapak yang selalu  
memberikan doa dan dukungan tanpa lelah kepadaku... Yang sabar menantiku  
lulus.. Dan kepada masku yang juga selalu mendukungku dan mendoakan.

Untuk semua orang yang selalu memberi dukungan tiada henti...

*Thank you...*

## **MOTTO**

*“Hai orang-orang mukmin, jika kamu menolong (agama) Allah, niscaya Dia akan menolongmu dan meneguhkan kedudukanmu.” (QS. Muhammad : 7)*

*“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.”(QS. Al-Mujadalah : 11)*

*“Barang siapa yang keluar untuk mencari ilmu maka ia berada di jalan Allah hingga ia pulang”. (HR. Turmudzi)*

*“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan), tetapkanlah sungguh-sungguh (untuk urusan yang lain), hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.” (QS. Al-Insyirah: 5-8).*

*“Bila kau tak tahan lelahnya belajar, maka kau harus tahan menanggung perihnya kebodohan”(Imam Syafi`i)*

## **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 diperusahaan 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*

## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum warrahmatullahi wabarrakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin, washolatu wassalamu 'ala asrofil ambiya iwalmursalin wa'ala alihi wasohbihi aj ma'in. Amma ba'du.

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kita nikmat iman, sehat, serta memberikan rahmat, taufik dan hidayah-Nya. Shalawat juga tak lupa kita persembahkan kepada Nabi kita Nabi Muhammad Saw beserta keluarga dan para sahabat. Semoga kita termasuk orang yang mendapat syafaatnya di Yaumul Akhir nanti. Amin ya robbal 'alamin.

Alhamdulillah tiada henti-hentinya saya bersyukur karena telah selesai penelitian kualitatif dengan judul “Kepemimpinan Berbasis Spiritual (Studi Kasus Kualitatif Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual di Perusahaan Percetakan Mangrove Yogyakarta)”. Meskipun masih banyak kekurangan dalam penulisan, penulis berharap agar tulisan ini dapat bermanfaat bagi orang lain. Dan tak lupa ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang sudah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini. Ucapan terimakasih saya haturkan kepada yang bersangkutan dibawah ini:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kekuatan dan segalanya kepada saya untuk menyelesaikan segala urusan.
2. Kepada kedua orang tersayang di dunia ini Ibu dan Bapak yang selalu mendukung anakmu ini. Sabar menanti anakmu ini lulus. Terimakasih

atas semua dukungan kalian selama ini. Kalian adalah anugerah terindah dari Allah untukku. Dan masku fajar yang kadang jadi musuh bebuyutan, terimakasih atas dukunganmu selama ini. Dan juga mba Ayu terimakasih dukungannya selama ini.

3. Bapak Nandang Sutrisno, SH., LL.M., M.Hum., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Harjito, Msi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Arif Hartono, SE, MHRM, Ph.D selaku pembimbing saya yang sangat saya hormati. Terimakasih pak sudah sabar membimbing saya dan selalu memberikan semangat disaat saya merasa *down* dalam mengerjakan skripsi.
7. Kepada Pak Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D. selaku dosen penguji saya. Terimakasih atas bimbingannya dalam merevisi skripsi saya dengan sabar.
8. Kepada Kepada saudara-saudaraku semua yang mendukungku, mba miya, mba ami, mba ria, bulik asih, juga om pur dan om sidiq yang selalu bawel ngingetin untuk segera lulus.
9. Kepada kakakku tercinta yang beda bapak dan ibu mba Nafta (mba Taa) tercintaku. Yang selalu sabar ngadepin adikmu ini. Sabar ngajarin, sabar nasehatin dan sabar semuanya. I love you cause Allah. Juga kedua kakak

tercintakuh yang lain mba Nurul dan mba Rigen yang super-super yang selalu mensupport juga sudah mengajakku ngumpul bareng padahal bukan sekomplotan kalian bertiga :'). Makasih semuanya.

10. Kepada dosen-dosen SDM yang sangat saya hormati, Bu Trias, Bu Suhartini, Pak Budi, Bu Mayang, Bu Titik dan yang lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas ilmu yang kalian berikan kepada kami.
11. Kepada Bu Yayuk perpus yang selalu menyemangati saya dan memberikan do'a kepada saya.
12. Pak Yadi yang selalu jadi teman nunggu dosen pembimbing datang keruangan saat ruangan dosen pembimbing masih di prodi.
13. Kepada sahabat-sahabat saya dari awal kuliah mecca, wiwit, ega, dan fella. Kalian takkan tergantikan. Terimakasih buat semuanya, suka dan duka. Kalian luar biasa sahabatku. Semoga kita bisa menjadi sahabat dunia akhirat. Aamiin.
14. Sahabatku yang lain Icha dan Febri. Makasih dulu sering marah-marah buat ngingetin aku untuk cepet selesai. Meskipun kita sekarang jauh, tapi semoga kita bisa ngumpul lai yaa guys.
15. Konco tebalku Iffah. Terimakasih sudah menjadi teman, sahabat, keluarga, dan musuh. Semoga kita bisa bertemu lagi yaa. Love you cause Allah.
16. Teman dan juga sahabatku Gita yang selalu bareng-bareng. Yang selalu saling menasehati biar sama-sama cepet selesai. Daftar les bahasa Korea

bareng karna saking pusingnya ngerjain. Pokoknya kenangan kita akan selalu ada. Semoga kita bisa mewujudkan mimpi kita yaa.. aamiin..

17. Sahabat baru yang kutemukan di kelas bahasa Korea “Mita”.

Terimakasih sudah banyak membantu, mendukungku meski kamu juga lagi pusing sama skripsimu. Temen curhat, temen yang selalu ngajarin aku dengan sabar meski aku gaptek. *Neo do himnaera uri chingu. Saranghanda.*

18. Ika si temen yang dulu bahkan kalau ketemu senyumnya nanggung tapi

Alhamdulillah kita didekatkan oleh Allah melalui takdir skripsi ini haha. Love you temen yang selalu kasih dukungan dengan hal-hal positif.

19. Poppy yang didekatkan karena takdir skripsi ini juga, makasih sudah saling menyemangati yaa. Semangat.

20. Teman-teman JAM 2011 Gita, Iffah, Lia, Ega, Wiwit, Cece, Sari, Vita,

Rofi, Huda, Jundi, Rofiq, Fikri, Saleh, Hanin, Yevi, Irwan, Eko dll. Kisah kita di masa-masa itu nggak akan pernah terlupakan. terimakasih untuk dukungan selama ini.

21. Adik-adikku, Tami yang selalu siap sedia saat dibutuhkan dan selalu jadi

temen konyol haha, Fani yang jadi adek sekaligus temen selama di kampus, Eva yang kadang jadi temen berantem , Ain, Ratu, Wawa, Yhana dll, terimakasih untuk semuanya, semangat dan dukungan dari kalian.

22. Wiwin Aprian temen super duper ngangenin, yang selalu ngasih

semangat tiada henti padahal kamu juga lagi pusing dengan urusanmu.

Thanks a lot win! Kamu sudah banyak ngebantu aku banget.. :')

23. Juga untuk temenku Ratri, Meiga, Dyah, Mei, Mba Dini yang selalu kasih semangat dan do'a yang luar biasa buat aku. Makasih....
24. Buat sahabat terbaik lainnya dari jaman sekolah Ocha dan Dwi makasi kalian semangatn aku terus meskipun kalian enggak kuliah bareng aku sama aku. The best lah pokoknya kalian.
25. Untuk Guru bahasa Korea aku Dina *ssaem* dan temen-temen kelas Korea aku Gita, Mita, Fio, Mba Ririn, Mba Yeyen, Nana dan Thea terimakasih buat kelas yang asyik saat diriku lelah dengan skripsi. Neomu neomu gomawoyo dadeul. Saranghaeyo.
26. Untuk mba yang super keren juga mba Putri, mba Elly, mba Umi yang selalu jadi kakak yang baik. Selalu memberi semangat dan nasehatnya. Thank you..
27. Kepada semua narasumber di penelitian saya Pak Ferry, Pak Nursaleh, Pak Nono, Bu Marvi, Bu Indri, Pak Ari, Mba Dwi, Mba Islami Wida. Terimakasih atas bantuannya selama ini. Tanpa kalian, skripsi saya ini tidak akan selesai.
28. Dan semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan semuanya.

Yogyakarta,.....

Penulis

Yuniar Dwi Astriati

## Daftar Isi

<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Fokus Penelitian .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Rumusan Masalah.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>6</b>
<b>BAB II .....</b>	<b>7</b>
<b>LANDASAN TEORI.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Landasan Teori.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1 Pengertian Pemimpin .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2 Pengertian Kepemimpinan .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.3 Unsur-Unsur Kepemimpinan .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.4 Syarat-syarat Kepemimpinan.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.5 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.6 Gaya Kepemimpinan.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.7 Type-Tipe Gaya Kepemimpinan .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.8 Kepemimpinan Transformasional .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.9 Kepemimpinan Transaksional.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.10 Penegrtian Spiritual.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.11 Pengertian Spiritualitas.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.12 Pengertian Spiritual Islam .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.13 Pemimpin berbasis spiritual .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.14 Konseptualisasi dalam kepemimpinan spiritual .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.15 Pengertian Religiusitas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.16 Perbedaan spiritual dan religiusitas .....</b>	<b>28</b>
<b>BAB III.....</b>	<b>30</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Pendekatan Penelitian.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Lokasi Penelitian .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Sejarah Mangrove .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.1 Visi dan Misi Perusahaan .....</b>	<b>33</b>

3.3.1.1 Visi: .....	33
3.3.1.2 Misi :.....	34
3.4 Jenis Data Penelitian .....	34
3.5.1 Data Primer .....	35
3.5.2 Data Sekunder.....	35
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.7 Sumber Data Penelitian .....	38
3.7.1 Instrumen Penelitian .....	38
3.7.2 Teknik Pengambilan Sampel .....	39
3.8 Teknik Analisis Data .....	41
3.8.1 Analisis Sebelum di Lapangan .....	41
4.8.2 Analisis Selama di Lapangan.....	41
3.9 Keabsahan Data.....	43
3.9.1 Uji Kredibilitas.....	43
3.9.2 Uji <i>Transferability</i> .....	45
BAB IV .....	47
Dorongan Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual.....	47
4.1 Temuan hasil.....	47
4.2 Diskusi .....	58
BAB V.....	65
Implementasi Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual dan Kendala .....	65
5.1 Temuan hasil.....	65
5.2 Diskusi .....	87
BAB VI.....	104
Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual .....	104
6.1 Temuan hasil.....	104
6.2 Diskusi .....	112
BAB VII .....	116
KESIMPULAN DAN SARAN .....	116
7.1 Kesimpulan .....	116
7.2 Saran.....	118
DAFTAR PUSTAKA .....	119



**LAMPIRAN..... 122**

**Daftar Gambar**

Gambar 2.1 Gaya kepemimpinan kontinum .....	15
Gambar 2.2 Gaya Managerial Grid .....	18
Gambar 2.3 Tiga Dimensi dari Reddin .....	19
Gambar 2.4 Pemimpin berbasis spiritual .....	27
Gambar 4.1. Display BAB IV .....	49
Gambar 4.2 Kepemimpinan spiritual .....	60
Gambar 4.3 Tiga mutiara akhlak .....	64
Gambar 5.1 Display BAB V .....	66
Gambar 5.2 Program Spiritual .....	73
Gambar 5.3 Kepribadian muslim .....	90
Gambar 6.1 Display BAB VI .....	104

### **Daftar Lampiran**

LAMPIRAN I .....	123
------------------	-----

LAMPIRAN II .....	172
LAMPIRAN III .....	178

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

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 dipimpinnya, 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 (Soliha 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 all* (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 Jolteng 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

## **1.2 Fokus Penelitian**

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.

## **1.3 Rumusan Masalah**

1. Apakah alasan yang mendorong pemimpin menerapkan konsep kepemimpinan berbasis spiritual?
2. Bagaimanakah penerapan gaya kepemimpinan tersebut?
3. Apakah dampak penerapanm gaya kepemimpinan tersebut?



#### **1.4 Tujuan Penelitian**

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.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

##### 1. Bagi Peneliti

Agar peneliti lebih memahami mengenai kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dan juga dapat mempraktikkan teori-teori yang telah didapatkan pada bangku kuliah.

##### 2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi organisasi atau perusahaan mengenai kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

##### 3. Untuk Peneliti Lain

Harapannya penelitian ini juga dapat memberikan manfaat bagi peneliti lain yang melakukan penelitian, agar menjadi acuan atau pembelajaran untuk penelitian-penelitian yang akan dilakukan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 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 suka. 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 Widyarini (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.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 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)

### **2.2.2 Pengertian Kepemimpinan**

Terdapat berbagai macam definisi kepemimpinan dari para ahli. Dari berbagai definisi tersebut, diantaranya yaitu:

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).

Sedangkan menurut 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.

### **2.2.3 Unsur-Unsur Kepemimpinan**

Kartono (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki beberapa unsur, yaitu:

- Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok.
- Kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain.
- Kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

### **2.2.4 Syarat-syarat Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2013) konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legislatif yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh kepada pemimpin, dan bersedia untuk melakukan peraturan-peraturan tertentu.

3. Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau ketrampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

### **2.2.5 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Riva'i (2004) Suatu kegiatan dikatakan efektif dalam kelompok bilamana seseorang dapat melakukan dua fungsi, yaitu: (1) fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah dalam artian dapat memberikan saran penyelesaian, informasi dan pendapat; (2) fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial dalam artian mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar menengahi perselisihan perbedaan pendapat, persetujuan dengan kelompok lain dan memastikan individu merasa dihargai oleh kelompok. Sehubungan dengan itu, fungsi-fungsi yang harus diselenggarakan oleh seorang pimpinan (Rivai, 2004), yaitu meliputi :

1. Memberitahukan kebijakan pimpinan organisasi kepada staf pembantu dan merumuskannya menjadi pekerjaan staf termasuk implikasi-implikasinya.
2. Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan staf serta membantu anggota staf yang mendapat kesukaran dalam masalah yang dihadapi dalam pemecahan dan penyelesaian masalah.
3. Mengadakan pengecekan terhadap kegiatan yang telah dan sedang dilaksanakan oleh staf yang mempunyai kewajiban utama dalam penyelesaian serta staf lain yang harus turut serta dalam kegiatan bantuan.



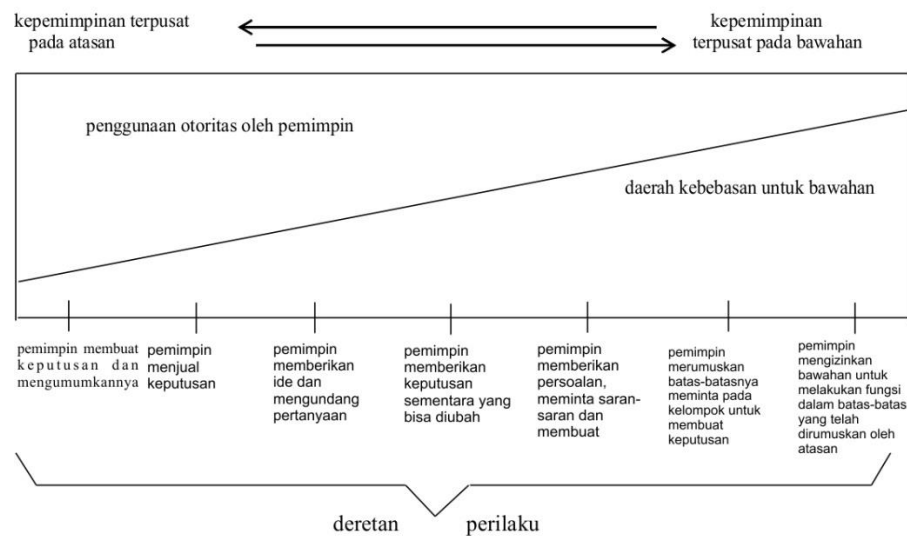
4. Mengadakan integrasi dari pada pekerjaan staf dalam arti meyatukan hasil-hasil pekerjaan staf menjadi suatu kebulatan yang siap diajukan sebagai saran kepada pimpinan untuk mendapatkan keputusan berdasarkan sistem dan tatacara kerja yang berlaku dalam organisasi.
5. Jika diperlukan memberikan keterangan dan penjelasan kepada pimpinan tentang perkembangan tugas staf serta keadaan staf sepanjang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas masing-masing.
6. Menerima petunjuk-petunjuk dan keputusan-keputusan dari pimpinan untuk selanjutnya diolah sebagai tugas staf.
7. Mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar keputusan pimpinan dapat terlaksana dengan efektif, baik oleh staf untuk pengolahan maupun oleh unit lini untuk pelaksanaan sesuai dengan rencana dan kebijakan pimpinan organisasi baik secara sendiri maupun dengan bantuan staf dengan jalan antara lain; kunjungan staf, rapat staf, atau penyampaian dan pemberian petunjuk-petunjuk pelaksanaan.
8. Mengumpulkan laporan-laporan tentang pelaksanaan dari unit-unit lini dan setelah dianalisis dilaporkan kepada pimpinan.
9. Secara teratur dan terus-menerus dan reflektif menggerakkan staf untuk mempelajari keadaan dan kemungkinan-kemungkinan untuk perencanaan yang inovatif sebagai bahan bagi pimpinan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan baru demi kepentingan organisasi.

## 2.2.6 Gaya Kepemimpinan

Gaya atau *style* kepemimpinan seseorang, berpengaruh dalam keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Berikut ini merupakan beberapa gaya kepemimpinan menurut Thoha (2005) :

### 1. Gaya kepemimpinan kontinum

Gaya kepemimpinan tersebut, termasuk gaya kepemimpinan yang klasik. Orang yang pertama mengenalkan ialah Robbert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli ini menggambarkan gagasannya seperti yang digambarkan pada gambar:



**Gambar 2.1 Gaya kepemimpinan kontinum**

Terdapat dua bidang pengaruh yang ekstrem. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang

ini berpengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpi melakukan aktivitas pembuatan keputusan.

## 2. *Gaya Managerial Grid*

Usaha ini dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton yang ditulis dalam Thoha (2005). Dalam pendekatan ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi disatu pihak dan orang-orang dipihak lain. Disini ditekankan bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya.

Jika ia memikirkan produksi maka dipahami sebagai suatu sikap bagi seorang pimpinan untuk mengetahui berapa luas dan anekanya suatu produksi itu. Dalam hal ini harus mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, memahami proses dan prosedur, melakukan penelitian dan kreativitas, memahami kualitas pelayanan stafnya, melakukan efisiensi dalam bekerja, dan meningkatkan volume dari suatu hasil. Menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan ditengah-tengah gaya ekstrem. Gaya tersebut antara lain:

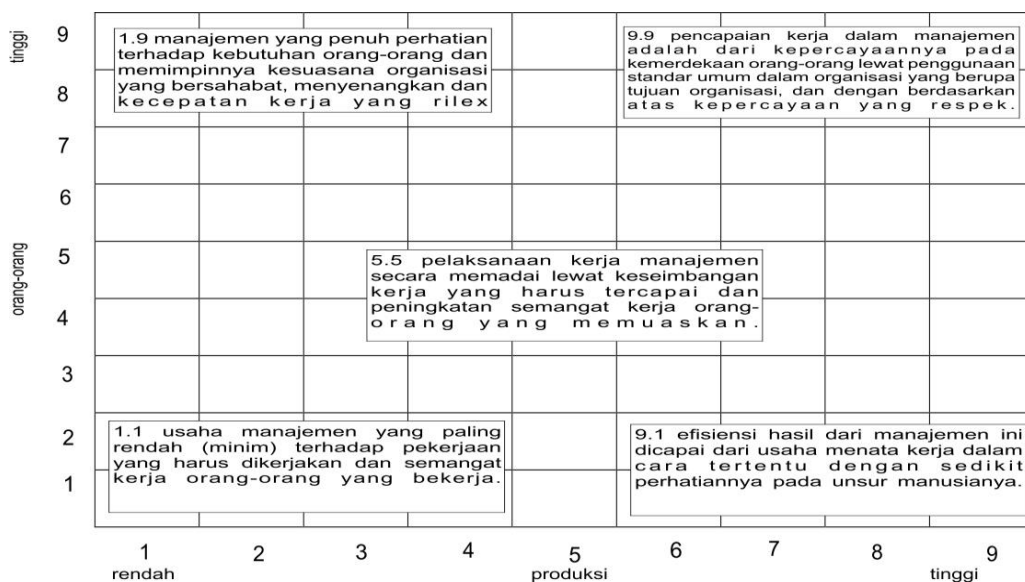
- Pada *grid* 1.1 manager sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manager dalam *grid* ini

menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.

- Pada *grid* 9.9, manager mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manager yang termasuk *grid* ini dapat dikatakan sebagai “Manajer Tim” yang riil (*the real team manager*). Dia mampu untuk memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan-kebutuhan orang-orang secara individu.
- Pada *grid* 1.9 gaya kepemimpinan manager ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya tentang produksi rendah. Manager semacam ini sering dinamakan pimpinan club (*the country club management*). Manager ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bisa bekerja rileks, bersahabat, dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana seperti ini tidak ada satu orang pun yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.
- Pada *grid* 9.1, gaya pemimpin ini kadangkala manager disebut sebagai manager yang menjalankan tugas secara otokratis (*autocratic task managers*). Manager semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya

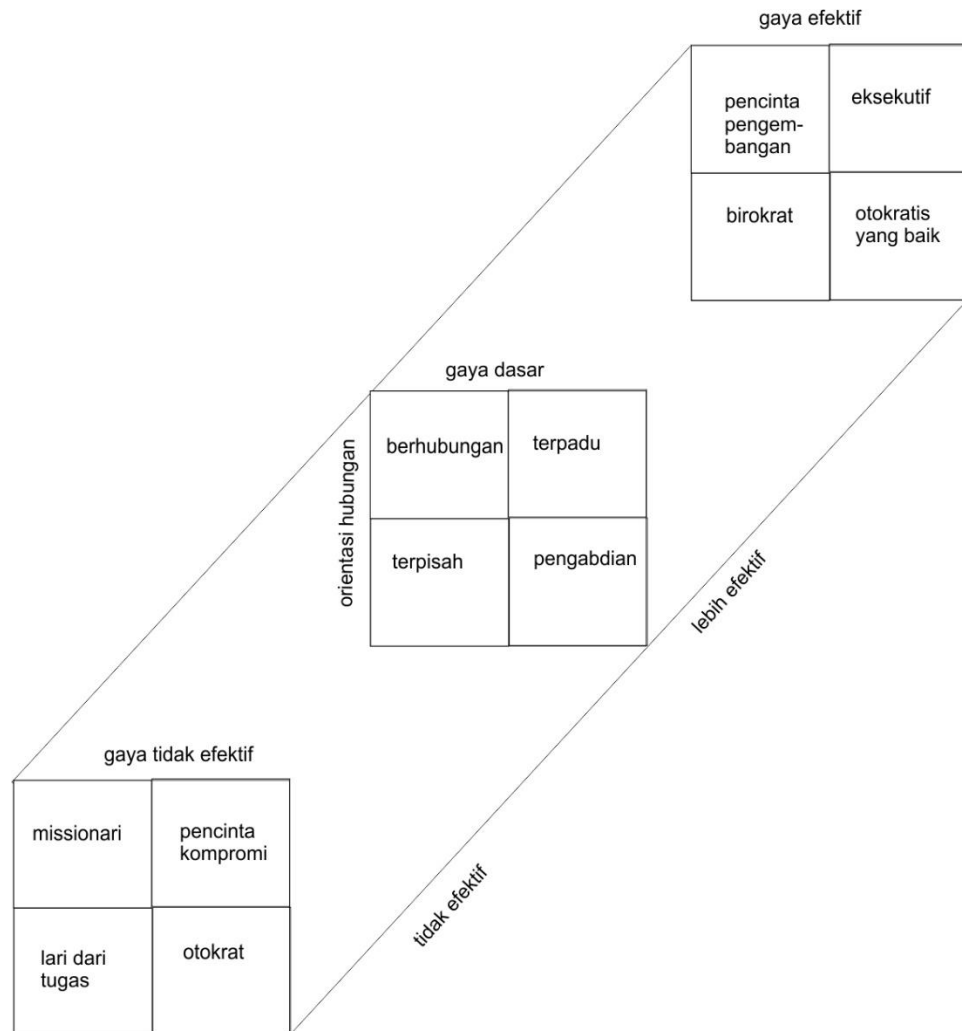
sedikit rasa tanggung jawabnya ada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Dan lebih dari itu gaya kepemimpinannya lebih menonjol otokratisnya.

- Selain empat gaya yang ekstrem diatas, ada satu gaya yang berada ditengah-tengah. Manajer semacam ini berada pada *grid* 5.5. Dalam hal ini manajer mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada orang-orang. dia berusaha mencoba menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai, tidak terlampaui menyolok. Dia tidak menciptakan target terlampaui tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik.



**Gambar 2.2 Gaya Managerial Grid**

### 3. Tiga Dimensi dari Reddin



**Gambar 2.3 Tiga Dimensi dari Reddin**

William J. Reddin seorang professor dan konsultan dari Kanada dalam tulisan Thoha (2005) menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektivitas dalam modelnya. Gaya tersebut meliputi:

### 1. Gaya yang efektif

Gaya ini merupakan pengembangan dari gaya dasar yang berada pada kotak tengah pada gambar tiga dimensi dari Reddin. Terdapat empat gaya dalam kotak yang efektif, yaitu:

#### a. Eksekutif

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini disebut dengan motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan di antara individu, dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen.

#### b. Pecinta pengembangan (*developer*)

Gaya ini memberika perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang berkerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan terhadap pengembangan mereka sebagai seorang individu.

#### c. Otokratis yang baik hati (*benevolent autocrat*)

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksengajaan dipihak lain.

d. Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan control situasi secara teliti.

2. Gaya yang tidak efektif

Gaya ini berada pada kotak bawah pada gambar tiga dimensi dari Ridden.

Terdapat empat gaya yang tergolong tidak efektif, yaitu:

a. Pecinta kompromi (*compromiser*)

Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang menggunakan gaya seperti ini merupakan manajer pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

b. Missionary

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

c. Otokrat

Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang



lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

d. Lari dari tugas (*deserter*)

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan pasif tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan pasif.

4. Empat sistem manajemen dari Likert

Likert dalam tulisan Thoha (2005) merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen, yaitu:

1. Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitive-authoritative*. Manajer dalam hal ini sangat otokratis mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya. Suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap *paternalistic*. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi penghargaan yang secara kebetulan (*occasional rewards*). Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan pada komunikasi yang turun kebawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan ditingkat atas saja.
2. Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokratis yang baik hati (*benelovent authoritative*). Pemimpin ini mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat-

pendapat, ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.

3. Sistem 3, dalam sistem ini pemimpin lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih menginginkan melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi yakni ke atas dan ke bawah. Dalam hal ini dia membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat atas tetapi keputusan yang mengkhusus pada tingkat bawah. Bawahan di sini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.
4. Sistem 4, sistem ini pemimpin bergaya kelompok partisipatif (*partisitive group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat

ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya pada setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut.

### **2.2.7 Type-Tipe Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2013) terdapat delapan type kepemimpinan. Yaitu :

1. Type deserter (pembelot)

Sifatnya : bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan; sukar diramalkan.

2. Type burokrat

Sifatnya : korek, patuh pada peratruran dan norma-norma; manusia organisasi, tepat, keras.

3. Type missionary (misionaris)

Sifatnya : terbuka, penolong, lembut hati, ramah-tamah.

4. Type developer (pembangun)

Sifatnya : kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/ melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan.

5. Type orokrat

Sifatnya : keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel.

6. Benevolent autocrat (otokrat yang baik)

Sifatnya : lancer, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.

7. Type compromiser

Sifatnya : plintat-plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek.

#### 8. Type eksekutif

Sifatnya : bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, pandangan jauh, tekun.

### **2.2.8 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).

### **2.2.9 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.

### **2.2.10 Penegrtian 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

### **2.2.11 Pengertian Spiritualitas**

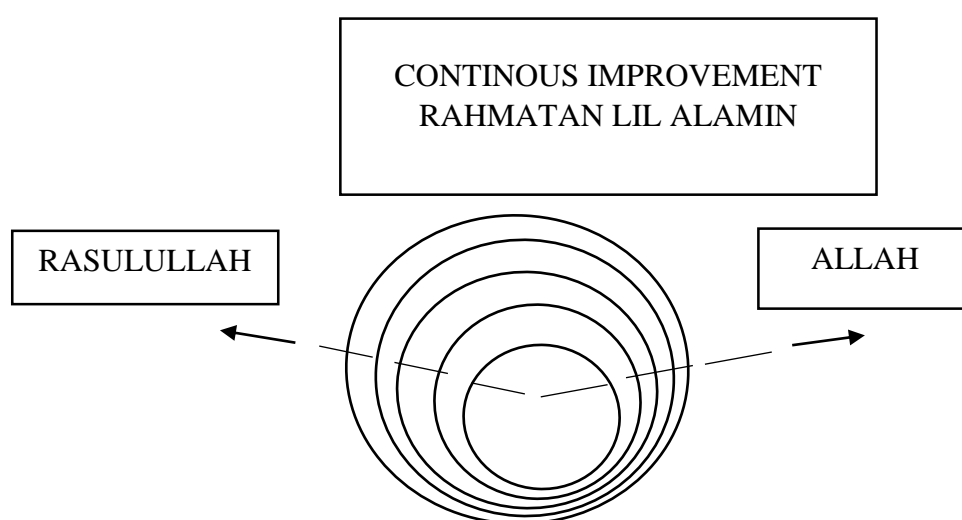
Merupakan kesadaran seseorang akan tujuan, tata nilai kebermaknaan dari seriap aktivitas kehidupan yakni diri, kemanusiaan, alam semesta, perjalanan hidup, dan Tuhan. Spiritualitas berbeda dengan religiusitas, namun dalam konteks bermasyarakat khususnya di Indonesia kedua hal tersebut tidak bisa dipisahkan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

### **2.2.12 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 mermakna 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)

### 2.2.13 Pemimpin berbasis spiritual



**Gambar 2.4 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.

### 2.2.14 Konseptualisasi dalam kepemimpinan spiritual

Menurut Sedjana dalam Mansor *et all* (2013) terdiri dari empat dimensi utama yaitu:

1. Religiusitas
2. Keterkaitan

3. Rasa misi
4. Keutuhan

### **2.2.15 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.

### **2.2.16 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



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 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. Creswell (2016) juga mengatakan bahwa rancangan utama kualitatif terkait dengan pengumpulan data, analisis data dan laporan penelitian, namun tetap berasal dari berbagai disiplin dan terus berkembang dinamis sepanjang proses penelitian seperti jenis problem, masalah etis, dan sebagainya.

Karakteristik pokok yang mendefinisikan penelitian kualitatif yang disepakati oleh Creswell, Hatch, serta Marshal dan Rossman dalam Creswell (2016):

1. Lingkungan alamiah.

Yaitu para peneliti kualitatif cenderung mengumpulkan data lapangan di lokasi dimana para partisipan mengalami isu atau masalah yang akan diteliti.

2. Peneliti sebagai instrumen kunci.

Yaitu peneliti kualitatif mengumpulkan sendiri data-data yang diperlukannya seperti dokumentasi, observasi perilaku, atau wawancara dengan partisipan.

3. Beragam sumber data.

Peneliti kualitatif biasanya mengumpulkan data dari berbagai sumber seperti wawancara, observasi, dokumentasi dan audiovisual daripada hanya mengumpulkan data dari satu sumber saja.

4. Analisis data induktif dan deduktif.

Para peneliti kualitatif membangun pola, kategori, dan temannya dari bawah keatas (induktif), dengan mengolah data kedalam unit-unit yang lebih abstrak. Kemudian secara deduktif peneliti melihat kembali data mereka dari tema-tema untuk menentukan apakah lebih banyak bukti dapat mendukung setiap tema dan apakah mereka perlu untuk menggabungkan informasi.

5. Makna dari para partisipan.

Penulis terus fokus pada usaha mempelajari makna yang disampaikan para partisipan terhadap isu atau masalah yang disampaikan, bukan dari peneliti lain atau bahkan literatur-literatur tertentu.

6. Rancangan yang berkembang.

Dalam kualitatif proses penelitian selalu berkembang. Rencana awal penelitian tidak bisa secara ketat dipatuhi seperti pertanyaan-pertanyaan bisa berubah, strategi pengumpulan data, dan lain-lain.

7. Refleksibilitas.

Peneliti merefleksikan bagaimana peran mereka dalam penelitian dan latar belakang pribadi, budaya, dan pengalamannya berpotensi membentuk interpretasi, seperti tema-tema yang mereka kembangkan dan makna-makna yang mereka anggap sebagai sumber data.

#### 8. Pandangan menyeluruh.

Peneliti berusaha untuk membuat gambaran kompleks dari suatu masalah atau isu yang diteliti. Hal tersebut melibatkan usaha pelaporan perspektif-perspektif, pengidentifikasian faktor-faktor yang terkait dengan situasi tertentu, dan secara umum usaha membuat sketsa atas gambaran besar yang muncul.

### 3.2 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. Perusahaan yang telah sukses mengembangkan bisnisnya ini selain kantor pusat telah memiliki beberapa cabang, dan lokasinya sebagai berikut:

1. Kantor pusat Jl. K.H Amad Dahlan
2. Kantor cabang Mangrove Jl. Gejayan
3. Kantor cabang Mangrove Grafindo

4. Kantor cabang Mangrove Jl. Paris km 5,5 Bantul
5. Kantor cabang Jakarta

### **3.3 Sejarah Mangrove**

Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada perusahaan yang bergerak pada jasa percetakan Mangrove Grafika. Perusahaan Mangrove yang merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang jasa percetakan didirikan oleh Fery Irawan dan Risky Akbar beserta beberapa orang lainnya sejak tahun 2002. Perusahaan yang sudah memiliki satu kantor pusat dan 4 kantor cabang diberbagai daerah tersebut merupakan perusahaan yang mulai menerapkan "*Spiritual Company*" pada perusahaannya. *Spiritual Company* merupakan program peningkatan SDM perusahaan disisi spiritual. Hal tersebut sudah diterapkan perusahaan mangrove pada beberapa tahun terakhir.

#### **3.3.1 Visi dan Misi Perusahaan**

##### **3.3.1.1 Visi:**

1. Menjadi perusahaan nomor satu dibidang Digital Printing
2. Menjadi perusahaan yang bermanfaat bagi:
  - Karyawan yang loyal, jujur, sholat, bertanggung jawab
  - Anak yatim
  - Kaum dhuafa
  - Masjid
  - Pondok Pesantren

- Fisabilillah

### 3. Menjadi Spiritual Company

#### 3.3.1.2 Misi :

1. Mendidik karyawan profesional dan mengikuti aturan perusahaan
  - Dewasa menyikapi masalah
  - Jujur
  - Disiplin
  - Tepat waktu
  - Tanggung Jawab
2. Mendidik karyawan bekerja sekaligus beribadah
  - Sholat tepat 5 waktu
  - Sholat dhuha sebelum berkerja
3. Semua karyawan mulai dari Manager, HRD, Admin, FO, Desainer, Operator, Produksi, Laminasi, Finishing berkerja bersama, satu langkah satu tujuan mencapai target perusahaan.
4. Menciptakan budaya perusahaan sukses, agar sukses bekerja, sukses beribadah, bahagia dunia dan akhirat.
5. Memperbaiki sistem secara terus menerus, sesuai dengan perkembangan zaman, memperhatikan masukan-masukan dari pelanggan dan karyawan.

### 3.4 Jenis Data Penelitian

### **3.5.1 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. Data yang diperoleh berupa biodata narasumber, transkrip wawancara dan data primer yang telah diolah yang mendukung penelitian ini. Wawancara dilakukan kepada Owner yaitu Ferry Irawan, manager pusat Pak Nursaleh, manager mangrove gravindo pak Nono sebagai narasumber yang dianggap paling mengerti mengenai penerapan konsep *Spiritual Company*. Selain itu juga dilakukan wawancara kepada dua orang manager lainnya, administrasi, dan dua orang karyawan sebagai triangulasi.

### **3.5.2 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*.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan beberapa cara untuk mengumpulkan data :

### a) Wawancara

Salah satu teknik pengumpulan data dalam kualitatif ialah wawancara. Wawancara merupakan pengumpulan data dimana peneliti dapat mengajukan pertanyaan kepada responden yang dianggap dapat memberikan informasi yang valid. 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). Selain itu Sekaran dan Bougie (2017) juga mengatakan bahwa wawancara adalah metode pengumpulan data yang efektif, terutama selama tahap eksploratif.

Pada awal melakukan penelitian, peneliti mengalami beberapa perubahan seperti terkait dengan perusahaan yang akan diteliti. Sebelum mendapatkan izin melakukan penelitian di perusahaan Mangrove, peneliti mengalami penolakan dari beberapa perusahaan lainnya. Selain itu kendala yang dialami oleh peneliti dalam melakukan pengambilan data di Mangrove ialah kendala keterbatasan waktu yang dimiliki oleh Owner dan beberapa manajer mangrove dikarenakan kesibukan perusahaan. 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 manajer 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.

**b) Observasi (Pengamatan Langsung)**

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 mencatat baik 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. Dalam melakukan observasi, peneliti melihat bagaimana program-program SC yang dijalankan harian seperti shalat dhuha dan pemutaran muratal.

**c) 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.

### **3.7 Sumber Data Penelitian**

#### **3.7.1 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***

Setiap perusahaan berbeda-beda dalam menerapkan gaya kepemimpinan di perusahaanya yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Beberapa yang akan diteliti terkait dorongan penerapan kepemimpinan berbasis SC di Mangrove ialah:

- a. Dorongan yang mendasari perubahan gaya memimpin dan sistem pengelolaan manajemen.

- b. Mulai penetapan konsep SC di perusahaan.

## **2. Penerapan gaya kepemimpinan dan kendalanya**

Dalam menerapkan gaya kepemimpinan di perusahaan tentunya tidak selamanya akan berjalan lancar. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan tentunya juga akan menemui hambatan-hambatan. Berikut ini adalah yang akan diteliti:

- a. Pengimplementasian konsep SC ke dalam gaya memimpin dan pengelolaan manajemen perusahaan.
- b. Pengawasan terhadap konsep SC..

## **3. Dampak**

Melakukan perubahan dari yang lama menjadi yang baru pastinya akan memberikan dampak baik positif maupun negatif. Berikut yang akan diteliti mengenai dampak dari penerapan gaya kepemimpinan tersebut.

- a. Sejauh mana penerapan gaya kepemimpinan berbasis Spiritual berdampak pada perusahaan.

### **3.7.2 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:

1. Ferry Irawan (Owner Mangrove)

Merupakan pendiri Maangrove sejak tahun 2002 yang didirikan oleh Pak Ferry Irawan beserta 15 orang lainnya. Selama perjalanannya dari tahun 2002 hingga tahun 2004 akhirnya beberapa pendiri mangrove memutuskan untuk tidak melanjutkan bisnis tersebut. Namun Pak Ferry Irawan beserta Pak Rizky Akbar memutuskan untuk melanjutkan bisnisnya hingga pada saat penelitian ini dilakukan.

2. Nursaleh (Manajer HRD pusat)

Telah bergabung dengan Mangrove sejak tahun 2007. Mempunyai perhatian besar kepada sistem SC sejak pertama ditetapkan.

3. Nono (Manajer umum Mangrove Grafika)

Pak Nono merupakan salah satu orang yang bergabung dengan perusahaan Mangrove pada saat perusahaan tersebut dibangun.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

#### **3.8.1 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.

#### **4.8.2 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). Pengkodean merupakan proses analisis data yang telah dikumpulkan direduksi, disusun kembali, dan diintegrasikan untuk membuat teori. Tujuannya ialah untuk membantu menarik

kesimpulan tentang data. Dari wawancara yang dilakukan dengan tiga narasumber dan lima triangulasi, 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 dan triangulasi.

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. Penyajian data termasuk menggunakan data yang sudah direduksi dan menyajikannya dengan cara terorganisasi dan singkat.

Penulis menyajikan uraian singkat berupa bagan dari keseluruhan data yang diperoleh penelitian. Uraian tersebut menggambarkan secara singkat mengenai alur dari penelitian yang dilakukan. Pengambilan data yang berulang dan memerlukan waktu yang lama membuat data juga semakin berkembang sehingga peneliti harus selalu menguji dengan data yang ditemukan di lapangan 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).

Pada awal melakukan penelitian peneliti berasumsi bahwa motif penerapan SC di mangrove hanya untuk mencoba menyelesaikan masalah yang ada di internal perusahaan saat itu dengan menerapkan sistem manajemen yang baru untuk perusahaan. Namun dengan semakin dalamnya dilakukan pengambilan data melalui wawancara, peneliti menemukan fakta bahwa dimana penerapan SC di mangrove tak hanya sekedar untuk menyelesaikan masalah yang ada melainkan juga untuk menghidupkan lingkungan kerja islami dalam keseharian dan motivasi yang lebih dari itu adalah untuk mencari ridho dari Allah SWT serta mengajak orang lain untuk menjadi lebih baik.

### **3.9 Keabsahan Data**

Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif yang digunakan ialah:

#### **3.9.1 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). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sebagai uji kredibilitas. Triangulasi yakni pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dimana triangulasi ini terbagi menjadi tiga yaitu sumber, teknik dan waktu.

### 1. 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.

- a. Manajer mangrove grafika : Pak Ari
- b. Manajer mangrove jukteng : Bu indiani
- c. Staff HRD : Mbak Islami Wida
- d. Administrasi : Bu Marvi
- e. Staff gudang : Mbak Dwi

### 2. 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 saat melakukan wawancara, sehingga di akhir wawancara peneliti menanyakan lagi pertanyaan yang belum terjawab dengan lebih mengerucutkan lagi kepokok permasalahan.

### 3. Triangulasi waktu

Triangulasi tersebut sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi 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.

### **3.9.2 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, menurut 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.

Kemudia 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 lebih mudah



mendeskripsikan laporan dari hasil penelitian yang dilakukan sehingga dapat diterima oleh pembaca.

## **BAB IV**

### **Dorongan Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual**

#### **4.1 Temuan hasil**

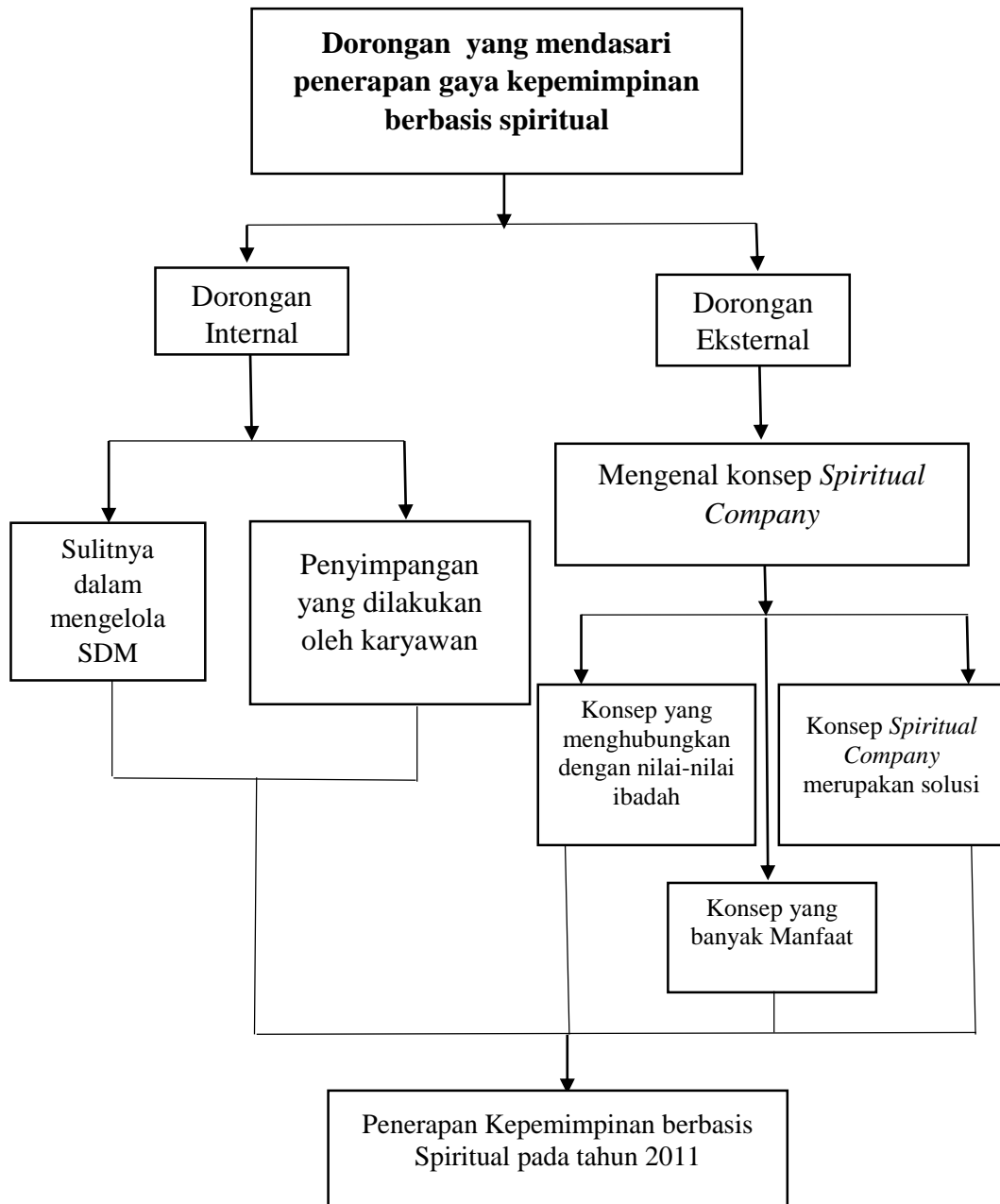
Perusahaan Mangrove merupakan perusahaan yang bergerak pada bisnis jasa percetakan. Perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 2002 ini cukup sukses dalam menggeluti bidang jasa percetakan. Mangrove sukses mengembangkan bisnisnya yang hingga saat ini, selain memiliki kantor pusat di Jl. K.H Ahmad Dahlan juga sudah memiliki beberapa cabang di Yogyakarta dan juga di Jakarta. Cabang yang Mangrove miliki yaitu “Mangrove Gravika” yang terletak di Jl. Parangtritis km 4, “Mangrove Printing” yang terletak di Gejayan, “Mangrove Gravindo” yang terletak di Jukteng, kemudian Mangrove yang terletak di Jakarta.

Pada perjalanannya mengembangkan bisnis ditengah-tengah persaingan bisnis bidang jasa percetakan yang cukup ketat ini, mangrove berusaha mencari dan menemukan bagaimana agar dapat memajemen perusahaannya dengan baik. Beberapa kendala dalam mengelola perusahaan tak dipungkiri pernah dialami oleh perusahaan ini. Bermula dari banyaknya kasus ketidakjujuran dan ketidak disiplinan dari beberapa anggota dalam perusahaan, Owner dari Mangrove terdorong dan tergerak untuk menemukan solusi dari problematika internal perusahaan yang sedang terjadi. Owner Mangrove mulai berusaha untuk belajar dan mencari sistem apa yang sesuai dan bisa diterapkan dalam kondisi yang sedang dialami saat ini.

Mangrove memiliki hubungan bisnis dengan “Waroeng Grup” yaitu sebuah perusahaan yang cukup ternama di Yogyakarta. Dari hubungan bisnis kedua perusahaan ini terjadilah pertukaran informasi dari sistem yang dijalankan oleh masing-masing perusahaan, Mangrove mulai tertarik dan terinspirasi dengan sistem yang dijalankan oleh Waroeng Grup yaitu *SC (Spiritual Company)*. Mangrove menilai bahwa banyak ditemukan manfaat dari sistem yang mereka terapkan. Dorongan yang membawa mangrove memutuskan untuk mencoba menerapkan gaya kepemimpinan berbasis spiritual juga didasari dari banyak perusahaan yang belum menggunakan gaya kepemimpinan tersebut.

Mangrove ingin mencoba menerapkan konsep spiritual islam dengan tujuan ingin menghubungkan sistem manajemen yang ada diperusahaan dengan nilai-nilai islam. Pada tahun 2011, Mangrove mulai mencoba menerapkan gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai islam. Mangrove menerapkan gaya kepemimpinan tersebut dengan berkiblat pada “Waroeng Grup” yang sudah terlebih dulu menerapkan sistem *Spiritual Company*. Gaya kepemimpinan yang saat ini diterapkan sampai penelitian ini berlangsung, dirasa sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sampai saat ini Mangrove mencoba untuk konsisten dalam menerapkan gaya kepemimpinan berlandaskan nilai-nilai islam yang masih belum banyak perusahaan lain yang menerapkannya. Sistem yang menerapkan nilai-nilai islam dalam perusahaan ini diharapkan mampu memberi solusi dari permasalahan yang ada. Hal ini juga dimaksudkan agar Mangrove dapat mempertahankan eksistensinya dalam era globalisasi ini.

Sebelum memasuki temuan dari Bab IV, peneliti telah melakukan display pada bab ini dengan tujuan agar pembaca mudah memahami bagaimana alur pembahasan dari bab ini. Display tersebut menggambarkan bagaimana awal mula mangrove menerapkan sistem SC di perusahaannya.



**Gambar 4.1. Display BAB IV**

Dalam penerapan gaya kepemimpinan spiritual didasarkan oleh beberapa faktor. Faktor tersebut baik berasal dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.

“...memikirkan dan belajar sistem apa yang cocok untuk diterapkan pada perusahaan...” (Irawan, 14/09/2015)

“...kami terinspirasi dari Waroeng Grup.” (Nursaleh, 21/09/2015)

“...ada alasan yang muncul dari perusahaan untuk menerapkan SC...” (Nursaleh, 21/09/2015)

#### **4.1.1 Dorongan internal**

Dorongan dari internal perusahaan merupakan hal pertama yang mendasari mangrove untuk menemukan bagaimana cara mengelola internal perusahaan yang meliputi anggota atau karyawan yang ada didalam perusahaan. Mangrove menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan sebuah aset penting bagi setiap perusahaan, khususnya bagi mangrove sendiri. Tanpa sumber daya manusia di dalam perusahaan, bisa dikatakan bahwa perusahaan tidak akan mampu untuk beroperasi. Tidak cukup dengan adanya sumber daya manusia di dalam perusahaan, namun pemimpin harus mampu mengelola sumber daya tersebut dengan maksimal agar sumber daya manusia yang ada dapat memberikan kinerja yang memuaskan bagi perusahaan. Mengetahui hal tersebut timbul dorongan dari mangrove untuk memperbaiki internal perusahaan.

Faktor internal perusahaan yang membuat mangrove terdorong untuk memperbaiki pengelolaan di perusahaannya yaitu:

#### 4.1.1.1 Sulitnya dalam mengelola SDM

Sebagai perusahaan yang memiliki visi untuk membantu umat muslim disekitarnya, Mangrove memiliki kebijakan untuk menerima karyawan baru tanpa hanya melihat dari latar belakang pendidikkannya saja. Mangrove menerima karyawan muslim yang memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja. Saat ini Mangrove memiliki karyawan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda yaitu SMP, SMA, ataupun pada tingkat D3 atau S1. Namun kebanyakan karyawan di perusahaan tersebut merupakan lulusan SMA.

“...kami mengalami kesulitan untuk memanajemeni Sumber Daya Manusia...” (Irawan, 14/09/2015)

“...masih banyak karyawan yang kurang disiplin...” (Nono, 14/09/2015)

“...dengan konsep tersebut diharapkan dapat mengurangi pelanggaran...” (Nursaleh, 21/09/2015)

Manajer-manajer yang mengurus bawahan-bawahannya langsung menyebutkan bahwa dengan latar belakang yang berbeda tersebut menyebabkan sulit dalam memberikan arahan kepada karyawan. Sebagai contoh salah satu yang menyebabkan sulit dalam mengarahkan adalah tingkat kesiapan mental dari karyawannya. Hal ini tidak menutup kemungkinan karena terdapat beberapa karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMP dan SMA.

Berbagai macam latar belakang pendidikan dari tiap-tiap karyawan menyebabkan kesulitan bagi pihak perusahaan dalam mengatur SDM-nya. Terlebih lagi bagian SDM harus mampu menangani karyawan yang bahkan sama sekali tidak paham dengan dunia percetakan. Namun, perusahaan yang memiliki visi yaitu membantu umat muslim dengan memberikan mereka kesempatan untuk bekerja

membuat perusahaan bertekad untuk memberikan pekerjaan kepada sesama muslim meskipun mereka tidak berlatar belakang pendidikan yang tinggi. Mangrove bertekad untuk memberi pelatihan yang dibutuhkan dari karyawan yang datang keperusahaan dari nol.

#### **4.1.1.2 Penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan**

Kejujuran dan kedisiplinan merupakan kunci penting untuk kesuksesan perusahaan. Hal ini pula yang dipegang teguh oleh Owner Mangrove yaitu Ferry Irawan dalam menjalankan usahanya. Seiring dengan berjalannya perusahaan Owner menyadari bahwa adanya penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan di dalam perusahaan. Penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan yaitu seperti mencuri. Kasus penyimpangan seperti itulah yang nantinya akan menghambat jalannya perusahaan.

“Pada saat itu banyak sekali kasus...yaitu ketidak jujuran seperti mencuri.” (Irawan, 14/09/2015).

“...seperti ketidak jujuran dari anggota perusahaan...” (Nursaleh, 21/09/2015)

‘...masih banyak karyawan yang kurang disiplin...’ (Nono, 14/09/2015)

Masalah ketidakjujuran dan ketidakdisiplinan yang kerap dihadapi oleh Mangrove merupakan masalah yang tidak bisa dibiarkan begitu saja, karena dapat menghambat perkembangan perusahaan. Ketidakjujuran dan ketidakdisiplinan yang terjadi pada sebuah perusahaan jika dibiarkan akan menjadi budaya yang akan sulit untuk dihilangkan. Selain itu hal ini juga dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dan akibatnya akan menghambat proses produksi perusahaan.

#### **4.1.2 Faktor Eksternal**

Selain adanya dorongan dari internal perusahaan, ada juga faktor dari eksternal perusahaan yang mendasari mangrove untuk menerapkan gaya kepemimpinan spiritual di perusahaannya. Faktor eksternal dari perusahaan juga dapat ikut andil dalam proses perbaikan perusahaan. Seperti halnya konsumen yang memberikan kritik dan saran kepada perusahaan untuk kemajuan perusahaan, maupun sesama rekan bisnis dari perusahaan lain yang memberikan masukan atau pengalaman dalam menjalankan bisnisnya. Begitu pula dengan mangrove yang pada saat itu berada pada tahap ingin memperbaiki manajemen diperusahaannya, mulai mengenal konsep yang sudah diterapkan oleh Waroeng Grup yaitu konsep *Spiritual Company*.

##### **4.1.2.1 Mengenal konsep *Spiritual Company***

Owner dan para manajer mulai mengenal konsep *Spiritual Company* melalui interaksi yang dilakukan dengan waroeng Grup. Tidak ingin menyia-nyiakan kesempatan yang ada mangrove tak hanya diam mendapatkan gambaran mengenai konsep yang telah terlebih dahulu diterapkan oleh rekan bisnisnya. Mangrove mulai mendalami lagi dan menganalisis konsep *Spiritual Company* tersebut. Konsep yang telah didamba-dambakan mangrove untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaannya nampaknya mulai menemukan jawabannya. Berkat kerjasama yang dijalinnya dengan Waroerng Grup membawa mangrove mengenal konsep *Spiritual Company*.

“...banyak belajar dari perusahaan Waroeng Grup...” (Irawan, 14/09/2015)



“..kami terinspirasi dari Waroeng Grup...kami sering sharing...” (Nursaleh, 21/09/2015)

“...konsep ini juga melihat dari konsep SC Waroeng.” (Nono, 14/09/2015)

Dengan semakin berkembangnya Mangrove dalam usaha percetakannya, mangrove saat ini juga bekerja sama dengan beberapa perusahaan. Mangrove dipercaya oleh Waroeng Grup dalam memproduksi banner, spanduk dan perlengkapan-perengkapan promosi lainnya. Dengan berjalannya waktu, hubungan kedua perusahaan ini cukup dekat. Mangrove dan Waroeng Grup akhirnya saling berbagi pengalaman mengenai pengalaman bisnis masing-masing. Hingga pada akhirnya Waroeng Grup membagi pengalamannya mengenai konsep yang digunakan oleh perusahaan yaitu konsep *Spiritual Company*. Dengan berbagi pengalaman tersebut, mangrove mulai menemukan ketertarikan dengan konsep yang telah diterapkan oleh Waroeng Grup. Wangrove yang awalnya hanya menerapkan konsep konvensional, mulai tertarik dengan adanya konsep *Spiritual Company* dikarenakan Mangrove merasa menemukan banyak manfaat yang diperoleh dan juga Mangrove merasa konsep tersebut sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan saat ini.

#### **4.1.2.2 Konsep yang menghubungkan dengan nilai-nilai ibadah**

Melalui diskusi yang dilakukan dengan Waroeng Grup, mangrove mulai mengamati bahwa konsep yang diterapkan oleh partner bisnisnya memiliki banyak manfaat. Manfaat yang dilihat bukan hanya dari segi pengelolaan manajemennya melainkan juga dari dampak setiap individu. Mangrove merasa dalam mengelola sebuah perusahaan pengelibatan mengenai nilai-nilai agama sangat dibutuhkan

karena akan tertanam di hati tiap individu bahwasannya bekerja ditujukan untuk ibadah.

“...sistem manajemen yang ada belum ada yang menghubungkan dengan ibadah...” (Irawan, 14/09/2015).

“...ingin melibatkan nilai-nilai ibadah...” (Nono, 14/09/2015)

“...perusahaan ingin menerapkan nilai-nilai agama...” (Nursaleh, 21/09/2015)

Owner merasa tertarik dan merasa konsep tersebut sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan, mengingat kondisi yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Terlebih lagi sistem yang kebanyakan digunakan oleh perusahaan-perusahaan saat ini adalah konsep konvensional yang tidak menyertakan ibadah atau nilai-nilai agama pada pengelolaan perusahaannya seperti konsep Spiritual Company. Melalui konsep Spiritual Company yang berkiblat pada Waroeng Grup, Mangrove mencoba menerapkan konsep kepemimpinan Islam pada perusahaannya. Dengan konsep ibadah yang dihubungkan pada saat produktivitas perusahaan, diharapkan mampu menumbuhkan sikap-sikap positif khususnya pada saat bekerja. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya konsep dari Spiritual Company mengedepankan nilai-nilai agama pada saat bekerja, sehingga dengan demikian diharapkan mampu membantu mengatasi masalah-masalah yang ada.

#### **4.1.2.3 Konsep yang banyak Manfaat**

Dengan berkaca perkembangan dari Wareoeng Grup, Mangrove menemukan berbagai manfaat. Konsep “*Spiritual Company*” juga dirasa cukup banyak manfaat.

“...banyak manfaat dari Spiritual Company...” (Nursaleh, 21/09/2015).

“...banyak positifnya dari konsep SC...” (Nono, 14/09/2015)

Semangat dari Owner dan para Manager dalam memperbaiki sistem pengelolaan manajemennya, menjadikan Mangrove tertarik dalam mempelajari konsep yang digunakan oleh Waroeng Grup. Konsep yang menanamkan nilai-nilai agama dalam memimpin perusahaannya. Banyak sekali hal-hal positif bermanfaat yang dapat diambil dalam konsep tersebut seperti nilai-nilai agama mengajarkan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kebaikan. Hal ini yang dimaksud adalah dari sikap karyawan yang meliputi etika dalam bekerja.

#### **4.1.2.4 Konsep “*Spiritual Company*” merupakan solusi**

Belajar dari sistem yang diterapkan oleh perusahaan lain yaitu “Waroeng Grup” yang sudah lebih dulu menerapkannya, Mangrove mulai mencoba mengadopsi sistem tersebut untuk diterapkan pada perusahaannya. Sebagai sebuah perusahaan yang semakin lama mengalami perkembangan, Pak Ferry Irawan selaku Owner ingin memberikan yang terbaik untuk perusahaan yang sudah didirikannya sejak 2002. Beliau ingin melakukan perbaikan dari internalnya, terkhusus “Sistem” yang digunakan dan juga “Sumber Daya Manusia” yang ada.

“...melihat sistem ini cocok untuk diterapkan.” (Irawan, 14/09/2015)

“...merasa konsep ini yang cocok untuk diterapkan kedalam perusahaan.” (Nursaleh, 21/09/2015)

Masalah ketidakjujuran dan ketidakdisiplinan yang kerap dihadapi oleh Mangrove merupakan masalah yang tidak bisa dibiarkan begitu saja, karena dapat menghambat perkembangan perusahaan. Ketidakjujuran dan ketidakdisiplinan

yang terjadi pada sebuah perusahaan jika dibiarkan akan menjadi budaya yang akan sulit untuk dihilangkan. Selain itu hal ini juga dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dan akibatnya akan menghambat proses produksi perusahaan. Dorongan dalam mendapatkan solusi dari masalah yang dihadapi membawa mangrove untuk mencoba menerapkan sistem *Spiritual Company* yang menghubungkan suatu pekerjaan dengan ibadah dirasa sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### **4.1.3 Penerapan *Spiritual Company* sebagai *framework* gaya kepemimpinan**

Melalui proses yang begitu panjang, mulai dari masalah yang dihadapi, pertimbangan yang dilakukan dengan berhati-hati dalam menentukan sistem yang sesuai hingga pada akhirnya mangrove bertemu dengan rekan bisnis yang memberikan solusi yang dirasa berguna dan cocok atas problematika yang ada, mangrove mulai memutuskan untuk mencoba menerapkan sistem *Spiritual Company* yang berkilat pada Waroeng Grup pada mulanya.

“...mulai kami terapkan pada sekitar tahun 2011.” (Irawan, 14/09/2015).

“Pada 2011 SC sudah mulai berjalan.” (Nursaleh, 21/09/2015).

“...diterapkan pada tahun 2011.” (Nono, 14/09/2015)

Penerapan sistem yang diharapkan tidak semudah seperti membalikkan telapak tangan. Dimulai dengan komitmen yang ada, mangrove berusaha untuk merumuskan bagaimana sistematis dari konsep yang akan dijalankan. Akhirnya dengan semua pemikiran yang telah dicurahkan oleh Owner dan para manajer yang ada, mulailah gaya kepemimpinan spiritual dijalankan pada tahun 2011. Semangat serta keyakinan dari orang-orang yang ingin merubah Mangrove menjadi lebih baik

lagi membuat mereka yakin bahwa perubahan tersebut nantinya akan berjalan sukses dan akan berusaha mengkonsistenkan program sebisa mungkin.

## **4.2 Diskusi**

### **4.2.1 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 al, 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.

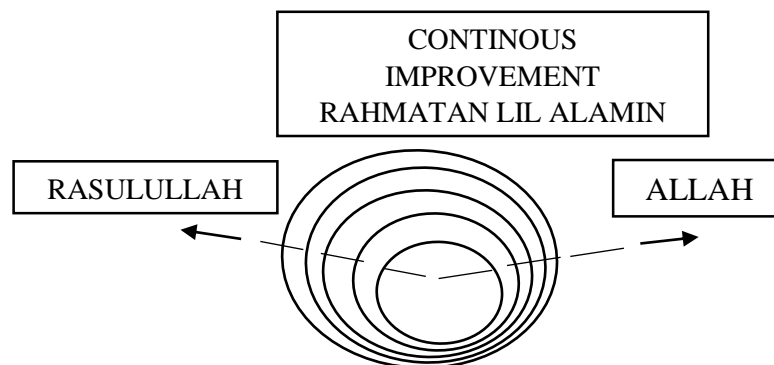
Didasari oleh masalah yang sedang dihadapi di dalam internal perusahaan, Mangrove bertekad untuk melakukan perubahan dengan memperbaiki manajemennya dengan sistem yang baru dan sesuai dengan kebutuhannya. Seperti yang dikatakan oleh kaswan (2016) terdapat beberapa alasan dalam melakukan sebuah perubahan 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 all* (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 berilahkan Allah SWT. Seperti prinsip kepemimpinan yang ingin diwujudkan oleh mangrove yaitu berbasis spiritual menempatkan Allah dan Rasul sebagai pusat dari cara dirinya menampilkan wajah dimuka bumi. Pemimpin berbasis spiritual dapat digambarkan seperti yang digambarkan oleh Tasmara (2006) :



**Gambar 4.2 Kepemimpinan spiritual**

Gambar tersebut menjelaskan bahwa 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 membeda-bedakan 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.

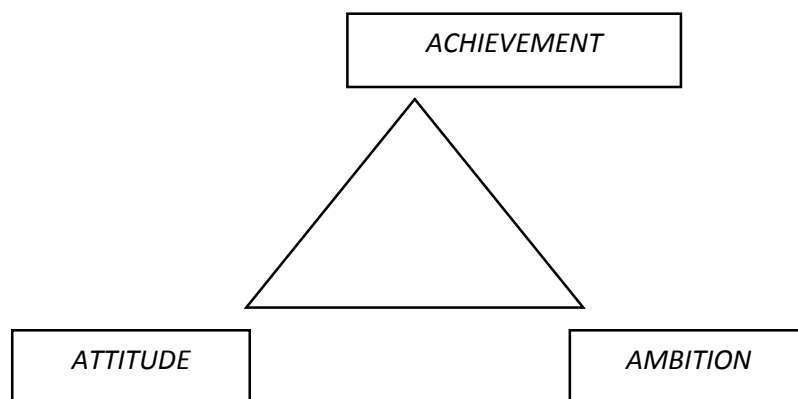
*“Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Dimana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamju semua. Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.” (QS. Al-Baqarah: 148)*

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). Hal tersebut digambarkan seperti:



**Gambar 4.3 Tiga mutiara akhlak**

Gambar tersebut menjelaskan tentang pentingnya sebuah ambisi bagi pemimpin. 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).

## **BAB V**

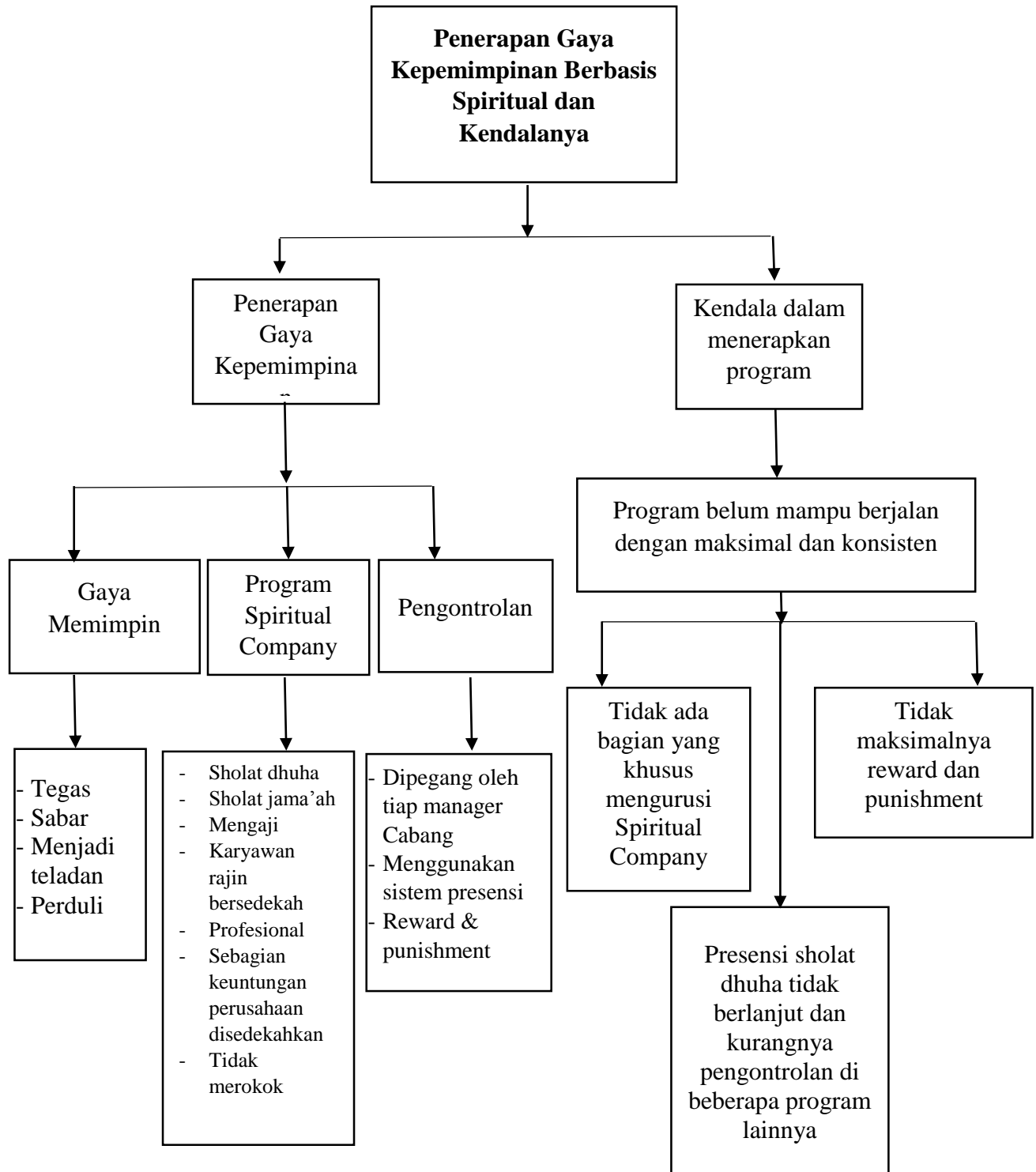
### **Implementasi Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual dan Kendala**

#### **5.1 Temuan hasil**

##### **5.1.1 Penerapan gaya kepemimpinan**

Dalam memimpin sebuah perusahaan sangatlah penting bagi seorang pemimpin untuk menentukan gaya kepemimpinan yang cocok dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Peranan seorang pemimpin sangatlah penting karena pemimpin merupakan nahkoda dari awak-awak perusahaan. Sosok pemimpin dalam perusahaan dibutuhkan agar mampu menggerakkan bawahan-bawahannya. Selain itu peranan seorang pemimpin yaitu agar mampu menggerakkan, mengarahkan dan memberikan motivasi kepada bawahannya agar mampu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selanjutnya akan digambarkan display dari pembahasan bab penerapan gaya kepemimpinan Spiritual Islam di Mangrove. Display ini yang menggambarkan secara ringkas alur pembahasan dari penerapan gaya kepemimpinan spiritual didalam perusahaan Mangrove.



**Gambar 5.1 Display BAB V**

Dalam kasus yang dialami oleh mangrove, Owner beserta Manajer-manajer Mangrove mulai memikirkan bagaimana gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perusahaan. Seperti yang telah disebutkan pada Bab IV, mangrove pada saat itu terinspirasi dengan konsep *Spiritual Company* yang diterapkan oleh Waroeng Grup. Dengan pertimbangan dari Owner dan Manajer-Manajer dan dilihat banyak manfaatnya dengan diterapkan konsep SC, akhirnya mereka memutuskan untuk mencoba menerapkan konsep tersebut dalam perusahaan. Dalam konsep *Spiritual Company* yang diterapkan Mangrove, mangrove mencoba menerapkan gaya kepemimpinan berbasis spiritual islam.

Gaya kepemimpinan spiritual islam menggunakan Al-Qur'an dan Sunnah sebagai landasannya. Seperti yang telah diketahui, dalam islam Nabi Muhammad Saw merupakan sosok seorang pemimpin yang baik dan adil bagi umatnya. Pada konteks ini, dalam kepemimpinan islam mencoba untuk mengamalkan apa yang telah diajarkan oleh Nabi Muhammmad Saw sebagai seorang pemimpin.

Penerapan gaya kepemimpinan adalah salah satu hal yang sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan. Bagaimana tidak, hal ini karena penerapan gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin penting agar dapat mengarahkan bawahan-bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi perusahaan akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman sehingga kinerja yang akan diberikan pun tidaklah maksimal sesuai harapan. Oleh sebab itu sangatlah penting

bagi seorang pemimpin untuk dapat membaca kondisi yang diperlukan bagi perusahaan agar tidak terjadi ketidaknyamanan bagi semua anggota perusahaan.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai bagaimana cara pemimpin tersebut memimpin di dalam perusahaannya. Terkait bagaimana sikap, perilaku maupun metode yang diterapkan dalam memimpin. Pemimpin bahkan bisa menentukan gaya seperti apa yang diinginkan untuk diterapkan. Namun bagi seorang pemimpin yang baik juga harus mempertimbangkan bagaimana sebenarnya gaya kepemimpinan yang cocok, sesuai dan yang memang sangat dibutuhkan pada kondisi perusahaannya.

Mangrove tak ingin hanya melihat dalam sudut pandang dari pemimpin mengenai penerapan gaya kepemimpinan, namun juga melihat dari sudut pandang karyawan dan melihat langsung kondisi dilapangan. Dengan melihat hal tersebut mangrove ingin menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh karyawan dengan baik. Seperti tidak menggurui namun juga merangkul karyawan-karyawannya.

“Kami jadi tahu bagaimana gaya kepemimpinan yang harus diterapkan.”  
(Irawan, 14/09/2015)

“...saya juga tetap melihat mana yang terbaik buat perusahaan dalam memimpin karyawan...” (Nono, 14/09/2015)

#### **5.1.2.1 Sikap tegas**

Sikap tegas ini merupakan sikap yang sudah wajib dimiliki oleh setiap pemimpin. Hal ini dikarenakan dalam sebuah perusahaan seorang pemimpin berperan seperti nahkoda dalam sebuah kapal. Untuk dapat menjalankan sebuah

kapal agar sampai ke tujuan maka sebuah kapal memerlukan seorang nahkoda untuk mengarahkan agar dapat tercapai tujuannya. Oleh karena itu sangat penting bagi seorang untuk memiliki sikap tegas karna dialah yang nantinya berperan untuk pengambilan keputusan dalam menjalankan perusahaan agar mampu mencapai tujuan. Sebagai Owner dari Mangrove yang mempunyai tanggung jawab sebagai seorang pemimpin, dengan penerapan gaya kepemimpinan tersebut Pak Ferry selaku pemilik merasa lebih bisa tegas dalam memimpin bawahannya.

“...tegas kepada karyawan dengan adanya sistem ini.” (Irawan, 14/09/2015)

Owner sangat tegas bila mengetahui bahwa karyawannya belum menjalankan program yang seharusnya dijalankan. Dengan sikap tersebut menunjukkan bahwa pemimpin memiliki sikap tegas dalam kepemimpinannya. Sikap tersebutlah yang ingin pemimpin mangrove terapkan tidak hanya dalam segi kinerja namun juga dalam menjalankan program Spiritual Company. Selain itu jika melihat bawahannya yang tidak menaati aturan perusahaan, pemimpin akan mengambil tindakan.

“...meskipun mereka tidak mau, tetap kami arahkan.” (Nursaleh, 21/09/2015)

Pemimpin memilih untuk tidak semata-mata memberi sanksi terhadap karyawan yang melanggar aturan. Sebagai perusahaan yang menerapkan sistem islam dalam manajemennya, pemimpin memposisikan dirinya diperusahaan sebagai pendakwah. Karna menurut pemimpin seorang muslim dilahirkan sebagai pendakwah, maka dalam mengatur bawahannya pemimpin tegas jika mengetahui karyawannya tidak mengihuti peraturan perusahaan, namun tidak langsung



memberikan sanksi atau PHK melainkan yang pertama dilakukan adalah mengarahkan mereka terlebih dahulu.

#### **5.1.2.2 Sikap Sabar**

Tidak semua pemimpin bisa memiliki sikap sabar dalam memimpin perusahaan. Bahkan bisa dikatakan bahwa sulit untuk menerapkan sikap tersebut dalam menerapkannya ke dalam sebuah perusahaan. Bagaimana tidak, di dalam sebuah perusahaan terlebih mangrove yang sudah memiliki beberapa cabang yang tersebar di Yogyakarta dan Jakarta pasti memiliki karyawan yang banyak dengan karakter yang berbeda-beda. Namun pemimpin berusaha agar gaya kepemimpinan islam yaitu salah satunya sabar bisa dapat diterapkan sesulit apapun itu.

“Harus selalu sabar dalam memimpin karyawan.” (Irawan, 14/09/2015)

“...harus bisa sabar...” (Nono, 14/09/2015)

“...namun sebenarnya tetap kami nasehati...” (Nursaleh, 21/09/2015)

Sikap sabar yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini dimaksudkan Mangrove agar mampu dengan baik membimbing karyawan agar mudah untuk diarahkan. Terlebih lagi dengan kondisi karyawan di mangrove yang masih tergolong labil dalam emosional karena banyak karyawan yang bekerja disana ialah tamatan SMA bahkan SMP. Jadi mangrove memiliki strategi untuk mengarahkan mereka dengan sabar dan lembut daripada bersikap keras.

#### **5.1.2.3 Menjadi Teladan**

Seperti dalam ajaran agama islam bahwa seorang pemimpin yang baik ialah pemimpin yang bisa menjadi teladan kepada orang lain. Dengan berpegangan hal

tersebut mangrove ingin mengarahkan karyawannya dengan memberi contoh terlebih dahulu. Menurut pemimpin dengan memberikan contoh dalam melakukan sesuatu lebih efektif daripada hanya menyuruh untuk melakukan sesuatu. Seperti yang dituturkan oleh pak Nursaleh selaku Manager HRD.

“...saya selalu memberikan contoh kepada karyawan sebelum saya menyuruh mereka saya sudah melaksanakannya terlebih dahulu...”  
(Nursaleh, 21/09/2015)

Begitu pula dalam upaya mensukseskan kepemimpinan berbasis spiritual yang diterapkan, pemimpin ingin memberikan contoh kepada karyawannya. Sebelum pemimpin menyuruh karyawan untuk melaksanakan program, pemimpin akan memberikan contoh terlebih dahulu dengan melaksanakan program tersebut. Dengan demikian karyawan akan merasa bahwa mereka tidak hanya dipaksa untuk melakukan program, namun dilibatkan bersama dalam mensukseskan program tersebut. Dan karyawan merasa bahwa pemimpin mereka adalah pemimpin yang bisa dijadikan sebagai pemimpin yang baik.

#### **5.1.2.4 Sikap Perduli**

Tentunya sikap pemimpin yang peduli dengan bawahan-bawahannya sangat didambakan oleh setiap karyawan di perusahaan manapun. Karyawan pastinya ingin diperhatikan oleh atasannya meskipun dalam bentuk sekecil apapun.

“...kita beri arahan...” (Nono, 14/09/2015)  
“...membimbing mereka.” (Irawan, 14/09/2015)  
“...lebih menyemangati mereka..” (Nursaleh, 21/09/2015)

Pemimpin di perusahaan mangrove pun berusaha agar mampu bersikap peduli terhadap bawahannya di dalam perusahaan. Hal tersebut di tunjukkan

dengan sikap siap membantu apabila karyawannya ada yang memiliki kendala dalam melakukan pekerjaannya. Sikap peduli tersebut merupakan sikap yang Mangrove coba terapkan dengan konsisten ke dalam perusahaan agar karyawan pun merasa nyaman dalam bekerja di dalam perusahaan.

### **5.1.3 Menerapkan program-program *Spiritual Company***

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan dengan semangat Islam, Mangrove mulai menerapkan konsep Spiritual kedalam kepemimpinannya. Konsep yang dipelajari dari Waroeng Grup, perlahan mulai diimplementasikan namun tetap memperhatikan kebutuhan dari perusahaan. Tidak semata-mata Mangrove mengkopi lalu mengimplementasikan konsep yang sudah ada pada Waroeng Grup, namun Mangrove juga memperhatikan mana yang harus terlebih dahulu diimplementasikan pada perusahaan, mengingat perusahaannya baru mulai mencoba menggunakan konsep tersebut.

Tidak secara frontal memaksa karyawan untuk menjalankan konsep Spiritual yang telah dilakukan oleh Waroeng Grup, namun Mangrove memiliki cara sendiri agar bagaimana karyawan yang pada dasarnya belum mengenal konsep tersebut agar perlahan mampu menerima. Seperti yang sudah dijelaskan, mangrove memiliki cara menerapkan konsep tersebut dengan perlahan-lahan mengenalkannya kepada karyawan yaitu menerapkan sedikit demi sedikit program-program dari SC yang sekiranya bersifat umum dan lebih bisa diterima pada kondisi saat itu. Pemimpin mengetahui bahwa dalam menerapkan konsep tersebut bukanlah perkara mudah. Namun dengan tekad yang kuat pemimpin yang tidak lain

adalah Owner dari Mangrove, mampu mempertahankan konsep SC hingga penelitian ini dilakukan.

“SC diterapkan kedalam program-program yang harus dijalankan.” (Irawan, 14/09/2015)

“Konsep SC diterapkan kedalam program-program SC.” (Nono, 14/09/2015)

“Program-program SC yang sudah ditentukan perusahaan ini tertulis dan dipasang disetiap cabang.” (Nursaleh, 21/09/2015)



**Gambar 5.2 Program Spiritual**

#### **5.1.3.1 Karyawan sholat Dhuha sebelum bekerja**

Owner Mangrove beserta manager yang terlibat dalam pengambilan keputusan atas kebijakan-kebijakan yang terdapat diperusahaan mempertimbangkan dan memutuskan salah satu program dari konsep SC tersebut ialah “sholat dhuha”. Seperti yang disebutkan oleh beberapa narasumber, sholat

dhuha juga merupakan salah satu cara untuk membuka pintu rizki. Sehingga mereka memutuskan untuk mencoba menerapkannya dalam perusahaan, selain itu juga dimaksudkan untuk menjalankan ibadah sunnah.

“...menerapkan solat Dhuha.” (Irawan, 14/09/2015)

“...ada sholat dhuha...” (Nursaleh, 21/09/2015)

“Kemudian sholat Dhuha.” (Nono, 14/09/2015)

Program sholat dhuha yang diterapkan oleh perusahaan dilakukan dengan sistem presensi. Sistem presensi ini dimaksudkan untuk pengontrolan kepada karyawan agar program dapat berjalan dengan semestinya.

#### **5.1.3.2 Karyawan sholat lima waktu berjamaah**

Melaksanakan ibadah sebagai umat muslim tentunya wajib hukumnya seperti sholat lima waktu. Banyak saat ini perusahaan-perusahaan konvensional yang tidak memperhatikan kebutuhan karyawannya dalam menjalankan ibadah. Hal ini terutama sering dirasakan pada karyawan yang beragama islam. Mangrove dengan mengusung konsep yang baru dengan semangat islami, mencoba untuk memperhatikan kenyamanan karyawannya dalam hal ibadah. Tidak hanya cukup menyediakan tempat untuk melaksanakan ibadah, namun Mangrove juga mendukung agar karyawan juga melaksanakan ibadah dengan tepat waktu.

“...menerapkan...sholat wajib berjama’ah...” (Irawan, 14/09/2015)

“...juga ada sholat berjamaah... jadi nanti bergantian sholat berjama’ahnya...” (Nono, 14/09/2015)

“...pembangunan mental karyawannya mulai dari sholat lima waktu...” (Nursaleh, 21/09/2015)

Mangrove selalu menghimbau kepada anggota karyawannya agar selalu melaksanakan ibadah solat lima waktu dengan tepat waktu. Memprioritaskan untuk melaksanakan ibadah dengan tepat waktu juga merupakan sebuah kesungguhan Mangrove untuk menanamkan nilai-nilai islam. Bukti konsistensi dari pemimpin yang menanamkan nilai-nilai islam ke dalam perusahaannya, ialah pemimpin selalu melakukan pengawasan langsung kelapangan untuk memastikan bahwa konsep yang diterapkan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

### **5.1.3.3 Rajin mengaji dan senang mendengarkan kajian**

Pada saat bekerja, pemimpin bermaksud untuk selalu memberikan nuansa islami pada lingkungan kerja dengan cara selalu menghidupkan murotal. Program ini telah diserentakkan pada setiap cabang yang dimiliki oleh mangrove dan selalu di putar pada saat jam kerja. Selain pemutaran murotal, mangrove juga memberi wadah bagi karyawan agar dapat mempelajari islam secara mendalam yaitu dengan pengajian.

“...programnya ada pengajian karyawan...tapi ini juga untuk umum...lalu pengajian anak yatim...” (Nursaleh, 21/09/2015)

“...mengundang anak yatin piatu untuk mengaji di mangrove dan itu bergantian disetiap cabangnya...” (Nono, 14/09/2015)

“...pemutaran murotal setiap harinya...mendengarkan ayat-ayat suci Al-Qur,an pada saat mereka bekerja.” (Nono, 14/09/2015)

“...menerapkan...pengajian, pemutaran murotal selama 24 jam.” (Irawan, 14/09/2015)

Tidak hanya terpusat pada pendalaman agama untuk karyawan agar dapat selalu bertambah ilmunya, mangrove juga memberikan wadah bagi masyarakat

umum untuk dapat bergabung dalam pengajian yang selalu diadakan dan tak lupa juga selalu melibatkan anak yatim piatu dari pondok binaan Mangrove.

#### **5.1.3.4 Karyawan rajin sedekah dan hasil keuntungan perusahaan digunakan untuk membantu saudara kita yang kurang mampu**

Sedekah merupakan cara umat muslim untuk dapat saling berbagi dengan sesamanya. Pemimpin tak lupa juga menanamkan kepada karyawan agar senantiasa bersedekah terhadap sesamanya yang membutuhkan. Mangrove dengan program yaitu memberikan sebagian dari hasil keuntungan perusahaan untuk anak yatim piatu bermaksud menanamkan rasa empati kepada karyawannya.

“...program sedekah dari perusahaan.” (Irawan, 14/09/2015)

“...hasil yang diperoleh juga sebagian disedakahkan kepada anak yatim...” (Nono, 14/09/2015)

“...merupakan support dari perusahaan...agar pendidikkannya bisa dilanjutkan lagi...” (Nursaleh, 21/09/2015).

Dengan semangat islam dalam memimpin perusahaan, pemimpin menyadari dan juga ingin memberikan pengertian kepada karyawannya, bahwasannya saat kita bekerja bukanlah hanya semata-mata untuk diri sendiri, namun bekerja sebagai beribadah dan juga hasil dari rizki yang diterima sebagiannya adalah milik orang-orang yang membutuhkan. Keseriusan Mangrove dalam menanamkan nilai positif kepada karyawannya terlihat dari pondok binaan yang dimiliki oleh mangrove, yang senantiasa mensupport anak-anak yatim piatu agar pendidikan mereka terjamin.

#### **5.1.3.5 Bekerja Profesional dalam melayani pelanggan**

Bekerja secara profesional merupakan tuntutan bagi semua perusahaan. Pemberian pelayanan yang baik kepada konsumen merupakan faktor penting yang tidak boleh diabaikan oleh perusahaan. Mangrove sebagai perusahaan yang bergerak pada jasa percetakan tentunya intensitas bertemu dan berkomunikasi dengan konsumen sangat tinggi. Oleh karena itu pemimpin tak lupa memberikan pelatihan kepada karyawannya agar kualitas pelayanan yang diberikan dapat sesuai dengan yang diharapkan.

“...pakai jilbab yang wanita, menutup aurat...misalnya ada konsumen masuk kami menyambutnya dengan cara islam seperti salam.” (Nursaleh, 21/09/2015)

“...bergantian sholat berjamaannya karena kami juga mempunyai pelanggan yang tidak bisa ditinggal begitu saja.” (Nono, 14/09/2015)

Tak hanya memperhatikan bagaimana karyawan harus memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada konsumen, mangrove yang telah mempunyai komitmen untuk memimpin perusahaannya dengan semangat islam juga memperhatikan bagaimana etika bekerja dalam islam. Mangrove dengan konsep baru yaitu Kepemimpinan Spiritual mulai merubah dari internal perusahaan yaitu etika berpakaian Syar’i sesuai dengan aturan Islam. Karyawan wanita yang dari awalnya sudah bekerja di perusahaan dan belum menggunakan jilbab, mangrove pada saat itu mulai membuat peraturan baru yaitu setiap karyawan wanita yang bekerja pada perusahaan mangrove wajib mengenakan jilbab. Hal ini merupakan bukti keseriusan mangrove dalam mengusung konsep SC.

#### **5.1.3.6 Pelarangan untuk merokok dilingkungan kerja**



Merokok merupakan suatu hal yang merugikan baik dari segi kesehatan si perokok dan juga hal tersebut merupakan sebuah pemborosan. Begitu pula dalam pandangan islam merokok juga merupakan suatu hal yang sangat merugikan. Mangrove menerapkan program pada konsep SC yaitu pelarangan merokok kepada semua anggota perusahaan pada saat berada dilingkungan kerja.

“...dilarang untuk merokok di dalam kantor dan saat bekerja...kalau untuk diluar itu lebih kekesadaran masing-masing, tapi kami tetap menganjurkan mereka untuk tidak merokok.” (Nursaleh, 21/09/2015)

“...ada aturan dimana disini tidak ada yang boleh merokok...” (Nono, 14/09/2015)

Memberi pemahaman kepada karyawan mengenai dampak negatif merokok ialah bagian dari semangat Syi’ar islam Mangrove kepada karyawannya. Mangrove selalu menghimbau kepada karyawannya bahwa merokok merupakan hal yang buruk dengan cara membuat program pelarangan merokok kepada karyawan dilingkungan kerja. Memang pada saat diluar lingkungan kerja karyawan dapat bebas merokok, namun mangrove senantiasa menganjurkan mereka untuk tiak merokok.

#### **5.1.4 Pengontrolan terhadap konsep Spiritual Company**

Dalam menerapkan sebuah program pada sebuah perusahaan tentunya diperlukan pengontrolan kepada program tersebut dengan tujuan untuk memantau bagaimana jalannya atau perkembangan dari program tersebut. Mangrove yang menerapkan program baru dalam perusahaan yaitu Spiritual Company juga tak lupa untuk melakukan pengontrolan dalam menjalankan program tersebut terlebih lagi program tersebut merupakan program baru yang masih belum banyak perusahaan-perusahaan lain menggunakannya. Pengontrolan yang dilakukan dalam memantau

jalannya program tersebut dimaksudkan agar program dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Mangrove yang telah mengalami perkembangan, saat ini telah memiliki beberapa cabang di Yogyakarta dan di Jakarta. Dengan adanya cabang yang cukup banyak, dibutuhkan pula General Manager disetiap cabang untuk membantu mengelola dan mengarahkan. Di perusahaan Mangrove setiap cabang juga terdapat General Manager untuk memudahkan Owner dalam mengelola perusahaan. Namun dalam hal tersebut Owner tetap melakukan pengawasan agar dalam pengelolaan perusahaan dan pengarahan karyawan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

“ Manager disetiap cabanglah yang akan menhandel karyawan-karyawan...” (Irawan, 14/09/2015).

“...pengontrolan program Spiritual Company yang melakukan pengontrolan adalah Manager Umum di setiap cabang.” (Nursaleh, 21/09/2015)

Seperti halnya pengontrolan terhadap kinerja karyawan yang langsung dipantau oleh Manager Umum setiap cabang, Owner juga menyerahkan tugas kepada masing-masing Manager Umum untuk mengawasi langsung jalannya program Spiritual Company. Dengan diserahkannya proses pengontrolan dan pengawasan bukan berarti Owner tidak ikut memantau jalannya perkembangan dari program. Pemimpin juga ikut serta dalam melakukan pengawasan melalui laporan dari manager-manager dan juga terjun kelapangan untuk memantau perkembangan.

“...namun hal tersebut tetap dari arahan dan pengawasan saya.” (Irawan, 14/09/2015)

“...pemimpin langsungnya atau Owner tetap mengontrol...” (Nursaleh, 21/09/2015)

Memiliki beberapa cabang diberbeda lokasi, tak semata membuat Owner melepas dan menyerahkan begitu saja pengontrolan kepada tiap managernya. Namun owner tetap berinisiatif untuk terjun kelapangan agar program tetap berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

#### **5.1.4.3 Melakukan sistem presensi pada program rutin Spiritual Company**

Pada awal penerapan program Spiritual Company, Mangrove memberlakukan sistem presensi untuk sholat dhuha kepada semua karyawan. Seluruh karyawan diwajibkan untuk mengisi presensi sholat dhuha guna mengontrol ketertiban karyawan dalam menjalankan program.

“...dulu presensi dhuha memang ada...” (Nono, 14/09/2015)

“...awalnya memang ada presensi untuk sholat dhuha...” (Nursaleh, 21/09/2015)

Tidak hanya sholat wajib saja, namun mangrove ingin menanamkan kepada karyawannya bahwa selain sholat wajib juga haruslah berusaha untuk melaksanakan sholat sunnah dhuha. Mengingat hal ini masih baru bagi karyawan yang memang pada awalnya tidak terbiasa melakukan sholat dhuha, mangrove berusaha untuk membiasakan karyawan melalui sistem presensi tersebut. Sistem presensi ini diharapkan dapat memaksa karyawan untuk berubah dan yang akhirnya karyawan mulai terbiasa sehingga kedepannya karyawan dapat menjalankan sholat sunnah tersebut meskipun tanpa ada paksaan dari pihak manapun, mengingat banyak manfaat yang didapatkan dari sholat shunnah tersebut.

“...pengajian yang dilakukan bergilir disetiap cabang kami melakukan presensi kepada karyawan karena memang karyawan diwajibkan datang”(Nursaleh, 14/02/2017).

“...pengajian juga dilakukan presensi...” (Nono, 14/09/2015)

Selain sholat dhuha, program pengajian juga dilakukan presensi kehadiran. Namun sistem presensi ini dilakukan hanya untuk karyawan di cabang yang pada saat itu mendapatkan giliran untuk mengikuti pengajian. Hal tersebut diakarenakan sistem pengajian yang dilakukan yaitu bergilir percabang sesuai yang telah dijadwalkan.

#### **5.1.4.3 Pemberlakuan Reward dan Punishment untuk menumbuhkan semangat karyawan dalam menjalankan program**

Pemberlakuan *reward* dan *punishment* biasanya diterapkan pada perusahaan-perusahaan dengan tujuan agar karyawan dapat memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan. Dengan menggunakan pemberlakuan sistem *reward*, maka karyawan akan terdorong dan berlomba-lomba untuk bisa mendapatkan reward yang diberikan oleh perusahaannya. Sebaliknya dengan adanya *punishment*, maka karyawan akan merasa takut untuk membuat kesalahan sekecil apapun, dan yang akhirnya karyawan akan lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya.

Mangrove memberlakukan sistem *reward* dan *punishment* dalam menjalankan program tersebut. Meskipun tidak diberlakukan pada seluruh program, yaitu hanya pada program sholat dhuha untuk sistem rewardnya namun sistem ini terbukti ampuh dalam memotivasi para karyawannya untuk melaksanakan sholat dhuha.

”...untuk sholat dhuha dulu juga ada rewardnya ” (Nursaleh, 14/02/2017)

“...sholat dhuha ada bonusnya...” (Nono, 14/09/2015)

Bentuk reward yang diberikan oleh Mangrove kepada karyawannya yang rajin sholat dhuha ialah berupa bonus atau uang. Hal ini tidak mengartikan bahwa

Mangrove membayar karyawannya agar karyawan melaksanakan solat sunnah tersebut, namun mangrove memberikannya dalam bentuk apresiasi kepada karyawan agar lebih termotivasi lagi dalam menjalankan program yang ada dan mampu memotivasi karyawan-karyawan lainnya untuk menjalankan program. Selain itu mangrove juga memberikan sanksi dalam sistem *Spiritual Company* tersebut. *Punishment* yang sudah diterapkan pada sistem tersebut yaitu pada aturan dilarang untuk merokok. Sanksi ini telah diterapkan oleh mangrove untuk mengatur karyawan agar disiplin dalam mentaati aturan yang berlaku.

“...peringatan bagi yang tidak melaksanakan...” (Nursaleh, 14/02/2017)

Sanksi yang dilakukan ketika ada karyawan yang melakukan pelanggaran yaitu merokok didalam ruangan atau saat jam kerja akan diberikan surat peringatan. Selanjutnya jika sudah dilakukan peringatan namun masih tetap melakukan pelanggaran yang sama maka perusahaan akan bersikap tegas yaitu diberhentikan dari pekerjaannya.

### **5.1.5 Kendala**

Kendala merupakan hal yang lumrah terjadi di dalam sebuah perusahaan. Bahkan adanya kendala dalam sebuah perusahaan merupakan sebuah tanda bahwa perusahaan tersebut hidup. Kendala atau hambatan cenderung bersifat negatif yang bisa menghambat jalannya produktifitas perusahaan, sehingga dapat berdampak menghambat pula tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam penerapan gaya kepemimpinan yang baru yaitu *Spiritual Company* lebih khususnya Kepemimpinan Spiritual Islam terdapat pula hambatan atau

kendala yang dialami oleh Mangrove. Kendala yang dialami mangrove berasal dari internal perusahaan.

#### **5.1.5.1 Program belum mampu berjalan dengan konsisten dan maksimal**

Kekonsistenan dalam menjalankan suatu hal merupakan sesuatu yang berat, terlebih lagi hal tersebut merupakan sesuatu yang baru dalam suatu kebijakan di dalam sebuah perusahaan. Mangrove pun mengalami hal serupa. Dalam menerapkan konsep *Spiritual Company* yang beracukan Kepemimpinan Spiritual Islam, Mangrove belum mampu menjalankannya dengan konsisten dan maksimal.

“... kami belum bisa secara konsisten menerapkan sistem ini” (Irawan, 14/09/2015).

“Memang program ini belum dapat dijalankan 100%” (Nursaleh, 21/09/2015).

“...ada beberapa karyawan yang memang tidak sholat dhuha.” (Nono, 14/09/2015)

Belum mampunya program berjalan dengan konsisten dan maksimal dapat dilihat dari program-program yang tidak berjalan dan tentunya juga didasari oleh faktor-faktor yang menyebabkan program tidak dapat berjalan dengan semestinya.

#### **5.1.5.2 Tidak ada bagian yang khusus menangani program *Spiritual Company***

Saat ini dimana banyak perusahaan yang menerapkan sistem konvensional dalam memajemeni perusahaan, mangrove berusaha untuk mempertahankan sistem *Spiritual Company* meskipun masih perlu diperbaiki. Sistem yang mulai diterapkan sejak tahun 2011 lalu ini menurut Owner dan manager-manager yang ikut terlibat dalam penerapan sistem baru mengatakan bahwa dalam melakukan

penerapan sistem mangrove belum bisa 100% untuk menerapkan. Salah satu faktor yang menyebabkan sistem belum bisa berjalan dengan maksimal yaitu dalam penerapan sistem Spiritual Company belum adanya bagian khusus untuk mengurus atau mengontrol jalannya sistem.

“Manager disetiap cabanglah yang akan menhandel karyawan-karyawan...” (Irawan, 14/09/2015)

“...dulu yang memantau langsung ke bagian HRD...sekarang langsung ke manajernya...” (Nursaleh, 21/09/2015)

“...belum ada bagian yang khusus mengurus *Spiritual Company*.” (Nursaleh, 21/09/2015)

Pada mulanya mangrove melakukan pengontrolan yang langsung dikontrol oleh bagian HRD. Namun seiring dengan berjalannya waktu hal tersebut mengalami perubahan yaitu pengontrolan saat ini dilakukan langsung oleh manager tiap cabang. Mangrove menilai pelimpahan tanggung jawab ke manager cabang dirasa cukup baik karena manager cabanglah yang mengerti kondisi pada tiap cabang. Meskipun melimpahkan pengontrolan terhadap program kepada manager cabang masing-masing dirasa baik karena manager cabanglah yang sering berinteraksi dengan bawahan-bawahannya dan lebih mengetahui kondisi tiap cabang, mangrove tetap merasa masih ada yang kurang. Hal tersebut dikarenakan pengontrolan yang dilakukan oleh HRD maupun manager secara langsung akan terhambat dikarenakan HRD dan manager sendiri tentunya telah memiliki tanggung jawab lainnya sehingga tidak dapat maksimal dalam melakukan pengontrolan program SC.

#### **5.1.5.3 Penilaian yang dilakukan manager masing-masing cabang menyebabkan standardisasi pengontrolan yang berbeda**

Dalam melakukan pengontrolan pada program yang diterapkan perusahaan haruslah merumuskan terlebih dahulu hal-hal yang akan dijadikan standard penilaian terlebih dahulu. Standard tersebutlah yang akan dijadikan acuan oleh perusahaan dalam mengontrol dan menilai jalannya program. Perumusan tersebut sangatlah penting untuk tercapainya keberhasilan program.

“...standard tidak ada karena dikontrol oleh managernya masing-masing jadi untuk pengontrolan itu kami lebih menekankan pada melihat langsung ke lapangan...” (Nursaleh 14/02/2017)

“Manager yang melakukan penilaian.” (Irawan, 14/09/2015)

Mangrove yang menyerahkan penilaian langsung kepada manager cabangnya masing-masing yang langsung melakukan pengontrolan melalui terjun lapangan langsung untuk melihat perkembangan dari program yang diterapkan memberikan dampak tidak adanya standardisasi dalam melakukan pengontrolan. Hal ini dikarenakan dikarenakan setiap manajer melakukan berdasarkan aktivitas yang terlihat dilapangan setiap harinya dan standard yang digunakan pada penilaian saat ini hanyalah melihat berjalan atau tidaknya dari program wajib yang telah dibuat.

#### **5.1.5.4 Presensi sholat dhuha tidak berlanjut dan kurangnya pengontrolan**

Pemberlakuan presensi merupakan salah satu cara untuk mengontrol program agar berjalan dengan baik. Pada awal berjalannya program Mangrove menggunakan sistem presensi dalam program sholat dhuha. Hal ini sebagai upaya untuk pengontrolan dari program. Namun saat ini sistem untuk melakukan presensi ini sudah tidak diberlakukan lagi mengingat berbagai pertimbangan.

“...namun untuk saat ini sudah ditiadakan presensi...” (Nono, 14/09/2015)



“...saat ini sudah tidak ada lagi presensi sholat dhuha.” (Nursaleh, 21/09/2015)

Melaksanakan ibadah bukan semata-mata karena terdapat presensi atau mendapat bonus melainkan karena Allah SWT adalah hal yang ingin diterapkan oleh mangrove pada saat ini. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa karyawan yang saat ini melaksanakan sholat dhuha tersebut adalah hanya mereka yang memang memiliki kesadaran untuk melaksanakan ibadah tersebut. Selain itu program-program lainnya tidak semuanya dilakukan sistem presensi. Program yang pernah dan masih di adakan sistem presensi hanyalah sholat dhuha dan pengajian. Mangrove hanya melakukan sistem presensi sholat dhuha dan pengajian saja. Hal ini dikarenakan program tersebut adalah program yang paling efektif untuk dilakukan sistem presensi. Di program lainnya mangrove melakukan pengontrolan melalui terjun ke lapangan langsung untuk melihat program berjalan dengan semestinya.

#### **5.1.5.5 Tidak maksimalnya punishment**

Kendala yang terakhir ialah tidak maksimalnya dalam pemberlakuan reward dan punishment terhadap program *Spiritual Company*. Pemberlakuan *reward* dan *punishment* dalam sebuah metode untuk memotivasi karyawannya haruslah dilakukan dengan semaksimal mungkin. Dengan adanya *reward* karyawan akan mampu termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik, dan dengan diberlakukan *punishment* karyawan akan lebih berhati-hati agar tidak melakukan kesalahan sekecil apapun. Namun, saat ini mangrove mengalami kendala dalam penerapan *reward* dan *punishment*. *Reward* dan *punishment* yang awalnya berjalan dengan

lancar dalam program *Spiritual Company*, saat ini mulai tidak maksimal dalam pelaksanaannya.

“...punishment bisa dikatakan tidak ada saat ini, kami lebih ke memperingatkan...” (Nursaleh, 14/02/2017)

*Punishment* saat ini dapat dikatakan sudah ditiadakan untuk program *Spiritual Company*. Dengan sudah ditiadakannya sanksi tersebut, mangrove memperingatkan karyawannya hanya dalam bentuk teguran dan ajakan bagi yang tidak melaksanakan program agar mau melaksanakan.

## **5.2 Diskusi**

### **5.2.1 Kepemimpinan spiritual yang menjadikan Allah sebagai pusat segala aktivitas**

Peranan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sangatlah penting. Pemimpin dapat dikatakan sebagai kunci keberhasilan. Mereka sebagai pengarah atau penggerak organisasi menentukan seberapa besar keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan. Kartono (2013) mendefinisikan pemimpin sebagai 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) mengatakan bahwa manajemen mempunyai peran atau fungsi sebagai perencana, pengorganisir, melakukan evaluasi dan juga mengontrol setiap aktivitas didalam organisasi dan administrasi. Dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tersebut bergantung pada kepemimpinannya. Apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan sumber daya manusia, alam, sarana,

dana dan waktu secara efektif dan efisien. Jadi, peranan seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan sangatlah menentukan keberhasilan perusahaan, hal tersebut berhubungan dengan bagaimana caranya dalam mengelola sumber daya yang ada pada perusahaan.

Menjadi pemimpin yang ideal bagi perusahaan berusaha Mangrove terapkan dalam mengelola perusahaannya selama ini. Dimana Fahmi (2017) menyebutkan terdapat syarat-syarat yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin yang ideal yaitu:

1. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan dengan zaman.
2. Memahami setiap permasalahan secara mendalam dibanding orang lain serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan.
3. Mampu menerapkan konsep "*the right man and the right place*" secara tepat dan baik. Maksudnya, pemimpin haruslah mampu melihat potensi yang dimiliki seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai dengan tempatnya.

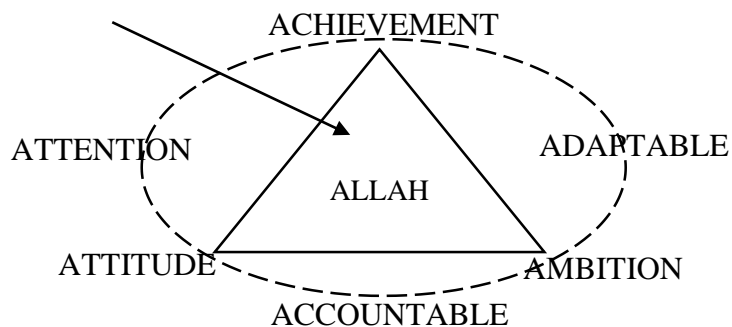
Ketiga poin tersebut diwujudkan oleh mangrove sebagai pemimpin yang ideal seperti dengan melakukan perbaikan pada manajemennya yang pada saat tersebut mengalami krisis di dalam internal perusahaan agar permasalahan tersebut tidak semakin berlarut dan berimbas pada produktivitas perusahaan. Selalu mencoba membaca situasi jika bawahan mengalami kesulitan atau kendala dalam pekerjaan dan juga siap membantu terjun langsung untuk memberikan solusi dan juga senantiasa untuk mengadakan pelatihan kepada karyawan agar kemampuan karyawan semakin baik dalam bidangnya.

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 keberhasilan penerapan konsep SC di perusahaan.

Kepemimpinan yang ingin diwujudkan oleh mangrove adalah kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai moral atau ibadah dalam segala aktivitas. Dimana dengan konsep tersebut mangrove ingin membawa bawahannya dalam perubahan yang lebih baik. Mangrove bermaksud memberikan pemahaman kepada bawahannya bahwa dalam segala aktivitas harus menjadi Allah dan Rasul sebagai pusat dari segala aktivitas.

Sudah dijelaskan dalam bab sebelumnya bahwa pemimpin yang berbasis islam hanya berillahkan Allah. Kemudian dalam bab ini akan dijelaskan kembali mengenai lingkaran spiral, dimana Allah menjadi pusat kepribadiannya.



**Gambar 5.3 Kepribadian muslim**

Dalam gambar diatas 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 bawa 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.

### **5.2.2 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.

### 5.2.2.1 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.



Hal tersebut karena di mata Allah semua manusia sama saja, yang membedakan ialah iman. Shalat berjamaah juga dapat mempererat persaudaraan karena dalam pelaksanaannya dilakukan secara bersama-sama dimana hal tersebut menimbulkan interaksi sosial. Selain itu Shalat jama'ah juga akan melatih kedisiplinan setiap individu karena pada hakikatnya dalam shalat berjamaah terdapat semacam tahap-tahap untuk pelaksanaannya.

Seperti yang pertama adalah adzan berkumandang, kemudian para jama'ah berwudhu dan segera berkumpul di dalam masjid. Selanjutnya iqamah yang menandakan akan segera dilaksanakan shalat berjama'ah, untuk itu jama'ah diharap segera berkumpul untuk melaksanakan ibadah. Dari tahap-tahap tersebut maka akan melatih seseorang untuk tepat waktu dalam menjalankan aktivitasnya. 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.

#### **5.2.2.2 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 untuk 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.

#### **5.2.2.3 Mengaji**

Program mengaji pada mangrove ini 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)*

Dengan mengadakan pengajian untuk para karyawan, pemimpin juga bermaksud untuk memberikan motivasi kepada karyawan baik motivasi dalam bekerja maupun motivasi spiritual dengan mengundang ustad sebagai trainer.

#### **5.2.2.4 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 kardiologvaskular, 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.

### **5.2.3 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 manager cabanglah yang paling mengetahui bagaimana kinerja bawahan-bawahannya. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Peter F. Drucker dan J.A. Maciariello dalam Kaswan (2016) manager 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

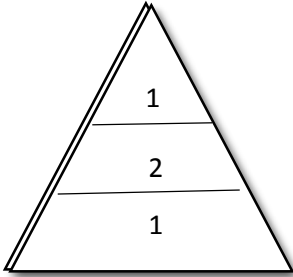
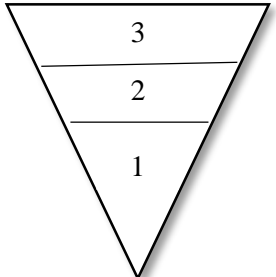
disesuaikan dengan kondisi di cabang yang dipimpinnya. Jadi dalam pelaksanaannya, setiap manager cabang menggunakan standardisasi sendiri.

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 manajer 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.

No	Karakteristik	Fase Mekkah	Fase Madinah
1	Penerapan <i>Islamic Values</i>	Secara TOP-DOWN	Normatif dengan sanksi
2	Penerimaan <i>Islamic Values</i>	Untuk kewajiban	Sukarela
3	Sesuai dengan tingkat <i>value</i> personal dan <i>values</i> organisasi	Rendah atau tidak rata dan <i>values</i> perusahaan masih berupa keyakinan	Tinggi atau bahkan telah dan <i>values</i> perusahaan telah menjadi tingkah laku
4	Tahapan pengembangan <i>Islamic Values</i>  1. Kesadaran  2. Penerimaan		



	3. Perubahan		
5	Pemaknaan berdo'a	Penekanan pada khusyu'	Penekanan pada do'a sudah stabil dan tersebar
6	Dampak dari makna berdo'a	Mikro (individu) dan Meso (kelompok)	Makro (kelembagaan) dan Mundo (global)

**Gambar 6.2 Fase pembentuk value**

Jika dilihat dari gambar diatas, mangrove yang terhitung masih baru dalam penerapan *Spiritual Company*, fase yang sesuai untuk menggambarkan mangrove saat ini adalah fase mekkah. Fase mekkah ini adalah tahap masa awal bertumbuh sebelum mencapai tingkat kematangan (Fatahila, 2013). Penerapan *Spiritual Company* di Mangrove pada saat ini masih didalam tahap dimana program-program SC masih didasarkan oleh kewajiban dari perusahaan dan belum tahap sukarela. Hal tersebut dapat dibuktikan dari data yang diperoleh bahwa tidak semuanya karyawan bisa langsung patuh dalam menjalankan program, melainkan masih ada karyawan yang harus tetap diingatkan agar mau melaksanakan program SC bukan karena kesadaran diri.

Dapat dilihat dalam data yang diambil bahwa mangrove belum mampu untuk maksimal 100% untuk menerapkan kepemimpinan spiritual dengan baik. Hal tersebut juga sebagaimana yang dikatakan oleh manajer pusat bahwa mangrove belum bisa menyamai penerapan konsep seperti waroeng yang lebih dulu dan lebih

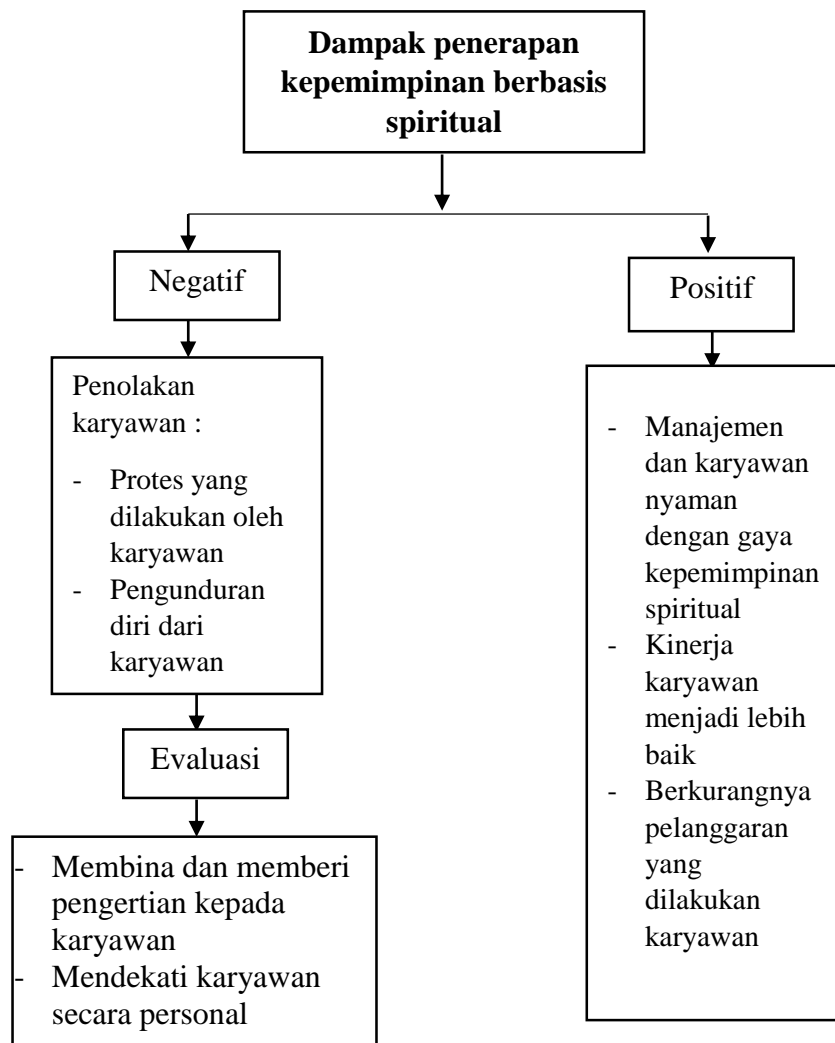
lama menerapkannya. Namun mangrove tetap berkomitmen agar dapat memaksimalkan konsep tersebut agar mampu mencapai harapan perusahaan.

## BAB VI

### Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual

#### 6.1 Temuan hasil

Dalam bab ini akan dibahas mengenai dampak dari penerapan SC di perusahaan dan bagaimana mengevaluasi dampak negatif yang ditimbulkan. Sebelum peneliti masuk ke pembahasan, peneliti akan menyajikan data dari bab ini seperti yang sudah dilakukan dibab-bab sebelumnya.



Gambar 6.1 Display BAB VI

### **6.1.1 Dampak**

Dalam penerapan suatu sistem pada perusahaan sudah pasti akan memberikan dampak bagi perusahaan tersebut. Dampak tersebut dapat berupa dampak positif maupun dampak negatif. Hal tersebut pertama akan dirasakan oleh karyawan kemudian berimbas ke kinerja karyawan. Jika dampak tersebut positif maka akan berdampak baik pula pada kinerja sehingga akan mempercepat perusahaan dalam mencapai tujuan. Sebaliknya jika dampak tersebut negatif maka akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi buruk dan tentunya akan menghambat perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Begitu pula yang dirasakan oleh mangrove dalam menerapkan sistem *Spiritual Company* di perusahaannya. Sistem yang masih belum banyak diterapkan oleh kebanyakan perusahaan tersebut memberikan berbagai dampak kepada perusahaan mangrove sejak mulai diterapkan pada tahun 2011.

“...ada dampak yang baik maupun negatif.” (Irawan, 14/09/2015)

“Ada banyak sekali dampak positifnya.” (Nursaleh, 21/09/2015)

#### **6.1.1.1 Dampak Negatif**

Dampak negatif adalah dampak yang paling dihindari oleh setiap perusahaan dalam aktivitas bisnisnya. Namun hal tersebut memang tidak bisa dihindari dan pastinya setiap perusahaan akan mengalami. Hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan ialah bagaimana agar dampak negatif tersebut bisa diatasi dan tidak menghambat perusahaan mencapai tujuannya.

#### **6.1.1.1.1 Penolakan dari karyawan**

Merupakan hal yang wajar apabila dalam menerapkan sistem yang baru dalam sebuah perusahaan yang sudah berjalan mendapatkan penolakan dari karyawan. Mangrove pun merasakan hal yang demikian. Pada awal penerapan gaya kepemimpinan spiritual di perusahaannya mangrove mengalami penolakan dari karyawan. Bentuk penolakan berupa sikap protes hingga pengunduran diri yang dilakukan oleh karyawan.

“...ada karyawan yang melakukan penolakan...” (Nono, 14/09/2015)

“...pasti ada yang menolak.” (Nursaleh, 21/09/2015)

Bentuk protes yang dilakukan karyawan merupakan salah satu bentuk penolakan dari sistem yang baru diterapkan. Sistem baru yang melibatkan nilai-nilai agama dalam penerapannya dinilai oleh karyawan tidak sesuai untuk diterapkan di dalam perusahaan. Terlebih lagi dalam penerapan program Spiritual Company tersebut dilakukan pengontrolan dengan melakukan presensi di beberapa program seperti sholat dhuha dan pengajian. Karyawan beranggapan bahwa ibadah bukan suatu hal yang harus diatur oleh perusahaan.

“...karyawan pernah mengatakan “ini sebuah perusahaan atau sebuah pesantren?” (Irawan, 14/09/2015)

“...ada juga yang bilang “kalau perusahaan itu harusnya mengurus masalah bisnis perusahaan saja, bukannya mengurus ibadah karyawannya.” (Irawan, 14/09/2015)

“...ada yang langsung mengutarakan pendapat mereka seperti “ Saya tidak mau Dhuha”.” (Nursaleh, 21/09/2015)

Dalam gaya kepemimpinan spiritual, program-program SC yang diterapkan di perusahaan dirasa memberatkan oleh sebagian besar karyawan. Mereka menilai bahwa perusahaan tidak perlu untuk mengurus ibadah bawahan-bawahannya. Perusahaan hanya cukup mengevaluasi bawahan terkait dengan kinerjanya

#### **6.1.1.1.2 Pengunduran diri karyawan**

Bentuk penolakan yang hadapi mangrove lainnya adalah pengunduran diri karyawan dari perusahaan. Pengunduran diri bisa diartikan sebagai bentuk protes keras dari karyawan terkait dengan kebijakan-kebijakan yang diterapkan perusahaan.

“...yang tidak bisa masuk kedalam lingkungan tersebut akan keluar dari perusahaan.” (Irawan, 14/09/2015)

“...yang tidak bisa itu akan terseleksi alam, jadi dia akan mengundurkan diri.” (Nono, 14/09/2015)

“...karyawan yang seperti itu merasa tidak nyaman dan memilih untuk keluar.” (Nursaleh, 21/09/2015)

Dalam awal penerapan Spiritual Company di Mangrove, bentuk penolakan ekstrim dari karyawan adalah pengunduran diri. Karyawan yang merasa tidak cocok atau tidak mampu menyesuaikan dengan sistem baru yang ada lebih memilih untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Dari penolakan oleh karyawan terkait dengan kepemimpinan spiritual yang diterapkan, pemimpin mencoba melakukan upaya-upaya yang dapat membuat karyawan menerima gaya kepemimpinan tersebut.

Upaya yang dilakukan Mangrove untuk menghadapi karyawan-karyawan yang sulit untuk diarahkan agar mau disiplin dalam menjalankan program-program

*Spiritual Company* yang diterapkan oleh perusahaan yaitu memberikan pengertian kepada karyawan.

“...memberikan pengertian kepada mereka, bahwa tujuan perusahaan baik.”  
(Nur Saleh, 21/09/2015)

Selain memberikan pengertian kepada karyawan, hal berikutnya yang dilakukan oleh perusahaan ialah memberikan pembinaan. Pembinaan tersebut dilakukan dikarenakan pemberian pengertian kepada karyawan saja tidaklah cukup. Karyawan jugalah perlu untuk dibina atau dibimbing agar dapat mengerti dan memahami maksud dari *Spiritual Company*.

“...kami berusaha membimbing mereka...” (Nur Saleh, 21/09/2015)

Tidak langsung memberikan surat peringatan kepada karyawan yang tidak mematuhi aturan, Mangrove memilih untuk melakukan pembinaan terlebih dahulu. Pembinaan yang dilakukan seperti memberikan dukungan atau bimbingan kepada karyawan dalam pelaksanaan program *Spiritual Company*. Selain itu pembinaan secara eksternal juga dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan berinisiatif melakukan pembinaan melalui pengajian. Perusahaan mendatangkan Ustad untuk mengisi pengajian dan memberikan pemahaman terkait dengan program *Spiritual* yang diterapkan agar dapat membantu karyawan untuk dapat memahami maksud dari penerapan gaya kepemimpinan tersebut.

Yang terakhir adalah memberikan semangat kepada karyawan dalam menjalankan program-program *Spiritual Company*. Pemberian semangat dilakukan agar mampu mendorong karyawan yang belum mau menjalankan agar mau

menjalankan, dan mendorong karyawan yang sudah mampu menjalankan agar lebih bersemangat lagi meningkatkan kualitas ibadahnya.

“...menyemangati mereka dalam menjalankan program-program Spiritual Company.” (Nursaleh, 21/09/2015)

Pada dasarnya iman setiap orang akan naik turun dalam menjalankan ibadahnya. Oleh sebab itu untuk menjaga dan meningkatkan kualitas ibadah karyawan, manajer-manajer yang bertanggung jawab melakukan pengawasan kepada karyawan selalu memberikan dorongan yaitu semangat kepada karyawan pada saat menjalankan program *Spiritual Company*. Manajer HRD Mangrove pusat pun menjelaskan bahwa Semangat Spiritual Compeny berarti semua anggota perusahaan mulai dari atasan sampai bawahan bisa dan mampu menjalankan *Spiritual Company*. Jadi tak hanya memberikan semangat kepada karyawannya saja atasan-atasan dalam Mangrove juga harus bisa menyemangati diri sendiri, dan saling menyemangati dan mengingatkan satu sama lain agar dapat menjaga kualitas ibadahnya.

#### **6.1.1.2 Dampak positif**

Dampak positif merupakan akibat baik atau pengaruh yang menguntungkan. Tidak selalu dampak negatif saja yang dialami perusahaan dalam menerapkan sistem baru ke dalam perusahaan, namun juga bisa berdampak positif bagi perusahaan. Adanya dampak positif yang dirasakan juga tak lepas upaya dari pemimpin untuk mengatasi penolakan yang dilakukan oleh karyawan. Tidak



menyerah meskipun banyak kendala atau dampak negatif yang dialami dalam menerapkan konsep baru, akhirnya membuahkan dampak positif pada perusahaan.

#### **6.1.1.2.1 Nyaman dengan penererapan gaya kepemimpinan berbasis spiritual diperusahaan**

Dampak positif pertama yang dirasakan oleh Owner dan juga Manajer ialah rasa nyaman dalam memimpin perusahaan ketika mulai menerapkan konsep *Spiritual Company*. Dengan menerapkan sistem tersebut pemimpin dapat lebih tegas dalam memimpin bawahan-bawahannya.

“...dampaknya jadi lebih nyaman...” (Irawan, 14/09/2015)

“...mereka juga mengatakan merasa nyaman.” (Nursaleh, 21/09/2015)

Dengan menerapkan program-program *Spiritual Company* tentunya pemimpin telah membuat pengontrolan yang dirasa mampu untuk membuat program-program tersebut berjalan dengan maksimal. Hal tersebutlah yang menimbulkan sikap tegas dalam mendisiplinkan karyawan. Sikap tegas dalam melakukan pengontrolan terhadap *Spiritual Company* juga diterapkan pula oleh pemimpin dalam melakukan pengontrolan terhadap kinerja karyawan sehari-hari.

Selain pemimpin yang merasa nyaman dengan adanya sistem baru yang diterapkan ke perusahaan, karyawan juga merasakan hal yang serupa. Karyawan merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja yang mendukung untuk melaksanakan ibadah. Rasa nyaman dengan lingkungan perusahaan yang islam ditunjukkan dengan kesyukuran karyawan bisa berkerja di perusahaan Mangrove.

“...karyawan yang mengatakan mereka bersyukur bekerja disini karena mereka bisa melaksanakan ibadah lebih bebas...” (Irawan, 14/09/2015)

Penerapan program-program *spiritual company* ke dalam perusahaan, pada awalnya tak sedikit karyawan yang merasa keberatan. Namun seiring berjalannya waktu, karyawan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan yang baru yaitu lingkungan yang islam. Dengan lingkungan kerja yang islami karyawan merasa bahwa pemimpin tak hanya menganggap sebagai pekerja namun juga sebagai keluarga. Selain itu karyawan juga merasa bahwa hak untuk beribadah dijamin.

#### **6.1.1.2.2 Penurunan pelanggaran dan meningkatnya kualitas kinerja karyawan**

Sebelum diterapkan konsep *Spiritual Company*, Owner menuturkan bahwa di perusahaan sering terjadi khusus pelanggaran di dalam perusahaan. Dari alasan tersebutlah mangrove merasa perlu untuk menerapkan sistem yang melibatkan nilai-nilai agama dalam menjalankan perusahaan. Seperti yang diharapkan oleh Owner, melalui penerapan sistem tersebut banyak perubahan positif seperti berkurangnya pelanggaran di dalam perusahaan. Menurut manajer dari penerapan kepemimpinan tersebut sampai saat ini telah banyak mengalami kemajuan.

“...ada kemajuan semenjak diterapkan sistem ini.” (Nono, 14/09/2015)

“...alhamdulillah sampai saat ini sudah mengalami banyak kemajuan...” (Nursaleh, 21/09/2015)

Jika dibandingkan pada sebelum menerapkan gaya kepemimpinan tersebut banyak kemajuan yang dihasilkan dengan menerapkan gaya kepemimpinan ini. Hal

ini dibuktikan dari alasan mengapa manajemen menerapkan gaya kepemimpinan ini adalah karena banyaknya ketidakdisiplinan, ketidakjujuran yang dilakukan oleh karyawannya, namun dengan adanya perubahan sistem manajemen ini pelanggaran-pelanggaran yang dulu sering kali terjadi sudah mulai berkurang.

“...karyawan juga jauh lebih baik saat ini, tidak banyak yang melanggar aturan...sudah ada kemajuan semenjak diterapkan sistem seperti ini” (Nono, 14/09/2015)

“...dengan adanya SC yang kami terapkan ini alhamdulillah banyak sekali perubahan dari sikap, attitude, niat bekerja, sehingga karya yang dihasilkan dapat naik grafiknya” (Nursaleh, 21/09/2015)

Penerapan *Spiritual Company* di Mangrove selain berdampak pada sisi spiritual dari manajer dan karyawan yang meningkat, namun juga dari kinerja karyawan. Karyawan yang awalnya sangat sulit untuk disiplin dalam bekerja seperti bekerja tepat waktu, menaati aturan yang ada didalam perusahaan, saat ini sudah banyak karyawan yang sudah disiplin. Sehingga hal tersebut berdampak pada kinerja karyawan yang menjadi lebih baik lagi.

## **6.2 Diskusi**

### **6.2.1 Penerapan kepemimpinan berbasis spiritual memberikan dampak ke perudahaan**

Penerapan gaya kepemimpinan spiritual juga memberikan dampak negatif perusahaan, seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa kepemimpinan . 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).

Karyawan melakukan penolakan seperti protes terhadap kebijakan yang telah dibuat karena mereka merasa memiliki kekuatan untuk menolak. Karyawan merasa bahwa jika mereka melakukan protes, akan membuat kebijakan yang telah dibuat tidak akan diterapkan di perusahaan. Namun 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 tak putus asa meskipun pada awal penerapan gaya kepemimpinan tersebut banyak sekali karyawan yang melakukan penolakan.

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 mencangkup pelatihan moral dan spiritual. Training motivasi islami adalah sebagai jalan untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT. Jadi sebagai perusahaan yang menerapkan spiritual islam sangat diperlukan pelatihan yang mencangkup 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 sebutkan 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.

## **BAB VII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **7.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka kesimpulan yang didapatkan:

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.



## 7.2 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 menseriuskan 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 Negri 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 Muhamadiyah 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 Negri 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 Perspektif 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

# LAMPIRAN

**LAMPIRAN I**  
**TRANSKIP WAWANCARA**

**Narasumber : Pak Ferry (Owner Mangrove )**

**Tempat : Kantor Mangrove Gravika, Jl. Paris km 4,5**

**Tanggal : 14 Agustus 2015**

**Waktu : 10.30 WIB**

Peneliti	Bagaimana awal mula bapak mendirikan perusahaan ini?
Pak Ferry	Dulu ketika saya lulus dari SMA 1 Yogyakarta, ada alumni yang datang ke SMA saya. Beliau bercerita bahwa bekerja disebuah perusahaan minyak dengan pendapatan waktu itu jika dirupiahkan sekitar Rp 35.000.000. Dari cerita beliau, yang saya pikirkan adalah “sepertinya asik jika saya memiliki penghasilan seperti itu”. Saya bertanya kepada alumni tersebut dimana beliau kuliah. Beliau menjawab bahwa beliau kuliah di UGM fakultas Elektro. Kemudian saya masuk di Fakultas Teknik UGM dengan cita-cita mempunyai penghasilan seperti alumni yang pernah saya temui. Pada awal-awal saya kuliah tepatnya tahun 2002, saya dan teman-teman yang berjumlah 15 orang mulai mendirikan sebuah usaha Mangrove ini dengan modal awal didapat dengan iurang perorang dan akhirnya terkumpul Rp 1.500.000. Modal tersebut langsung kami gunakan untuk

membeli alat-alat yang diperlukan seperti meja sablon dan peralatan sablon. Saat itu saya juga berkeinginan untuk menikah diusia muda. Saat itu orang tua saya berpesan kepada saya jika nanti akan bekerja, saya tidak boleh meninggalkan Yogyakarta. Dari pesan orang tua saya tersebut, saya mulai berfikir bahwa saya tidak bisa mewujudkan cita-cita saya untuk bisa bekerja diperusahaan minyak yang saya inginkan dan memperoleh penghasilan seperti alumni tersebut. Akhirnya, saya menemukan solusi bagaimana saya bisa berpenghasilan seperti itu namun saya tetap berada di kota Yogyakarta. Solusi yang saya dapatkan adalah saya harus melakukan bisnis. Pada saat itu, mangrove sudah mulai berkembang, dan akhirnya saya memutuskan untuk fokus pada bisnis percetakan ini. Kemudian pada tahun 2004 kami mengadakan rapat di Bandung, dan akhirnya saya dan teman-teman saya sudah berbeda tujuan dan banyak dari teman-teman yang memutuskan untuk tidak menjalankan bisnis ini. Pada tahun 2004 ini Mangrove sudah memiliki tujuh orang karyawan, saya dan teman saya Rizky berfikir jika kami tidak melanjutkan bisnis tersebut, maka bagaimana dengan nasib tujuh orang karyawan tersebut. Akhirnya saya dan Pak Rizky memutuskan untuk tetap melanjutkan bisnis ini. Hingga saat ini bisnis yang kami dirikan berkembang dengan pesat dan sudah memiliki 300 orang karyawan.

Peneliti	Berapa cabang yang sudah dimiliki Mangrove?
Pak Ferry	Cabang yang sudah kami miliki ada empat cabang, yaitu di Jl. Paris, Gejayan, Jakarta dan Jukteng
Peneliti	Bagaimana bapak memimpin perusahaan bapak ini?
Pak Ferry	<p>Kami memiliki Manager disetiap cabangnya, jadi untuk memudahkan saya dalam mengelola Sumber Daya Manusia yang ada. Manager disetiap cabanglah yang akan menhandel karyawan-karyawan, namun hal tersebut tetap dari arahan dan pengawasan saya. Manager yang melakukan penilaian.</p> <p>Mangrove saat ini juga mulai menerapkan sistem <i>Spiritual Company</i>. Sistem ini mulai kami terapkan pada sekitar tahun 2011. Alasan yang mendorong saya untuk menerapkan sistem ini dikarenakan pada awalnya, kami mengalami kesulitan untuk memanajemeni Sumber Daya Manusia yang ada. Pada saat itu banyak sekali kasus yang terjadi pada perusahaan, seperti ketidakjujuran seperti mencuri dll. Kami mulai memikirkan dan belajar sistem apa yang cocok untuk diterapkan pada perusahaan ini. Pada saat itu kami banyak belajar dari perusahaan Waroeng Grup dan beberapa perusahaan lain yang sudah mulai menerapkan sistem seperti ini dan melihat sistem ini cocok untuk diterapkan. Hingga akhirnya kami memilih mencoba untuk menerapkan sistem ini kedalam perusahaan meskipun kami belum bisa secara konsisten menerapkan sistem ini.</p>



	Alasan kami menerapkan sistem ini juga dikarenakan, pada saat ini sistem manajemen yang ada belum ada yang menghubungkan dengan ibadah.
Peneliti	Bagaimanakah penerapan sistem tersebut pada perusahaan Mangrove?
Pak Ferry	Kami menerapkan nilai-nilai islami dalam memanajementi Sumber Daya Manusia yang ada disini. Konsep SC diterapkan kedalam program-program yang harus dijalankan oleh semuanya. Kami menerapkan solat Dhuha, sholat wajib berjama'ah, pengajian, pemutaran murotal selama 24 jam dan program sedekah dari perusahaan.
Peneliti	Apakah bapak mengalami kendala ketika menerapkan kepemimpinan ini?
Pak Ferry	Tentunya ada, seperti pada awalnya banyak penolakan dari karyawan yaitu karyawan pernah mengatakan “ini sebuah perusahaan atau sebuah pesantren?” selain itu ada juga yang bilang “kalau perusahaan itu harusnya mengurus masalah bisnis perusahaan saja, bukannya mengurus ibadah karyawannya” , namun kita sudah berkomitmen untuk menerapkan <i>Spiritual Company</i> .
Peneliti	Lalu bagaimanakan usaha evaluasi yang dilakukan?
Pak Ferry	Kami melakukan evaluasi dan kami menyimpulkan manajemen salah saat melakukan rekrutmen. Jadi sekarang dalam

	<p>melakukan rekrutmen saat ini lebih memperhatikan hal-hal yang terkait dengan ibadahnya seperti solat, baca Al-Qur'an, hal ini untuk menghindari orang-orang yang tidak bisa masuk kedalam lingkungan tersebut akan keluar dari perusahaan. Pada intinya kami masih melakukan perbaikan lagi pada program SC.</p>
Peneliti	Apakah dampak dari penerapan <i>Spiritual Copany</i> ?
Pak Ferry	<p>Tentunya ada dampak yang baik maupun negatif, dampaknya jadi lebih nyaman dalam arti lebih tegas kepada karyawan dengan adanya sistem ini. Kami jadi tahu bagaimana gaya kepemimpinan yang harus diterapkan. Harus selalu sabar dalam memimpin karyawan dan membimbing mereka. Kita juga selalu ingatkan kepada karyawan juga bahwa kita berbisnis juga untuk beribadah. Ada juga beberapa karyawan yang mengatakan mereka bersyukur bekerja disini karena mereka bisa melaksanakan ibadah lebih bebas dibandingkan perusahaan lain yang pernah mereka rasakan waktu untuk beribadah lebih sedikit.</p>

**NARASUMBER 2****Nama : Pak Nono****Jabatan : Generssl Manajer Mangrove Gravika****Hari : Senin****Tanggal : 14 September 2015****Waktu : 10.00-11.00 WIB****Lokasi : Kantor Mangrove Gravika Jl. Paris**

Peneliti	Menjabat sebagai apa bapak di mangrove Gravika?
Pak Nono	Saya disini sebagai Manager Umum.
Peneliti	Sudah berapa tahun bapak bekerja disini?
Pak Nono	Saya sudah bergabung disini sejak mangrove dibangun. Jadi saya sudah disini sekitar 13 tahun.
Penulis	Bagaimanakah kepemimpinan diperusahaan ini?
Pak Nono	Tidak mudah memimpin disini, karena mengatur orang banyak perekrutannya dari segi pendidikan tidak memprioritaskan harus S1, D3 dan sebagainya, tapi disini ada yang SMP atau SMA pun bisa. Mereka datang kesini dari nol lalu kami beri pelatihan. Disini jarang membuka lowongan untuk S1 atau D3, kita buka lowongan minimal SMA atau SMK terkadang juga ada yang SMP, namun syaratnya harus muslim untuk bekerja disini. Tantangannya lebih besar karena

	<p>memang dari latar belakang pendidikan mereka yang masih SMK, SMA atau SMP lebih sulit diatur. Jadi harus bisa sabar, mengarahkan, bukan dengan emosi. Kemudian disini juga menerapkan Spiritual Company.</p>
Peneliti	Apakah yang mendasari diterapkan konsep SC?
Pak Nono	<p>Seperti masih banyak karyawan yang kurang disiplin, perusahaan juga ingin melibatkan nilai-nilai ibadah di perusahaan. Kami menerapkan konsep ini juga melihat dari konsep SC Waroeng.</p>
Peneliti	Bagaimana dengan konsep Spiritual Company disini?
Pak Nono	<p>Konsep ini diterapkan pada tahun 2011. Konsep SC diterapkan kedalam program-program SC. Program SC disini seperti pemutaran murotal setiap harinya, dan ini berlaku untuk semua cabang mangrove, jadi karyawan bisa mendengarkan ayat-ayat suci Al-Qur'an pada saat mereka bekerja. Kemudian sholat Dhuha. Ada juga pengajian yang dilakukan selama enam hari, yaitu kami mengundang anak yatin piatu untuk mengaji di mangrove dan itu bergantian disetiap cabangnya, jadi misalnya hari ini pengajian dicabang mangrove gravika, besoknya gantian di cabang mangrove printing dan seterusnya. Disini juga ada sholat berjamaah, namun tidak bisa terus semua langsung sholat, jadi nanti</p>

	bergantian sholat berjamaanya karena kami juga mempunyai pelanggan yang tidak bisa ditinggal begitu saja.
Peneliti	Apakah dilakukan sistem presensi?
Pak Nono	Kalau dulu presensi dhuha memang ada, namun untuk saat ini sudah ditiadakan presensi dhuha karena kami ingin agar karyawan melakukan sholat Dhuha karena Allah dan bukan karena ada presensinya atau karena sholat dhuha ada bonusnya jadi sholat dhuha untuk dapat bonus. Untuk pengajian juga dilakukan presensi.
Peneliti	Jika tidak diterapkan sistem presensi, karyawan sudah mampu konsisten untuk program sholat dhuha?
Pak Nono	Sebenarnya tidak semua yang melakukannya, memang masih ada beberapa karyawan yang memang tidak sholat dhuha. Jadi memang itu dari kesadaran karyawan sendiri dan kita tidak bisa terus memaksa karyawan. Jadi memang dari sana juga akan tersaring sumber daya manusianya. Hanya karyawan yang mampu menyesuaikan dengan lingkungan yang akan bertahan. Beda seperti yang dilakukan oleh Waroeng Steak, kalau disana memang diwajibkan untuk sholat dhuha. Tapi Mangrove dengan Waroeng Steak itu jenis pekerjaannya beda, kalau di WS karyawannya sebagai penyaji atau juru masak, kalau disini ada operator mesin yang pasti baju mereka kotor karena oli dan lain-lain, jadi tidak

	<p>mungkin mereka sebentar-sebentar mengganti baju mereka, jadi karyawan seperti itu yang bersedia sholat dhuha harusnya pada pagi hari karyawan itu sudah harus sholat dhuha, jadi hanya ketika sholat dhuhur saja yang mereka perlukan untuk membersihkan diri untuk sholat.</p>
Peneliti	<p>Bagaimana dengan konsep pengajian rutin yang diadakan?</p>
Pak Nono	<p>Kami di Yogyakarta mengelola enam pondok yatim piatu. Jadi seperti yang saya jelaskan tadi, pengajian disini dilakukan rutin selama enam hari setiap sore hari, namun sistemnya digilir. Jadi misalnya hari ini giliran cabang gravika dan selanjutnya bergantian dengan cabang yang lain. Karena kita ini adalah perusahaan muslim, maka hasil yang diperoleh juga sebagian disedakahkan kepada anak yatim tersebut. Jadi tidak semata kita bekerja hanya untuk diri sendiri, tapi juga untuk mereka yang membutuhkan. Konsepnya kami mengundang anak yatim piatu kesini dan nanti mereka akan tadarusan disini.</p>
Peneliti	<p>Apakah karyawan juga dilibatkan?</p>
Pak Nono	<p>Iya, kami melibatkan karyawan.</p>
Peneliti	<p>Dengan konsep Spiritual Company seperti ini apa bisa diterima?</p>
Pak Nono	<p>Karyawan ya ada yang bisa menerima, namun juga ada yang tidak. Biasanya yang tidak bisa itu akan terseleksi alam, jadi</p>

	<p>dia akan mengundurkan diri. Sebenarnya disini masih butuh perbaikan dalam sistemnya karena masih ada yang melanggar aturan seperti merokok, ada yang telat. Dulu disini masih ada yang merokok, namun sudah ada aturan dimana disini tidak ada yang boleh merokok, karena merokok itu haram, tidak bermanfaat. Kami pelan-pelan memperbaiki manajemennya, kami juga tidak bisa langsung berubah seperti perusahaan yang sudah bagus lainnya. Jadi semuanya masih berproses. Kalau tadi ada karyawan yang melakukan penolakan, kami tetap memantau karyawan tersebut, kita briefing, kita beri arahan, namun kalau memang tidak bisa biasanya ya mereka akan mengundurkan diri. Karena seseorang yang dia tidak bisa menyesuaikan dengan karyawan lainnya yang mampu menyesuaikan dengan lingkungan maka ia akan merasa tidak nyaman kemudian dia mengundurkan diri. Kalau saya pribadi saya bisa menerima namun saya juga tetap melihat mana yang terbaik untuk perusahaan, walaupun dari Owner seperti ini kebijakannya, namun saya juga tetap melihat mana yang terbaik buat perusahaan dalam memimpin karyawan dan juga karyawan karena posisi saya yang mengerti keadaan dilapangan, dan biasanya saya juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan.</p>
Peneliti	Apakah ada dampak dari kepemimpinan seperti ini?

Pak Nono	Kalau ada aturan seperti ini ya karyawan yang tidak mampu dilingkungan seperti ini akan keluar. Kalau karyawan juga jauh lebih baik saat ini, tidak banyak yang melanggar aturan. Intinya banyak positifnya dari konsep SC dan saat ini sudah ada kemajuan semenjak diterapkan sistem seperti ini.
Peneliti	Bagaimanakah perusahaan mengatasi dampak negatif dari penerapan SC?
Pak Nono	Kami memang belum bisa menerapkan dengan sempurna. Namun kami tetap melakukan perbaikan terhadap konsep tersebut seperti dengan lebih menseriuskan lagi program SC dan dalam melakukan perekrutan karyawan juga melibatkan hal-hal terkait SC.



**Narasumber : Nur Saleh**

**Jabatan : Manajer HRD**

**Hari : Senin**

**Tanggal : 21 September 2015**

**Waktu : 14.00-15.00 WIB**

**Lokasi : Kantor Mangrove Pusat**

Peneliti	Sudah berapa lama bapak bekerja di Mangrove?
Pak Nur Saleh	Saya sudah bekerja sekitar delapan tahun.
Peneliti	Apakah bapak mengetahui bagaimana awal mula Spiritual Company diterapkan diperusahaan ini?
Pak Nur Saleh	Awalnya kami terinspirasi dari Waroeng Grup. Kami menjalin kerjasama dengan Waroeng, jadi kalau mereka bikin produk selalu disini. Kita sering bekerjasama dalam acara-acara. Dari sana kami sering sharing, dan dari sharing kami menemukan banyak manfaat dari Spiritual Company, jadi kami belajar dari Waroeng dan menerapkannya diperusahaan ini. Selain itu ada alasan yang muncul dari perusahaan untuk menerapkan SC yaitu perusahaan ingin menerapkan nilai-nilai agama dalam perusahaan dan dengan konsep tersebut diharapkan dapat mengurangi pelanggaran yang ada seperti ketidak jujuran dari anggota perusahaan

	maupun tidak disiplin. Jadi kami merasa konsep ini yang cocok untuk diterapkan kedalam perusahaan.
Peneliti	Sudah sejak kapan diterapkan di perusahaan ini?
Pak Nur Saleh	Pada 2011 sudah mulai berjalan.
Peneliti	Apakah program-program dari SC?
Pak Nur Saleh	Untuk internal perusahaan, dari pembangunan mental karyawannya mulai dari sholat lima waktu yang selama ini bolong-bolong itu kami wajibkan untuk bisa solat lima waktu, kemudian ada sholat dhuha, etika dalam bekerja sesuai syar'i yang pertama pakai jilbab yang wanita, menutup aurat, kemudian sudah mulai menerapkan dalam pelayanan kepada konsumen, misalnya ada konsumen masuk kami menyambutnya dengan cara islam seperti salam. Mungkin memang belum bisa semuanya tapi kami mulai menerapkan. Kemudian programnya ada pengajian karyawan, biasanya bulanan, tapi ini juga untuk umum. Semua karyawan yang ada di Mangrove juga ikut terlibat. Lalu pengajian anak yatim, program ini berjalan lebih awal dari semua program. Program ini merupakan support dari perusahaan untu pondok dan panti asuhan. Hal ini diharapkan agar mereka semangat belajar, kami juga bersedekah agar pendidikkannya bisa dilanjutkan lagi agar

	tidak hanya tamat SD atau SPM. Sudah ada sekitaran tujuh pondok.
Peneliti	Apakah dalam pelaksanaan program tersebut dilakukan presensi?
Pak Nur Saleh	Pada awalnya memang ada presensi untuk sholat dhuha dan pengajian, bahkan untuk sholat dhuha dulu juga ada rewardnya. Namun untuk saat ini sudah tidak ada lagi presensi sholat dhuha. Karena ini secara otomatis sudah menjadi kewajiban, jadi pada awal masuk itu SOP nya ada sholat dhuha.
Peneliti	Seperti apa bentuk dari reward yang diberikan?
Pak Nur Saleh	Kalau untuk reward berupa bonus atau uang. Namun kami bukan bermaksud untuk membayar orang karena sholat, tapi hanya untuk memberikan apresiasi kepada mereka agar lebih bisa termotivasi dan program yang ada bisa berjalan.
Peneliti	Apakah alasan yang mendasari sudah tidak diterapkan lagi sistem presensi?
Pak Nur Saleh	Hal ini dikarenakan kami melihat untuk tiap cabang kontrolnya berbeda. Untuk saat ini yang memegang Manager tiap cabang. Jadi diserahkan kepada Manajer. Kalau untuk saat ini sholat dhuha sudah dilakukan dirumah masing-masing, kalau dulu diwajibkan disini. Namun kami

	<p>tetap menghimbau agar mereka tetap melakukan sholat dhuha minimal dua rakaat.</p>
Peneliti	<p>Bagaimana cara pemimpin memimpin diperusahaan ini?</p>
Pak Nur Saleh	<p>Kalau dari diri saya sendiri dulu, saya selalu memberikan contoh kepada karyawan sebelum saya menyuruh mereka saya sudah melaksanakannya terlebih dahulu. Contohnya sholat dhuha. Ini tidak hanya diri saya sendiri, tapi saya dengan seluruh tim yang diatas. Jadi kami menghimbau yang diatas dahulu setelah itu kami dapat menggerakkan bawahan.</p>
Peneliti	<p>Apakah ini inisiatif dari bapak atau memang dari atasan sudah dianjurkan seperti itu?</p>
Pak Nur Saleh	<p>Ini merupakan inisiatif dari saya sendiri. Kalau dari atasan mereka hanya tahu kalau program ini jalan. Kemudian kami mengolah lagi bagaimana supaya program ini dapat diterapkan disini dan disesuaikan dengan kondisi disini. Disini banyak karyawan tentunya banyak juga budaya dan karakter dari masing-masing karyawan.</p>
Peneliti	<p>Apakah program-program SC dari atasan dan bawahan sama saja?</p>
Pak Nur Saleh	<p>Kalau disini sama semuanya. Yang kami lakukan lebih menyemangati mereka dalam menjalankan program-program Spiritual Company.</p>

Peneliti	Bagaimana cara menyikapi karyawan yang susah menaati aturan tersebut?
Pak Nur Saleh	<p>Kami tidak langsung melakukan PHK orang, kami disini membangun, karena tugas kami berdakwah dan berdakwahkan membangun orang-orang yang belum mengerti agama. Jadi mereka yang seperti itu tetap kami arahkan, meskipun mereka tidak mau tetap ita arahkan. Kami mendekati per orang dengan cara yang berbeda dengan yang lain, kami mencoba mendekati langsung keorangnya. Dulu pernah ada juga peringatan bagi yang tidak melaksanakan sholat dhuha, namun ketika kami selalu mendekati mereka akhirnya mereka bisa melaksanakan. Untuk kontrol saat ini kami masih ada keterbatasan karena ada perpindahan misalnya ada yang dirolling kecabang lain, ada yang sedang dipromosikan, jadi memang saat ini masih belum maksimal. Kalau untuk pemimpin langsungnya atau Owner tetap mengontrol dari pihak atasan, dari manajer-manajer atau HRD yang diberi wewenang. Namun terkadang juga langsung kelapangan.</p>
Peneliti	Apakah disini ada pembinaan kepada karyawan kesisi spiritualitasnya?
Pak Nur Saleh	Kalau disini menginap bagi karyawan, khususnya yang diamanahkan keluar kota, maka kami menempatkan

	dipondok kira-kira lima sampai tujuh hari. Namun ini baru diterapkan di Mangrove pusat saja.
Peneliti	Apakah disini ada bagian yang khusus mengurus SC?
Pak Nur Saleh	Disini belum ada bagian yang khusus mengurus <i>Spiritual Company</i> . Kalau dulu langsung ke bagian HRD, namun sekarang langsung ke manajernya karena saat ini sedang dalam perbaikan struktur organisasinya.
Peneliti	Bagaimanakah dengan tingkat pendidikan karyawan disini?
Pak Nur Saleh	Rata-rata SMA, namun ada juga yang lulusan SMP yang beradal dari latar belakang keluarga tidak mampu dan hanya bisa menyekolahkan sampai ke jenjang SMP sehingga putus sekolah dan susah dalam mencari lapangan pekerjaan, kami disini juga menerima mereka.
Peneliti	Apakah disini ada larangan merokok?
Pak Nur Saleh	Ada, jadi disini dilarang untuk merokok didalam kantor dan saat bekerja. Namun kalau untuk diluar itu lebih kekesadaran masing-masing, tapi kami tetap menganjurkan mereka untuk tidak merokok.
Peneliti	Apakah ada penolakan dari karyawan?
Pak Nur Saleh	Pasti ada yang menolak, tidak langsung program berjalan. Jadi memang kami disini sifatnya memaksa sistem berjalan.
Peneliti	Bagaimanakah bentuk penolakan dari karyawan?

Pak Nur Saleh	Mereka ada yang langsung mengutarakan pendapat mereka seperti “ Saya tidak mau Dhuha”.
Peneliti	Lalu apakah evaluasi dari atasan?
Pak Nur Saleh	Kami memberikan pengertian kepada mereka, bahwa tujuan perusahaan baik. Tujuan kami bukan hanya untuk perusahaan, namun untuk diri sendiri dan orang lain. Ada beberapa orang yang tidak setuju namun dia paham agama dan menjalankan ibadah karena urusan ibadah cukup dia dan Allah yang tahu. Tapi juga ada orang yang memang belum bisa rajin beribadah.
Peneliti	Apakah setelah memberikan pengertian kepada karyawan, karyawan seungguhnya bisa mengerti?
Pak Nur Saleh	Sebenarnya mereka yang menolak bukan hanya mereka yang belum paham agama, namun ada juga yang paham agama, rajin sholatnya namun menolak program tersebut. Mereka beranggapan bahwa untuk sholat dhuha cukup Allah SWT dan dia yang tahu, dan bukan untuk dipamerkan. Mereka lebih memilih untuk sholat dhuha dirumah. Namun memang ada juga yang belum paham, kami berusaha membimbing mereka, kami beri tahu mukodimahnya, fadilah dhuha itu apa, kami juga adakan pengajian dan mendatangkan ustad dengan maksud memberi pencerahan. Kemudian kami juga ada testimoni dari orang-orang dari

	luar perusahaan yang sudah mengamalkan sholat dhuha agar karyawan kami dapat termotivasi.
Peneliti	Adakah dampak dari penerapan SC?
Pak Nur Saleh	Ada banyak sekali dampak positifnya. Banyak karyawan yang pada awalnya belum memakai jilbab, namun dengan sejak diterapkan program SC ini mereka sudah mulai berjilbab, bahkan tidak hanya dilingkungan kerja saja namun juga diluar lingkungan kerja. Namun juga masih ada sedikit yang hanya memakai jilbab saat bekerja saja. Banyak yang awalnya belum bisa rajin sholat akhirnya bisa rajin menjalankan ibadah. Ada juga yang sudah mulai berpakaian syar'i.
Peneliti	Bagaimana semangat dari SC?
Pak Nur Saleh	Semangat dari Spiritual Company ialah semuanya bisa menjalankan, semua bisa menerima dan siap melakukan program. Hanya saja dalam pengontrolan dalam satu bulan memang masih ada yang belum melaksanakannya. Jadi belum sepenuhnya 100%.
Peneliti	Apakah program-program dari SC tersebut tertulis atau hanya lisan?
Pak Nur Saleh	Program-program SC yang sudah ditentukan perusahaan ini tertulis dan dipasang disetiap cabang.
Peneliti	Apakah ada dampak negatif?



Pak Nur Saleh	<p>Penolakan dari karyawan misalnya tidak nyaman dengan program SC, tidak nyaman kenapa harus mewajibkan sholat dhuha, kenapa harus memakai jilbab, dan lain-lain. Memang pernah ada karyawan yang seperti itu, namun sebenarnya tetap kami nasehati. Namun memang kami tidak bisa sepenuhnya memaksa. Biasanya karyawan yang seperti itu merasa tidak nyaman dan memilih untuk keluar.</p> <p>Jadi pada intinya, program SC (<i>Spiritual Company</i>) di perusahaan Mangrove harapannya dapat dijalankan oleh semua anggota. Mulai dari atasan hingga bawahan. Alhamdulillah sampai saat ini sudah mengalami banyak kemajuan. Hanya saja terkendala di faktor manusianya. Karena wajar bila iman manusia bisa naik atau pun turun setiap saat. Memang program ini belum dapat dijalankan 100%. Namun dengan adanya SC yang kami terapkan ini alhamdulillah banyak sekali perubahan dari sikap, attitude, niat bekerja, sehingga karya yang dihasilkan dapat naik grafiknya. Seperti halnya dulu yang tidak pernah melaksanakan dhuha, sekarang mereka bisa nyaman sholat dhuha tanpa dipaksa. Dan mereka juga mengatakan merasa nyaman setelah melaksanakan sholat dhuha dan juga rizki juga mudah dan lancar.</p>
---------------	--



**Wawancara ke-2****Narasumber : Nur Saleh****Jabatan : Manajer HRD****Hari : Selasa****Tanggal : 14 Februari 2017****Waktu : 13.00-14.00 WIB****Lokasi : Kantor Mangrove Pusat**

Peneliti	Seperti apa sistem reward dan punishment di dalam program ini?
Pak Nur Saleh	Kalau reward dulu lebih ke bonus, namun kami juga sudah memberangkatkan umroh tiga kali kepada beberapa karyawan.
Peneliti	Bagaiman kriteria karyawan yang berhak menerima reward berupa umroh tersebut?
Pak Nur Saleh	Yang pertama kontribusi , yaitu karyawan yang sudah berkontribusi lama diperusahaan. Kedua dilihat juga dari bagaimana menjalankan program Spiritual Company. Kemudian yang ketiga yaitu karyawan yang berpotensi atau mempunyai nilai tambah lebih di dalam timnya.

	Sebenarnya ini juga lebih ke kinerja dalam melaksanakan pekerjaan.
Peneliti	Kemudian bagaimana dengan punishment?
Pak Nur Saleh	Kalau punishment bisa dikatakan tidak ada saat ini, kami lebih ke memperingatkan kepada karyawan untuk menjalankan program Spiritual Company. Jadi kalau ada yang belum menjalankan misal solat dhuha maka kami akan menasehati atau memperingatkan.
Peneliti	Bagaimana dengan sistem presensi program Spiritual Company? Apakah hanya priogram solat dhuha saja yang diberlakukan?
Pak Nur Saleh	Kalau solat dhuha memang sudah tidak diberlakukan presensi. Jadi ada beberapa dari mereka sholat dhuha dirumah masing-masing. Kemudian untuk sholat jama'ah juga tidak ada hanya saja kami menghimbau untuk melakukan solat jama'ah kepada karyawan. Lalu untuk pengajian yang dilakukan bergilir disetiap cabang kami melakukan presensi kepada karyawan karena memang karyawan diwajibkan datang.
Peneliti	Mengapa sistem presensi sholat dhuha tidak diterapkan lagi dan juga mengapa di program lain tidak diterapkan misalnya sholat dhuha.

Pak Nur Saleh	Jadi sebenarnya kami masih dalam tahap memperbaiki sistem yang ada seperti lebih menseiuskan lagi program-program Spiritual Company. Sistem yang sekarang masih belum cukup baik karena memang kami masih baru dan juga program-program masih ada yang belum bias konsisten dijalankan. Berbeda dengan Waroeng yang telah lama menjalankan sistem Spiritual Company tersebut dan sudah bagus dalam menerapkannya.
Peneliti	Apakah ada rencana dari perusahaan untuk lebih menyieruskan lagi program Spiritual Company?
Pak Nur Saleh	Dari kami sendiri tentunya ada. Dari tahun 2017 ini kami juga sudah mencoba untuk lebih memperbaiki sistem yang ada agar dapat berjalan lebih baik lagi. Namun saat ini kondisinya adalah kami mengalami kekurangan SDM apalagi untuk lebih menseiuskan progam tersebut jika dibutuhkan bagian yang khusus untuk mengurus program.
Peneliti	Dalam melakukan pengontrolan program Spiritual Company yang melakukan pengontrolan adalah Manager Umum di setiap cabang langsung. Apakah jika pengontrolan dilakukan oleh Manajer Umum langsung akan efektif?
Pak Nur Saleh	Sebenarnya untuk dikatakan efektif ya berjalan saja. Karna pada dasarnya para manajer masing-masing yang lebih mengetahui bagaimana kondisi dilapangan. Kami juga ada

	program training dua hari termasuk untuk training spiritual company seperti apa yang perlu ditingkatkan.
Peneliti	Dalam melakukan pengontrolan dari program yang ada apakah dilakukan standardisasi pengontrolan?
Pak Nur Saleh	Untuk standard tidak ada karena dikontrol oleh managernya masing-masing jadi untuk pengontrolan itu kami lebih menekankan pada melihat kelapangan langsung mengenai pelaksanaan program yang wajib dijalankan. Jadi misal ada yang tidak melaksanakan proguram yang wajib maka kami ingatkan.

## TRANKRIP WAWANCARA

### NARASUMBER 3

**Narasumber : Pak Ari**

**Hari : Selasa**

**Tanggal : 15 September 2015**

**Waktu : 10.00-11.00 WIB**

**Lokasi : Mangrove Pringting (Jl.Gejayan)**

Peneliti	Sudah berapa lama bapak bekerja disini?
Pak Ari	Saya kalau di cabang baru dua bulan, namun untuk dimangrove sendiri saya sudah lima tahun, jadi saya disini dipindah-pindah.
Peneliti	Bagaimana kepemimpinan di Mangrove?
Pak Ari	Kalau disini jika karyawan tidak mengikuti aturan kami tegur, bahkan kalau pelanggarannya sudah keterlaluhan nanti ada surat peringatan. Disini rata-rata orang yang bekerja kebanyakan lulusan SMA, jadi mereka masih labil, berbeda dengan orang-orang yang sudah berkeluarga yang lebih mudah diatur. Jadi disini kita harus sabar, karena tipe karyawan yang seperti ini yang masih labil kalau dikerasi malah bertambah keras, jadi sedikit rumit. Kalau disini jarang sekali karyawan yang tingkat pendidikannya SI atau

	D3. Paling karyawan yang SI hanya karyawan yang sedang part time saja, jadi paling hanya sebentar lalu keluar.
Peneliti	Bagaimanakah dengan konsep Spiritual Company yang diterapkan?
Pak Ari	Baru sedikit, belum bisa menerapkannya dengan sempurna. Jadi programnya, sholat berjamaah, namun tidak langsung semuanya sholat tapi misalnya dibagi menjadi beberapa shift, lalu disini juga ketika sholat Jum'at biasanya tutup lebih awal sekitar jam setengah dua belas kemudian buka lagi jam satu. Kami menerapkan dari hal-hal yang kecil. Selanjutnya ada juga sholat dhuhanya.
Peneliti	Apakah dilakukan presensi ?
Pak Ari	Untuk sholat dhuha sekarang tidak, lebih kekesadaran dari individual karyawan saja. Karna kalau ada presensi seperti dipaksa, jadi saling mengingatkan.
Peneliti	Selain itu apakah ada program lainnya?
Pak Ari	Ada juga pengajian anak yatim biasanya sebulan tiga kali atau dua kali, jadi tergantung jadwal pengajiannya karna disini bergilir dengan cabang yang lainnya juga dilakukan presensi dipengajian.
Peneliti	Apakah program-program dari SC konsisten dijalankan?
Pak Ari	Yang sekarang masih konsisten dijalankan paling pengajiannya. Kalau untuk sholat dhuha atau sholat



	<p>berjamaah tergantung dengan individual karyawan. Kalau dari saya sendiri untuk program seperti ini bagus, namun masih belum bisa dijalankan 100%. Kalau karyawan memang masih banyak yang belum bisa melaksanakannya dengan maksimal, jadi kita juga membimbing mereka walaupun terkadang ada yang tidak peduli. Tapi disini kita juga sudah berusaha untuk membimbing mereka. Kebanyakan karyawan juga tidak menentang dengan kebijakan seperti ini.</p>
Peneliti	Adakah dampak dari penerapan Spiritual Company?
Pak Ari	Biasanya sikapnya, kalau karyawan yang mau menerima dengan adanya sistem ini biasanya sikapnya akan berubah lebih baik.

**WAWANCARA KE-2****Narasumber : Pak Ari (General Manager Mangrove Printing)****Hari : Sabtu****Tanggal : 19 September 2015****Waktu : 13.00-13.40 WIB****Lokasi : Kantor Mangrove Printing Gejayan**

Peneliti	Bagaimana dengan tingkat pendidikan karyawan disini?
Pak Ari	Disini rata-rata SMK atau SMA. Kalau untuk D3 atau S! hanya part time saja dan hanya beberapa.
Peneliti	Apakah di Mangrove memiliki bagian khusus yang mengurus masalah Spiritual Company?
Pak Ari	Kalau disini masih belum ada, kalau dulu biasanya diurus langsung oleh bagian HRD.
Peneliti	Apakah disini juga diterapkan larangan merokok bagi atasan maupun bawahan?
Pak Ari	Disini juga diterapkan peraturan dilarang merokok untuk atasan maupun bawahan. Jadi semuanya sama tidak membeda-bedakan.
Peneliti	Apakah aturan tersebut juga diterapkan diluar kantor?
Pak Ari	Kalau untuk saat ini belum, jadi hanya aturan tidak boleh merokok didalam kantor, kalau untuk diluar tidak.

Peneliti	Apakah ada sanksi jika ada yang melanggar?
Pak Ari	Senbenernya ada sanksinya, namun sampai saat ini belum pernah ada yang melanggar. Namun kalau sanksinya kami akan memberikan surat peringatan, jika masih dilakukan maka kami akan mengeluarkan.
Peneliti	Apakah terdapat perbedaan targetan-targetan yang dibuat dalam Spiritual Company bagi atasan dan bawahan?
Pak Ari	Tidak, semuanya sama saja. Jadi apa yang sudah menjadi program-program Spiritual Company, semuanya dijalankan sama oleh atasan maupun bawahan. Jadi tidak ada targetan lebih untuk manajer atau atasan.
Peneliti	Program-program dari Spiritual Company tersebut apakah sudah tertulis atukah hanya lisan diberitahukan kepada karyawan?
Pak Ari	Sebenarnya tertulis, jadi disemua cabang terdapat tulisan yang mencantuman program-program tersebut. Namun saat ini kebanyakan ada yang dilepas karena sering dilakukan pergantian layout.
Peneliti	Apakah dengan adanya program Spiritual Company tersebut memberi dampak kepada karyawan?
Pak Ari	Tentunya ada. Memang tidak semua, namun memang ada beberapa karyawan yang sudah berubah dari sisi spiritualitasnya. Mereka menunjukkan dampak yang positif

	<p>seperti ibadahnya yang dulu harus disuruh sekarang mereka sudah mau beribadah tanpa disuruh. Selain itu yang jarang sholat dhuha, sudah mulai juga sholat dhuha setiap harinya.</p>
Peneliti	<p>Apakah evaluasi dari pihak perusahaan?</p>
Pak Ari	<p>Kami mencoba sebaik mungkin untuk membina mereka, melatih dari nol sampai mereka bisa, namun kalau memang karyawan sudah memilih untuk mencari pekerjaan lain atau berwirausaha kami juga tidak bisa melarang mereka. Hal ini juga dikarenakan karena rata-rata karyawan yang ada disini masih lulusan SMK atau SMA jadi juga kebanyakan mereka ingin melanjutkan kuliah maka mereka keluar.</p>

**Narasumber : Indriani**

**Jabatan : General Manajer Mangrove Gravindo**

**Hari : Selasa**

**Tanggal : 22 September 2015**

**Waktu : 10.00-10.40 WIB**

**Lokasi : Kantor Mangrove Gravindo**

Peneliti	Sudah berapa lama Anda bekerja disini?
Ibu Indriani	Saya sudah bekerja kurang lebih delapan tahun. Saya sudah bekerja disini dari mangrove yang dulunya masih belum mempunyai mesin. Saya disini awalnya bekerja dikantor Mangrove dicabang lain, lalu saya saat ini dipindah dikantor cabang sini.
Peneliti	Berarti Anda sudah disini semenjak perusahaan ini menerapkan sistem Spiritual Company?
Ibu Indriani	Iya, bahkan saya merasakan saat disini belum menerapkan sistem seperti ini. Kira-kira sistem ini baru diterapkan kurang lebh selama lima tahun, tepatnya pada tahun 2011.
Peneliti	Apakah Anda mengetahui alasan mengapa perusahaan ini menerapkan Spiritual Company?
Ibu Indriani	Sebenarnya saya tidak mengikuti sekali, namun yang saya ketahui alasannya adalah karena pada saat ini perusahaan

	<p>yang tidak menerapkan Spiritual Company itu banyak sekali, nah kami juga ingin dalam jalannya sebuah perusahaan khususnya perusahaan kami itu tidak hanya untuk bekerja saja namun juga untuk ibadah. Jadi sekarang ini di Mangrove karyawannya kalau jam sholat sudah tiba ya kami langsung menunaikan ibadah, tapi tidak langsung semua, namun dibagi beberapa sifit agar konsumen tetap ada yang melayani.</p>
Peneliti	Apakah program-program dari Spiritual Company tersebut?
Ibu Indriani	Programnya ada sholat dhuha, ada sholat jama'ah, pengajian anak yatim, pemutaran murotal, sedekah.
Peneliti	Untuk program-program tersebut apakah pihak perusahaan melaukan presensi?
Ibu Indriani	Kalau dulu memang iya diberlakukan sistem presensi untuk solat dhuha, namun untuk saat ini sudah tidak. Namun beberapa memang ada yang mengisi presensi. Hal ini karena setiap orang berbeda-beda, terkadang ada bebrapa karyawan yang berfikir itu urusannya denga Tuhan, jadi tidak perlu melakukan absen.
Peneliti	Adakah program yang masih berjalan konsisten?
Ibu Indriani	Sholat dhuha masih berjalan saat ini, namum memang masih ada beberapa karyawan yang memang belum melaksanakannya. Pengajian juga rutin berjalan dan

	karyawan mengisi presensi kehadiran. Lalu juga sholat berjamaah.
Peneliti	Apakah disini juga ada aturan tidak diperbolehkan merokok?
Ibu Indriani	Disini dilarang merokok.
Peneliti	Apakah aturan teresut diberlakukan di dalam kantor saja atau juga diberlakukan di luar kantor?
Ibu Indriani	Aturan ini diterapkan hanya didalam kantor saja, jadi baik atasan maupun bawahan tidak diperbolehkan untuk merokok didalam kantor?
Peneliti	Lalu adakah sanksi jika ada yang melanggar?
Ibu Indriani	Ada. Sanksinya adalah bagi yang melanggar akan dikenai surat peringatan.
Peneliti	Dengan adanya sistem seperti ini apakah terdapat penolakan?
Ibu Indriani	Kalau dari pribadi saya sendiri, mengapa harus menolak, bahkan karyawan juga jarang yang melakukan penolakan. Alasannya karena dengan adanya sistem ini malah memberikan dampak yang positif. Saya contohkan, disini ada karyawan dibagian operator, dia beragama islam namun dia sholatnya tidak selalu tepat waktu, namun saat dia ada dilingkungan ini, dia melihat teman-temannya sholat tepat waktu, jadi dia termotivasi untuk melakukannya juga. Jadi

	<p>memang ada nilai positifnya. Dari yang sholat belum bisa tepat waktu kita jadi belajar untuk melakukan sholat tepat waktu.</p>
Peneliti	<p>Bagaimana gaya pemimpin di perusahaan ini memimpin bawahannya?</p>
Ibu Indriani	<p>Memimpin disini sebenarnya benar-benar susah. Karyawan disini kebanyakan laki-laki, dan perempuannya hanya sedikit. Jadi disini memang harus benar-benar sabar. Untuk menerapkan kedisiplinan disini itu tidak mudah. Kalau dari saya sendiri selalu memberi contoh dan bukan hanya menyuruh. Misalnya dari cleaning service, misalnya dia belum membersihkan ruangan saya tidak langsung menyuruhnya, namun saya akan memberi contoh dengan langsung membersihkannya sendiri. Dari situ semua biasanya karyawan ikut tergerak. Kalau untuk pemimpin langsungnya lebih tegas dan sabar dalam memimpin bawahannya.</p>
Peneliti	<p>Apakah program SC atasan dengan bawahan semuanya sama?</p>
Ibu Indriani	<p>Disini tidak membedakan, semuanya sama. Seperti sholat dhuha, sholat jama'ah dan lain-lain.</p>
Peneliti	<p>Apakah disini diwajibkan untuk memakai jilbab?</p>



Ibu Indriani	<p>Disini iya, semua diwajibkan untuk memakai jilbab. Saya dulu pada awalnya tidak memakai, perusahaan ini sebelum diterapkan SC belum diwajibkan tapi saat ini semua harus memakai jilbab. Namun dulu ada pengecualian ada dua orang yang belum memakai yaitu saya dan satu orang karyawan lain, mungkin karna kami sudah lama disini. Tapi pada akhirnya saya pada tahun 2012 sudah mulai memakai jilbab dan semua karyawan di mangrove semua sudah memakainya. Disini memang bukan pesantren, namun disini kami membina orang-orang dari yang belum rajin sholat samapi akhirnya orang itu pun mau rajin melaksanakan ibadah. Namun kami harus pelan-pelan, tidak terlalu memaksa.</p>
Peneliti	Adakah bagian yang khusus mengurus SC ini?
Ibu Indriani	Tidak ada, yang mengurus langsung bagian HRD.
Peneliti	Bagaimana semangat dari SC ini baik dari atasan maupun bawahan?
Ibu Indriani	Macam-macam kalau disini, tidak semua semangat dalam menjalankan. Kalau untuk seperti sholat lima waktu semua sholat, tapi kalau untuk sholat dhuha tidak semuanya.

**Narasumber : Marvianti**

**Hari : Senin**

**Tanggal : 21 September 2015**

**Waktu : 13.00-14.00 WIB**

**Lokasi : Kantor Mangrove Pusat**

Peneliti	Sudah berapa lama Anda bekerja disini?
Ibu Marvi	Saya sejak tahun 2011. Jadi sudah empat tahunan saya bekerja disini.
Peneliti	Apakah saat Anda bekerja disini sudah mulai diterapkan Spiritual Company?
Ibu Marvi	Sebenarnya untuk SC itu sudah lama, namun karena proses jadi baru pada tahun 2011 mulai diterapkan. Karena kita masih berproses, bagaimana Spiritual Companynya itu, programnya dan lain-lain.
Peneliti	Apakah disini diwajibkan untuk berjilbab?
Ibu Marvi	Iya, disini semuanya sudah berjilbab. Saya sendiri dari awal bekerja memang sudah berjilbab.
Peneliti	Apakah program-program dari SC?
Ibu Marvi	Kalau programnya ada sholat dhuha, pengajian anak yatim dan kajian, sedekah, pemutaran murotal.

Peneliti	Untuk memantau program tersebut apakah dilakukan sistem presensi?
Ibu Marvi	Kalau dulu memang sholat dhuha diabsen, namun saat ini sudah tidak. Tapi kita juga disediakan form untuk sholat dhuha, jadi nanti kita tanda tangan jika sudah selesai sholat dhuha. Namun hal itu juga kesadaran dari diri sendiri.
Peneliti	Jika tidak diterapkan sistem presensi, apakah bisa konsisten berjalan?
Ibu Marvi	Tidak berjalan konsisten, masih ada beberapa karyawan yang tidak melaksanakannya. Jadi memang ini kesadaran dari individualnya.
Peneliti	Apakah ada sanksi jika tidak menjalankannya?
Ibu Marvi	Kalau untuk sanksi sekarang tidak ada, namun dulu awal program ada reward untuk yang rajin sholat dhuha. Namun untuk karyawan yang tidak melakukan dikasih peringatan.
Peneliti	Apa bentuk reward yang diberikan?
Ibu Marvi	Bentuknya bonus yang diserahkan saat gaji.
Peneliti	Apakah program SC untuk atasan dan bawahan sama?
Ibu Marvi	Disini sama saja. Jadi seperti sholat dhuha dan lain-lain sama saja.
Peneliti	Bagaimana semangat dari SC baik dari atasan maupun bawahan?

Ibu Marvi	Harusnya kalau untuk manajer seharusnya semangatnya harus lebih ya dibanding karyawan. Namun realitanya hanya beberapa saja. Karena mereka sebagai contoh untuk karyawannya. Kalau disini yang dibagian HRD dan Administrasi cukup konsisten, namun untuk yang lain kurang, mungkin karena faktor sibuk.
Peneliti	Apakah disini jika ada karyawan yang belum menjalankan ada yang mengingatkan?
Ibu Marvi	Sebenarnya kalau kami mau wudhu atau sholat kami mengajak mereka, namun kami juga tidak bisa memaksa lebih. Namun kalau sholat wajib kita berjamaah.
Peneliti	Apakah disini ada aturan dilarang merokok?
Ibu Marvi	Kalau didalam ruangan dan saat bekerja memang dilarang merokok, namun kalau untuk diluar itu beda lagi.
Peneliti	Bagaimana cara memimpin perusahaan?
Ibu Marvi	Pemimpin disini cara memimpinya lebih memberi contoh, memang lepas tapi tetap mengontrol bawahannya.
Peneliti	Adakah bagian yang khusus mengurus SC?
Ibu Marvi	Sebenarnya dulu lebih diserahkan sebagian HRD namun kalau saat ini mungkin HRD banyak jobdesk-nya jadi sekarang lebih kekesadaran diri dari individual saja.
Peneliti	Apakah program dari SC ini tertulis atau hanya secara lisan?

Ibu Marvi	Sebenarnya dikontrak kerja memang sudah ada, kita juga diberitahu pada saat awal masuk.
Peneliti	Apakah terjadi penolakan dengan adanya SC?
Ibu Marvi	Sebetulnya tidak begitu ada penolakan, namun kadang kurang setuju karena seolah dipaksa bahwa itu wajib. Namun karna sudah peraturan kita harus mentaati. Untuk saat ini memang sudah terbiasa.
Peneliti	Adakah dampak dari SC?
Ibu Marvi	Tentunya ada dampaknya, dan berdampak positif. Kita kerja disini juga ada nilai ibadah, dan dari saya sendiri dari sisi spiritual juga lebih meningkat karena lingkungan juga mendukung. Jadi kami juga bisa lebih konsisten untuk menjalankan.
Peneliti	Bagaimana jika ada karyawan yang masih tidak mau menjawankan ibadah?
Ibu Marvi	Disini kan juga ada pengajian, jadi kalau dipengajian kita sharing sama ustadnya, nanti ustadnya yang membantu untuk menasehati.
Peneliti	Apakah disini ada pembinaan kepada karyawan yang lebih mengarah kepada sisi spiritualitasnya?
Ibu Marvi	Tidak ada, hanya saja untuk karyawan yang diluar kota yang tidak ada tempat tinggal, jadi dititipkan kepondok selama mereka training.



**Narasumber : Islami Wida Swara**

**Jabatan : Staff HRD**

**Hari : Rabu**

**Tanggal : 13 Januari 2016**

**Waktu :13.00-14.00**

**Lokasi : Kantor Mangrove Pusat**

Peneliti	Sudah berapa lama anda bekerja disini?
Ibu Wida	Saya disini baru tujuh bulan.
Peneliti	Bagaimana cara pemimpin di Mangrove memimpin perusahaan ini?
Ibu Wida	Kalau cara memimpin disini, langsung dipimpin oleh Ownernya. Semua keputusan langsung dari Owner. Pemimpin disini juga menanamkan nilai-nilai Islam seperti sholat kalau sudah adzan harus sudah melaksanakan sholat, kalau ketahuan dengan Owner belum sholat atau sholat diundur-undur pasti dapat teguran. Karyawan perempuan yang ingin bekerja disini juga diwajibkan untuk memakai jilbab. Owner juga sangat terbuka, kalau ada karyawan yang mempunyai kendala atau masalah, Owner siap membantu. Selalu memberi solusi kepada kami. Owener juga memiliki sikap tegas dan juga baik. Karyawan disini rata-rata

	kebanyakan berpendidikan SMK sederajat. Biasanya mereka itu sudah ada skil untuk mengoperasikan corel draw. Namun kalau untuk karyawan yang berpendidikan SMP biasanya ditempatkan digudang atau tempat-tempat yang tidak dibutuhkan skil khusus.
Peneliti	Apakah program-program dari Spiritual Company tersebut?
Ibu Wida	Sholat dhuha, Sholat berjamaah, pengajian karyawan, pemutaran murotal, juga ada sedekah untuk anak yatim.
Peneliti	Apakah dalam menjalankan program tersebut perusahaan menerapkan sistem presensi untuk mengontrol karyawan?
Ibu Wida	Kalau disini sekarang presensinya hanya mengisi semacam formulir, jadi tidak semuanya mengisi. Biasanya yang mengisi hanya yang mau saja.
Peneliti	Apakah disini juga ada aturan dilarang merokok?
Ibu Wida	Iya, disini ada larangan merokok. Jadi karyawan ketika ada didalam kantor tidak dibolehkan merokok. Kalau merokok didalam ruangan akan dikenakan pemotongan gaji. Kalau untuk diluar memang masih tergantung individu.
Peneliti	Apakah Anda dapat menerima dengan cara kepemimpinan seperti ini?
Ibu Wida	Kalau saya menerima. Bahkan saya senang bisa berada disini dan mencari tempat yang seperti ini. Hal ini karena saya pada awalnya memang bukan terlalu islami, namun setelah berada



	<p>disini perlahan saya bisa berubah jadi lebih baik. Saya memang saat ini masih belum bisa berpakaian secara syar'i, namun saya berkeinginan untuk bisa berpakaian secara syar'i, dan disinilah saya belajar untuk menjadi lebih baik lagi. Saya juga bersyukur bahwa pemimpin disini juga mendukung saya untuk jauh lebih baik lagi.</p>
Peneliti	Adakah dampak dari sistem yang diterapkan?
Ibu Wida	<p>Ada tentunya, jadi dengan adanya sistem ini kami jadi lebih sadar bahwa bekerja bukan hanya semata-mata demi uang, namun juga sebagai ibadah. Jadi lillahita'ala. Seberapapun yang kamu terima, itu adalah rejekimu. Bisa dibilang bekerja itu yang dicari berkahnya. Kami bekerja sungguh-sungguh disini bukan hanya karena dilihat oleh atasan, namun Allah yang melihat.</p>
Peneliti	Sebagai Staff HRD yang terlibat dalam pengontrolan SC, Apakah evaluasi dari perusahaan?
Ibu Wida	<p>Kalau dari saya sendiri karena saya mengurus sumber daya manusia, yang saya lakukan adalah mengkomunikasikan dengan karyawan. Jadi karyawan saya minta untuk mengatakan apa sebenarnya keluhannya atau masalahnya. Dari sana nanti kami akan mencari solusi. Jadi kami mencoba juga membangun komunikasi.</p>

**Narasumber : Dwi**

**Jabatan : Karyawan Bagian Gudang**

**Hari : Kamis**

**Tanggal : 14 Januari 2016**

**Waktu : 10.00-11.00**

**Lokasi : Kantor Mangrove Pusat**

Peneliti	Sudah berapa lamakah anda bekerja di perusahaan mangrove?
Ibu Dwi	Kurang lebih enam tahun
Peneliti	Berarti anda sudah cukup lama bekerja disini. Bagaimana dengan sistem yang diterapkan oleh perusahaan ini?
Ibu Dwi	Saat ini perusahaan menerapkan sistem Spiritual Company. Sebelum ada spiritual company saya sudah disini. Jadi saya merasakan dari dulu yang belum diterapkan dan udah diterapkan. Dulu belum diwajibkan memakai jilbab tapi sekarang sudah diwajibkan semuanya.
Peneliti	Apakah anda sudah memakai jilbab sebelum peraturan memakai jilbab diterapkan?
Ibu Dwi	Dulu saya sebelum diwajibkan menggunakan jilbab saya belum memakai jilbab. Tapi setelah diwajibkan saya akhirnya memakai jilbab.

Peneliti	Apakah anda juga memakai jilbab ketika tidak di lingkungan kerja?
Ibu Dwi	Kalau untuk pergi keluar rumah saya sudah memakai jilbab. Jadi tidak hanya di tempat kerja saja.
Peneliti	Apakah alasan yang mendorong anda menggunakan jilbab bahkan diluar lingkungan kerja?
Ibu Dwi	Awalnya karena pertama dari lingkungan kerja saya. Akhirnya saya berfikir bahwa ini merupakan suatu hal yang positif. Ditambah lagi saya beragama Islam dan di agama Islam seorang wanita diwajibkan berjilbab.
Peneliti	Di perusahaan ini, anda bekerja sebagai apa?
Ibu Dwi	Saya sebagai staff gudang.
Peneliti	Menurut anda bagaimanakah cara pemimpin disini memimpin perusahaan?
Ibu Dwi	Disini yang memimpin manajerya, namun tetap dalam pengawasan Owner langsung. Owner dan manajer disini sangat disiplin dan juga tegas. Owner dan Manajer yang memimpin kami juga memiliki sifat sabar dalam memimpin karyawan.
Peneliti	Apakah anda mengetahui program Spiritual Company disini?
Ibu Dwi	Spiritual company disini mewajibkan solat dhuha, satu bulan sekali ada pengajian terkadang manggil ustad untuk

	siraman rohani, ada juga baca al-qur'an itu biasanya memanggil anak yatim. Selain itu juga ada program sedekah dari perusahaan.
Peneliti	Apakah terdapat sistem presensi?
Ibu Dwi	Disini sekarang tidak ada untuk absen solat dhuha, tapi kalau dulu memang pernah ada.
Peneliti	Apakah dengan tidak adanya absen solat tetap bisa berjalan konsisten?
Ibu Dwi	Dengan tidak adanya absen sholat seperti itu memang masih ada beberapa karyawan yang masih belum melakukannya. Namun bagi yang melaksanakannya itu malah menjadi sebuah kebiasaan.
Peneliti	Apakah terdapat penolakan dari diri anda saat sistem SC diterapkan?
Ibu Dwi	Dari diri saya tidak ada penolakan. Alasannya karena program ini bermanfaat dan ini merupakan hal yang positif. Mungkin dulu memang pernah ada penolakan dari satu atau dua karyawan, namun lama-lama juga mereka sudah terbiasa.
Peneliti	Apakah ada dampak terhadap diri anda dari program SC?
Ibu Dwi	Kalau untuk saya sendiri malah memberikan dampak yang positif bagi saya. Dari saya yang dulu belum memakai jilbab

	sampai saat ini saya sudah memakai jilbab. Menurut saya itu sebuah peningkatan bagi saya.
Peneliti	Apakah ada larangan untuk merokok?
Ibu Dwi	Disini ada juga aturan tidak boleh merokok. Tapi ini berlaku hanya di dalam kantor atau sekitaran kantor. Untuk diluar kantor ya memang masih ada yang merokok.
Peneliti	Apakah disini juga terdapat pembinaan untuk karyawan seperti pesantrenisasi?
Ibu Dwi	Disini belum ada untuk yang seperti itu. Paling hanya untuk karyawan yang ditempatkan diluar kota dan belum ada tempat tinggal, biasanya dititipkn di pesantren untuk beberapa waktu untuk dibina terlebih dahulu.
Peneliti	Apa yang membuat anda bekerja cukup lama disini?
Ibu Dwi	Karena disini suasana kerjanya enak menurut saya seperti halnya dengan adanya siritual company ini jadi ibadahnya juga lebih enak, dan juga hubungan dengan rekan kerja juga sudah akrab dan seperti saudara. Apalagi yang dicabang sini memang banyak karyawan yang sudah lama.
Peneliti	Bagaimana pemimpin mengatur karyawan yang susah diatur?
Ibu Dwi	Kalau semisal ada karyawan yang susah untuk diatur, disini langsung ditangani oleh HRD, kalau masih tidak bisa akan langsung ditangani oleh tingkat yang lebih atas lagi seperti

	manajer atau owner langsung. Karyawan yang susah untuk diatur biasanya tidak langsung di SP atau dikeluarkan, biasanya dibina terlebih dahulu baru kalau memang tidak bisa didisiplinkan baru di SP.
Peneliti	Adakah bagian khusus yang menangani SC?
Ibu Dwi	Kalau dulu HRD yang langsung mengurus, namun kalau sekarang lebih kepada manajer. Biasanya lebih ke mengingatkan karyawannya.
Peneliti	Apakah ada sanksi bagi yang tidak mengerjakan program?
Ibu Dwi	Dulu ada sanksi kalau sekarang tidak ada sanksi jika tidak mengerjakan. Hanya mengingatkan ke karyawan.

**LAMPIRAN II**

**FOTO**



**Ferry Irawan (Owner Mangrove)**



**Manajer Umum Mangrove Gravika**



**Nursaleh (Manajer HRD Mangrove Pusat)**





**Indriani (Manajer Umum Mangrove Gravindo)**



**Marvianti (Admin Kantor Pusat)**



**Dwi (Staff Gudang)**



**Wida (Staff HRD)**



Program Spiritual Company yang dipajang disetiap kantor



### LAMPIRAN III

#### Lampiran : Tabel Reduksi Data

##### a. Dorongan yang Mendasari Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual

Masalah yang Diteliti	Narasumber			Analisis
	Bapak Ferry	Pak Nursaleh	Pak Nono	
Alasan yang mendasari penerapan konsep <i>Spiritual Company</i>	<p>“...memikirkan dan belajar sistem apa yang cocok untuk diterapkan pada perusahaan...” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“...kami mengalami kesulitan untuk mememanajemeni Sumber Daya Manusia...” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“Pada saat itu banyak sekali kasus...yaitu ketidak jujuran seperti mencuri.” (Irawan, 14/09/2015).</p> <p>“...banyak belajar dari perusahaan Waroeng</p>	<p>“...kami terinspirasi dari Waroeng Grup.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...ada alasan yang muncul dari perusahaan untuk menerapkan SC...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...dengan konsep tersebut diharapkan dapat mengurangi pelanggaran...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p>	<p>“...masih banyak karyawan yang kurang disiplin...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...masih banyak karyawan yang kurang disiplin...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...konsep ini juga melihat dari konsep SC Waroeng.” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...ingin melibatkan nilai-nilai ibadah...” (Nono, 14/09/2015)</p>	<p>Sulitnya dalam mengelola SDM</p> <p>Penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan</p> <p>Mulai mengenal konsep <i>Spiritual Company</i></p> <p>Konsep yang menghubungkan dengan nilai-nilai ibadah</p> <p>Konsep yang banyak manfaat</p> <p>Konsep <i>Spiritual Company</i> merupakan solusi</p> <p>Penerapan <i>Spiritual Company</i> pada tahun 2011</p>

	<p>Grup...” (Irawan, 14/09/2015)  “...sistem manajemen yang ada belum ada yang menghubungkan dengan ibadah...” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“...melihat sistem ini cocok untuk diterapkan.” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“...mulai kami terapkan pada sekitar tahun 2011.” (Irawan, 14/09/2015).</p>	<p>“...seperti ketidakjujuran dari anggota perusahaan...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...kami terinspirasi dari Waroeng Grup...kami sering sharing...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...perusahaan ingin menerapkan nilai-nilai agama...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...banyak manfaat dari Spiritual Company...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“Pada 2011 SC sudah mulai berjalan.” (Nursaleh, 21/09/2015).</p>	<p>“...banyak positifnya dari konsep SC...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...diterapkan pada tahun 2011.” (Nono, 14/09/2015)</p>	
--	--	--	---	--

**b. Penerapan Gaya Kepemimpinan Berbasis Spiritual dan kendala**

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Pak Ferry	Pak Nursaleh	Pak Nono	
Cara memimpin di perusahaan Mangrove	<p>“Kami jadi tahu bagaimana gaya kepemimpinan yang harus diterapkan.” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“...tegas kepada karyawan dengan adanya sistem ini.” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“Harus selalu sabar dalam memimpin karyawan.” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“SC diterapkan kedalam program-program yang harus dijalankan.” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“...menerapkan solat Dhuha.” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“...menerapkan...sholat wajib berjama’ah...” (Irawan, 14/09/2015)</p>	<p>“...namun sebenarnya tetap kami nasehati...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...saya selalu memberikan contoh kepada karyawan sebelum saya menyuruh mereka saya sudah melaksanakannya terlebih dahulu...” (Nursaleh, 21/09/2015).</p> <p>“Program-program SC yang sudah ditentukan perusahaan ini tertulis dan dipasang disetiap cabang.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...ada sholat dhuha...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...pembangunan mental karyawannya mulai dari sholat lima waktu...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p>	<p>“...saya juga tetap melihat mana yang terbaik buat perusahaan dalam memimpin karyawan...” (Nono, 14/09/2015).</p> <p>“...harus bisa sabar...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...kita beri arahan...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“Konsep SC diterapkan kedalam program-program SC.” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“Kemudian sholat Dhuha.” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...juga ada sholat berjamaah... jadi nanti</p>	<p>Gaya kepemimpinan : sabar, tegas, menjadi teladan, peduli</p> <p>Program <i>piritual Company</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sholat dhuha</li> <li>- Sholat jama’ah</li> <li>- Mengaji</li> <li>- Karyawan rajin bersedekah</li> <li>- Profesional</li> <li>- Sebagian keuntungan perusahaan disedekahkan</li> <li>- Tidak merokok</li> </ul> <p>Pengontrolan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diserahkan oleh Manager tiap cabang</li> <li>- Menggunakan sistem presensi</li> <li>- Reward dan punishment</li> </ul>

	<p>“...program sedekah dari perusahaan.” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“ Manager disetiap cabanglah yang akan menghandel karyawan-karyawan...” (Irawan, 14/09/2015).</p> <p>“...namun hal tersebut tetap dari arahan dan pengawasan saya.” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“... kami belum bisa secara konsisten menerapkan sistem ini” (Irawan, 14/09/2015).</p> <p>“Manager disetiap cabanglah yang akan menghandel karyawan-karyawan...” (Irawan, 14/09/2015)</p>	<p>“...programnya ada pengajian karyawan...tapi ini juga untuk umum...lalu pengajian anak yatim...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...merupakan support dari perusahaan...agar pendidikannya bisa dilanjutkan lagi...” (Nursaleh, 21/09/2015).</p> <p>“...pakai jilbab yang wanita, menutup aurat...misalnya ada konsumen masuk kami menyambutnya dengan cara islam seperti salam.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...dilarang untuk merokok di dalam kantor dan saat bekerja...kalau untuk diluar itu lebih kekesadaran masing-masing, tapi kami tetap menganjurkan mereka untuk tidak</p>	<p>bergantian sholat berjama'ahnya...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...mengundang anak yatim piatu untuk mengaji di mangrove dan itu bergantian disetiap cabangnya...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...hasil yang diperoleh juga sebagian disedakahkan kepada anak yatim...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...bergantian sholat berjamaannya karena kami juga mempunyai pelanggan yang tidak bisa ditinggal begitu saja.” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...ada aturan dimana disini tidak ada yang boleh merokok...” (Nono, 14/09/2015)</p>	<p>Program belum berjalan dengan maksimal dan konsisten :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada bagian khusus untuk <i>Spiritual Copany</i></li> <li>- Presensi sholat dhuha tidak berlanjut dan kurangnya pengontrolan di beberapa program lainnya</li> <li>- Tidak maksimalnya reward dan punishment</li> </ul>
--	--	---	---	--



	<p>“Manager yang melakukan penilaian.” (Irawan, 14/09/2015)</p>	<p>merokok.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...pengontrolan program Spiritual Company yang melakukan pengontrolan adalah Manager Umum di setiap cabang.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...pemimpin langsungnya atau Owner tetap mengontrol...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...awalnya memang ada presensi untuk sholat dhuha...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...pengajian yang dilakukan bergilir disetiap cabang kami melakukan presensi kepada karyawan karena memang karyawan diwajibkan datang”(Nursaleh, 14/02/2017).</p>	<p>“...dulu presensi dhuha memang ada...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...pengajian juga dilakukan presensi...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...Pengajian juga rutin berjalan dan karyawan mengisi presensi kehadiran.” (Indriani, 22/09/2015)</p> <p>“...sholat dhuha ada bonusnya...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...ada beberapa karyawan yang memang tidak sholat dhuha.” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...namun untuk saat ini sudah ditiadakan presensi...” (Nono, 14/09/2015)</p>	
--	---	---	--	--

		<p>”...untuk sholat dhuha dulu juga ada rewardnya ” (Nursaleh, 14/02/2017)</p> <p>“...peringatan bagi yang tidak melaksanakan...” (Nursaleh, 14/02/2017)</p> <p>“ Memang program ini belum dapat dijalankan 100%” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...dulu yang memantau langsung ke bagian HRD...sekarang langsung ke manajernya...” (Nursaleh, 21/09/2015_</p> <p>“...belum ada bagian yang khusus mengurus <i>Spiritual Company</i>.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...standard tidak ada karena dikontrol oleh managernya masing-masing jadi untuk</p>		
--	--	---	--	--

		<p>pengontrolan itu kami lebih menekankan pada melihat langsung ke lapangan...” (Nursaleh 14/02/2017)</p> <p>“...saat ini sudah tidak ada lagi presensi sholat dhuha.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...punishment bisa dikatakan tidak ada saat ini, kami lebih ke memperingatkan...” (Nursaleh, 14/02/2017)</p>		
--	--	--	--	--

**c. Dampak Penerapan Kepemimpinan Berbasis Spiritual**

Masalah yang diteliti	Narasumber			Analisis
	Pak Ferry	Pak Nur Saleh	Pak Nono	
Dampak dan Evaluasi dari konsep <i>Spiritual Company</i>	<p>“...ada dampak yang baik maupun negatif.” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“...karyawan pernah mengatakan “ini sebuah perusahaan atau sebuah pesantren?”(Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“...ada juga yang bilang “kalau perusahaan itu harusnya mengurus masalah bisnis perusahaan saja, bukannya mengurus ibadah karyawannya.” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“...yang tidak bisa masuk kedalam lingkungan tersebut akan keluar dari perusahaan.” (Irawan, 14/09/2015)</p>	<p>“Ada banyak sekali dampak positifnya.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...pasti ada yang menolak.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...ada yang langsung mengutarakan pendapat mereka seperti “ Saya tidak mau Dhuha”.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...karyawan yang seperti itu merasa tidak nyaman dan memilih untuk keluar.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...mereka juga mengatakan merasa nyaman.” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...alhamdulillah sampai saat ini sudah mengalami banyak</p>	<p>“...ada karyawan yang melakukan penolakan...” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...yang tidak bisa itu akan terseleksi alam, jadi dia akan mengundurkan diri.” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...ada kemajuan semenjak diterapkan sistem ini.” (Nono, 14/09/2015)</p> <p>“...karyawan juga jauh lebih baik saat ini, tidak banyak yang melanggar aturan...sudah ada kemajuan semenjak diterapkan sistem seperti ini” (Nono, 14/09/2015)</p>	<p>Dampak penerapan kepemimpinan berbasis spiritual</p> <p>Negatif: Penolakan karyawan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protes yang dilakukan oleh karyawan</li> <li>- Pengunduran diri dari karyawan</li> </ul> <p>Evaluasi dampak negatif:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membina dan memberi pengertian kepada karyawan</li> <li>- Mendekati karyawan secara personal</li> </ul> <p>Positif:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajemen dan karyawan nyaman dengan gaya kepemimpinan spiritual</li> </ul>

	<p>“...dampaknya jadi lebih nyaman...” (Irawan, 14/09/2015)</p> <p>“...karyawan yang mengatakan mereka bersyukur bekerja disini karena mereka bisa melaksanakan ibadah lebih bebas...” (Irawan, 14/09/2015)</p>	<p>kemajuan...” (Nursaleh, 21/09/2015)</p> <p>“...dengan adanya SC yang kami terapkan ini alhamdulillah banyak sekali perubahan dari sikap, atitude, niat bekerja, sehingga karya yang dihasilkan dapat naik grafiknya” (Nursaleh, 21/09/2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja karyawan menjadi lebih baik</li> <li>- Berkurangnya pelanggaran yang dilakukan karyawan</li> </ul>
--	---	--	---

