

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dunia bisnis saat ini semakin kompleks dan dinamis karena selalu dituntut untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia yang tidak terbatas jumlahnya. Aktivitas pemenuhan kebutuhan dan keinginan bagi perusahaan dilakukan untuk mencapai tujuan utamanya yaitu kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba berkelanjutan untuk kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri dan kesejahteraan *stakeholders*. Bahkan tuntutan peningkatan kinerja keuangan perusahaan kadangkala membuat perusahaan melakukan praktek-praktek yang tidak mengikuti aturan etika dan moral yang berlaku. Banyak kasus pelanggaran etika dan moral yang dilakukan perusahaan dan elemennya untuk memenuhi tujuan jangka pendek perusahaan (laba jangka pendek) padahal dalam jangka panjang dapat menghancurkan perusahaan.

Kasus yang terjadi pada perusahaan besar Amerika seperti; *Enron*, *Worldcom*, dan *Global Crossing* yang terkenal dengan strategi, manajemen, dan regulasinya ternyata tidak mampu menyelaraskannya dengan konsep-konsep yang menjadi isu saat ini, yaitu etika dan moral (Kartajaya dan Sula, 2006). Bahkan di wilayah Asia (khususnya Jepang, Korea dan China) terjadi kasus kematian akibat terforsir bekerja yang dikenal dengan istilah *Karoshi* (Fry dan Cohen, 2009). Dijelaskan ada tiga sebab utama yang memotivasi karyawan untuk bekerja ekstra. Pertama, teknologi tanpa batas saat ini yang dapat memfasilitasi kegiatan kerja tanpa henti, memaksa seseorang untuk dapat bekerja ekstra. Kedua, terjebak

perilaku konsumerisme yang mengharuskan kerja ekstra untuk dapat memenuhi kegiatan konsumsi yang diinginkan. Ketiga, anggapan bahwa bekerja diatas jam normal adalah sebuah profesionalitas dan kehormatan karena kapasitas kerja yang dilakukan melebihi manusia normal dengan kinerja yang luar biasa. Kematian akibat *Karoshi* di Jepang bahkan hampir mencapai 10.000 kasus dan mengancam karyawan *white-collar* lainnya yang bekerja lebih dari 80 jam per minggu (Meek, 2004 dalam Fry dan Cohen, 2009).

Saat ini, kebanyakan perusahaan menjadikan kinerja keuangan sebagai tujuan utama kegiatan bisnis. Padahal, aktivitas perusahaan yang hanya berfokus pada kinerja keuangan pada hakikatnya telah meletakkan perusahaan di jurang resiko jangka panjang. Hal ini juga yang menjadikan perusahaan mengabaikan beberapa ketentuan-ketentuan etika dan aspek lainnya yang sepatutnya diperhatikan. Hal ini kemudian dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2004), ia menyebutkan bahwa kinerja perusahaan masa kini tidak hanya dapat diwakilkan dari matriks-matriks keuangan. Ada beberapa aspek non-keuangan yang memiliki peran penting untuk dapat mendorong kinerja keuangan perusahaan. Kaplan dan Norton menciptakan suatu alat perencanaan strategis yang disebut *Balance Scorecard*.

Ada empat perspektif dalam organisasi yang secara sistematis dapat mendongkrak laba finansial perusahaan pada *balance scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pemberdayaan dan pertumbuhan. Pada perspektif pemberdayaan dan pertumbuhan terdapat unsur sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Hal ini

membuktikan bahwa sumber daya manusia adalah hal penting yang harus diperhatikan sebuah organisasi.

Teori *Balance scorecard* menyatakan bahwa bagian Sumber Daya Manusia dalam perusahaan adalah bagian yang berperan sangat penting dalam keberlangsungan aktifitas perusahaan dan perolehan labanya. Komitmen karyawan adalah hal utama yang harus dijaga karena akan mempengaruhi kinerja perusahaan lebih besar. Inkai dan Kistiyanto (2013) menjelaskan dalam usaha pemenuhan kebutuhan konsumen, perusahaan sangat membutuhkan peranan karyawan untuk mencapainya. Oleh karena itu, seorang karyawan perlu menghadirkan hati dan jiwanya dalam bekerja juga menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual supaya dapat memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Teori spiritual leadership dapat membantu mewujudkan perspektif pemberdayaan dan pertumbuhan di *Balance Scorecard* bagian sumber daya manusia (Fry & Matherly, 2005). Fry menambahkan, perkembangan terbaru dari *Strategic Scorecard* fokus kepada indikator kesejahteraan, komitmen, dan produktivitas karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja strategis. Dari ketiga indikator tersebut, komitmen karyawan adalah indikator yang berpengaruh paling besar.

Fry (2003) mendefinisikan *spiritual leadership* sebagai sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin strategis yang diperlukan dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain melalui *calling and membership*, sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual. Perasaan tersebut bagi sebagian besar orang adalah kebutuhan dasar yang harus dipenuhi sebagai manusia (Rego dan Cunha, 2008). Spiritual leadership adalah salah satu bentuk pengembangan teori kepemimpinan berbasis motivasi yang muncul untuk menawarkan solusi atas

permasalahan-permasalahan terkait kepemimpinan saat ini. yang dianggap sebagai cara yang efektif digunakan untuk memimpin di era pasca-revolusi industri saat ini yang sangat membutuhkan transformasi organisasi. Organisasi yang dulu bersifat transaksional, sentralisasi, standardisasi, dan formalisasi harus ditransformasikan kepada organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang orang di dalamnya disemangati untuk terus termotivasi untuk mencapai tujuan, berkarakter terbuka, dapat berpikir untuk tujuan bersama, *risk-takers*, dan mampu memotivasi orang lain (Fry, 2003).

Spiritual leadership dengan konsepnya motivasi intrinsik dengan nilai nilai altruisme adalah salah satu cara kepemimpinan efektif. Seperti yang diungkapkan Reave (2005) dalam penelitiannya yang membuktikan bahwa nilai-nilai spiritualitas pada pemimpin menentukan keefektifan kepemimpinannya. Didukung juga oleh penelitian Green, Wheelar, dan Hodgson (2012), yang menyatakan bahwa spiritualitas pemimpin berpengaruh positif terhadap bagaimana ia memimpin dan pengikutnya (karyawan) akan cenderung mengikuti sifat-sifat yang sesuai dengan etika sebagai nilai dasar konsep spiritualitas.

Peneliti berharap spiritual leadership dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan komitmen organisasi. Ini menyebabkan butuhnya pembuktian melalui penelitian-penelitian, maka beberapa diantara penelitian yang telah membuktikannya adalah Fry dkk., (2005); Asmaningrum (2009); Abdillah (2015); Markow and Klenke (2006). Begitu pula dengan pengungkapan keefektifan kepemimpinan yang dipengaruhi oleh nilai-nilai spritual yang dimiliki oleh pemimpin (Reave, 2005; Green, dkk., 2012). Dalam hal ini, penulis sendiri

tertarik untuk membuktikan pengaruh spiritual leadership terhadap komitmen karyawan yang bekerja di Toko Sari Angrek, Padang.

Hal ini dikarenakan terdapat hasil yang tidak konsisten antara teori dan hasil penelitian. Fry (2005) menyatakan dalam teori spiritual leadership bahwa spiritual leadership dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Namun hasil studi empiris yang dilakukan menunjukkan perolehan nilai yang rendah untuk nilai komitmen organisasi. Oleh karena itu, penulis mereplikasi penelitian Fry, Vitucci, & Cedillo (2005) yang berjudul "*Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline*", untuk dapat mendukung teori atau hasil studi empiris yang telah dilakukan sebelumnya. Replikasi yang dilakukan sebatas teori dan kerangka penelitian. Terdapat beberapa perbedaan penelitian ini dengan yang penelitian Fry dkk. (2005).

Penelitian Fry dkk. (2005) adalah penelitian longitudinal yang menguji model sebelum dan sesudah penerapan konsep spiritual leadership pada sampel. Sedangkan penelitian ini adalah penelitian *cross sectional* dengan asumsi Toko Sari Angrek adalah toko yang sudah dipimpin oleh seorang *spiritual leader*. Ini dapat dilihat dari nilai-nilai spiritual leadership yang dimiliki oleh leadernya dan upaya-upaya yang dilakukan untuk membentuk kongruensi nilai tersebut kepada karyawan-karyawannya untuk menanamkan nilai transendensi kepada setiap karyawan. Upaya penanaman nilai kongruensi didefinisikan dalam kegiatan kajian keislaman yang dilakukan setiap pekan. Selain itu, pelestarian nilai kongruensi dilakukan dengan adanya fasilitasi shalat di tempat yang nyaman, adzan langsung oleh salah satu karyawan diikuti shalat berjamaah, pakaian menutup aurat, dan istirahat toko selama waktu shalat jum'at. Nilai-nilai *spiritual leadership* ini

membuat karyawan loyal bahkan banyak karyawan yang sudah tua sebagai seorang karyawan. Hal ini adalah salah satu indikasi kuatnya komitmen organisasi karyawan terhadap pekerjaannya. Alasan-alasan tersebutlah yang mendukung justifikasi penulis bahwa Toko Sari Anggrek adalah toko yang sudah menerapkan *spiritual leadership*.

Fry ingin membuktikan bagaimana kemampuan sebuah organisasi yang *rigid*, seperti tentara dalam melakukan transformasi menjadi organisasi pembelajar (*learning organisation*). Sedangkan pada penelitian ini, penulis menjustifikasi bahwa sari anggrek adalah sebuah organisasi yang sudah bertransformasi menjadi organisasi pembelajar. Oleh karena itu tidak perlu dilakukan penelitian sebelum dan sesudah penerapan *spiritual leadership* seperti layaknya penelitian longitudinal. Penulis hanya perlu menguji kondisi saat ini di organisasi (*cross sectional*), karena sudah menerapkan konsep *spiritual leadership*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas maka rumusan masalah yang ingin didalami pada penelitian ini adalah: Apakah terdapat pengaruh *spiritual leadership* yang terdiri dari dimensi-dimensi visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan altruisme (*altruistic love*) terhadap komitmen organisasi karyawan dengan dimediasi oleh variabel (*spiritual survival*) yang terdiri atas variabel (*calling*) dan (*membership*). Lebih jelasnya, berikut rincian rumusan masalah penelitian ini:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan dan positif altruisme (*altruistic love*) terhadap visi seseorang?

2. Apakah terdapat pengaruh signifikan dan positif altruisme (*altruistic love/reward*) terhadap harapan/ keyakinan (*hope/faith*)?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan dan positif harapan/keyakinan (*hope/faith*) terhadap visi seseorang?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan dan positif visi (*vision*) seseorang terhadap perasaan terpanggil (*calling*) untuk bekerja seseorang ?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan dan positif altruisme (*altruistic love*) seseorang terhadap perasaan menjadi bagian keanggotaan (*membership*) seseorang di organisasi?
6. Apakah terdapat pengaruh signifikan dan positif perasaan terpanggil (*calling*) terhadap komitmen organisasi seseorang?
7. Apakah terdapat pengaruh signifikan dan positif perasaan menjadi bagian keanggotaan (*membership*) terhadap komitmen organisasi seseorang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh spiritual leadership yang terdiri dari dimensi-dimensi visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan cinta altruistik (*altruistic love*) terhadap komitmen organisasi karyawan dengan dimediasi oleh variabel ketahanan spiritual (*spiritual survival*) yang terdiri atas variabel *calling* dan *membership*. Berikut rincian tujuan penelitian ini:

1. Untuk mengetahui pengaruh altruisme (*altruistic love*) terhadap visi seseorang.
2. Untuk mengetahui pengaruh altruisme (*altruistic love/reward*) terhadap harapan/ keyakinan (*hope/faith*).

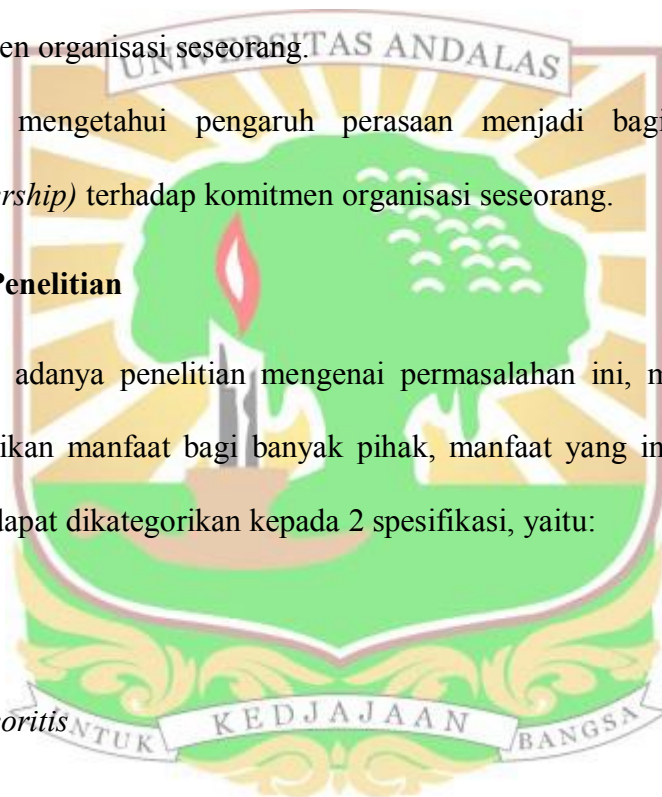
3. Untuk mengetahui pengaruh harapan/keyakinan (*hope/faith*) terhadap visi seseorang
4. Untuk mengetahui pengaruh visi (*vision*) seseorang terhadap perasaan terpanggil (*calling*) untuk bekerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh altruisme (*altruistic love*) seseorang terhadap perasaan menjadi bagian keanggotaan (*membership*) seseorang di organisasi.
6. Untuk mengetahui pengaruh perasaan terpanggil (*calling*) terhadap komitmen organisasi seseorang.
7. Untuk mengetahui pengaruh perasaan menjadi bagian keanggotaan (*membership*) terhadap komitmen organisasi seseorang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian mengenai permasalahan ini, maka diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak, manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini dapat dikategorikan kepada 2 spesifikasi, yaitu:

##### *1.4.1 Aspek Teoritis*

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi perkembangan ilmu manajemen, khususnya untuk bidang manajemen stratejik dan manajemen sumber daya manusia, karena *Spiritual Leadership* adalah konsep yang sangat berkaitan dengan keduanya dan topik baru yang masih memerlukan pengembangan, namun diprediksi dapat menjadi solusi masalah kepemimpinan abad ini.





2. Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur yang membahas *Spiritual Leadership* serta dapat menjadi bahan rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

#### 1.4.2 Aspek Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber pengetahuan bagi praktisi manajemen untuk dapat diaplikasikan dalam kegiatan memimpin. Mengingat spiritualitas adalah kebutuhan dasar setiap orang yang harus dipenuhi, termasuk dalam pekerjaannya.
2. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk setiap orang yang bekerja. Seseorang dapat meyakini bahwa dalam pekerjaannya, untuk dapat meningkatkan kinerja, ia harus melandasi dirinya dengan nilai-nilai spiritualitas yang dapat bersumber dari dalam dirinya sendiri atau dari pengaruh pemimpinnya.

### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk mencegah terjadinya pembahasan masalah yang terlalu luas, maka penelitian yang bermaksud mengetahui hal-hal yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi (variabel dependen) dibatasi kajiannya dengan mengambil variabel independen *spiritual leadership*, yang diduga dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan melalui mediasi variabel *spiritual survival* yaitu *calling* dan *membership*. Objek yang diteliti pada penelitian adalah Toko Sari Anggrek, Padang.

## 1.6. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, berikut dijabarkan sistematika penulisan yang berisi tentang hal-hal yang dibahas dalam tiap bab:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan, ruang lingkup, dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN LITERATUR

Teori-teori yang menjadi landasan penelitian akan dirinci pada bab ini. Begitu juga dengan penelitian terdahulu yang meneliti topik yang sama. Kemudian hipotesis dan kerangka pemikiran penelitian juga dijelaskan pada bab ini.

### BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan variabel penelitian, penentuan objek, penentuan jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis data penelitian.

### BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan mendeskripsikan objek penelitian, analisis data serta pembahasan hasil penelitian, dan implikasinya pada pihak-pihak terkait.

### BAB V PENUTUP

Pada bab terakhir ini akan diuraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian, implikasi penelitian, juga saran-saran untuk penelitian-penelitian selanjutnya.