

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam perusahaan. Untuk memaksimalkan aktivitas manajemen dengan baik, diharapkan untuk setiap perusahaan agar memiliki karyawan yang sesuai dengan keahliannya. Selain itu juga karyawan harus memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan tinggi serta jiwa terikat dengan perusahaan agar kinerjanya bisa maksimal. Bisa dibayangkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya setelah pemilik perusahaan itu sendiri.

Apapun jenis perusahaannya, sumber daya manusia adalah unsur inti dari sebuah perusahaan yang merupakan kumpulan dari orang-orang yang diupayakan mempunyai tujuan yang sama, yakni tujuan organisasi itu sendiri. Tujuan ini memberikan satuan kerja yang lebih efektif kepada perusahaan. Efektif atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok (Adipati, 2023). Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat (Istiantara, 2019).

Mahendra (2022) menyebutkan bahwa para pemimpin di perusahaan sekarang ini ditantang untuk berfikir keras serta inovatif setiap waktu dalam

mengelola karyawannya dengan tujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan karyawannya. Pemimpin perusahaan harus menerapkan gaya kepemimpinan yang cocok di perusahaan supaya bisa mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Salah satu jenis gaya kepemimpinan yang dapat menghasilkan SDM berkualitas adalah gaya kepemimpinan spiritual. Gaya kepemimpinan spiritual menjadi perhatian pada pemimpin perusahaan. Risma Kusumanendra L.D.P., S.IP., seorang motivator dan CEO Cristal Indonesia Manajemen, lembaga yang bergerak di pengembangan karier profesional yang ada di Yogyakarta mengatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki spiritual yang kuat, terutama di era disrupsi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya memiliki leadership saja, tetapi juga spiritual yang kuat, dengan spiritual pemimpin akan memiliki hati nurani dalam memimpin. (<https://ip.umy.ac.id/spiritual-leadership-pemimpin-harus-punya-hati-nurani/>).

Pemaparan materi oleh Prof. Dr. Komaruddin Hidayat selaku Rektor Universitas Islam Internasional Indonesia dan Komaris Independen PT Bank Syariah Indonesia dalam acara *Webinar Executive Series* yang diselenggarakan oleh Magister Manajemen (MM) Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM menjelaskan bahwa manusia memiliki tiga jenjang eksistensi. Pertama, *natural being* dengan cara menghindari sakit secara fisik dan mencari yang menyenangkan dalam hidup. Kedua, *cultural being* yaitu jenjang ketika manusia memerlukan orang lain dalam hidupnya sehingga hadirnya pranata sosial dan teknologi untuk memudahkan kehidupan manusia. Ketiga, *spiritual* yaitu jenjang eksistensi ketika manusia membangun hidup yang bermakna dengan berorientasi pada Tuhan. Prof

Komaruddin juga menegaskan bahwa lingkungan tokoh-tokoh pemimpin yang ada di Indonesia sangat menjunjung tinggi nilai spiritualitas. Nilai-nilai tersebut berupa adanya rasa malu, jujur, cinta kasih, menghargai, dan masih banyak lagi. Oleh karena itu, di mana pun nantinya tokoh pemimpin berkembang, spiritualitas kepemimpinan yang didapatkan dari lingkungan asalnya akan selalu membawanya ke jalan yang benar (<https://feb.ugm.ac.id/id/berita/3505-menilik-sisi-spiritual-dalam-kepemimpinan>).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawan & Aryani (2020) kepemimpinan akan berjalan efektif, disegani dan memiliki derajat yang tinggi bila seorang pemimpin memiliki 3 (tiga) kelebihan yakni kelebihan dalam bidang intelektual, jasmani (fisik) dan rohani (spiritual). Arti spiritual disini bukan bersambungan kepada agama dan kepercayaan tertentu karena bersifat universal. Menurut Kiswoyo, Sugiharti, & Febiola (2020) spiritual di tempat kerja memiliki karakter bertanggung jawab, sikap kooperatis, adil, dan kesungguhan yang mendasari setiap aktivitas individu dalam suatu organisasi. Spiritual adalah suatu inti dari jalinan insan secara nurani serta rohani terhadap yang suci, akar kebenaran, dan rabi yang dipercaya umat manusia serta bagaimana mengimplementasikannya kepada semua orang. Hal itu sejalan dengan apa yang di kemukakan oleh Kiswoyo, Sugiharti, dan Febiola (2020) bahwa spiritual di tempat kerja bukan bermakna agama atau pengganti agama, dan juga bukan perihal mengajak orang untuk mengikuti sistem keyakinan tertentu, melainkan mengenai pemahaman diri pekerja sebagai makhluk spiritual yang jiwanya memerlukan asupan di tempat kerja mengenai pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna

dalam pekerjaannya dan juga perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitasnya di tempat kerja.

Kepemimpinan spiritual sangat menekankan nilai-nilai seperti pemberian inspirasi, pemberian dukungan emosional, pemberian penghargaan atas kontribusi, mengaitkan pekerjaan dengan makna dan pertumbuhan pribadi (Sugiyono & Rahajeng, 2022). Nilai spiritual tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, berkontribusi secara positif, bahkan meraih tingkat motivasi yang lebih tinggi. Dengan fokus pada pemberdayaan karyawan dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, pemimpin spiritual dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan potensi mereka sepenuhnya dan berkinerja pada tingkat yang optimal. Kepemimpinan spiritual juga memberikan semangat kerja sama dan pertumbuhan kolektif dalam tim atau organisasi yang dapat memberikan rasa pencapaian lebih besar dan mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan (Wicaksono, Suyatin, Sunarsi, Affandi, & Herling, 2021).

Menurut Kansaki, Nugroho, Hutabarat, Ciamas, & Arwin (2021) motivasi yang timbul dalam diri karyawan dapat mendorong individu untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif serta memungkinkan mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah dalam meningkatkan kinerja. Saat kondisi seseorang merasa termotivasi, mereka akan lebih bersemangat, fokus, dan berusaha dengan lebih giat untuk mencapai tujuan mereka. Motivasi yang kuat memengaruhi berbagai aspek kinerja, termasuk produktivitas yang lebih tinggi, hasil yang lebih

baik, dan inovasi yang lebih besar. Menurut Khairunnisa, Bahri, & Effendy (2021) merancang lingkungan kerja yang mendukung motivasi organisasi dapat mencapai lebih banyak pencapaian dan kesuksesan dalam mencapai tujuan mereka.

Kepemimpinan spiritual memiliki potensi besar untuk memotivasi individu di lingkungan kerja. Dengan menekankan nilai-nilai, makna, dan pertumbuhan pribadi, pemimpin spiritual dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan karyawan mereka. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih dalam dalam konteks nilai-nilai dan tujuan yang lebih besar cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Pemimpin spiritual juga seringkali berperan sebagai teladan dalam praktik nilai-nilai positif, integritas, dan empati, yang dapat mengilhami karyawan untuk mengikuti jejak mereka dan berkomitmen pada standar moral yang tinggi.

Menurut Rahayu (2020) salah satu cara pemimpin spiritual memengaruhi kinerja adalah dengan menghubungkan nilai-nilai spiritual dengan pekerjaan karyawan. Ketika karyawan melihat bahwa pekerjaan mereka memiliki relevansi dengan nilai-nilai yang mereka terima, mereka menjadi lebih termotivasi untuk berkontribusi dengan maksimal. Hal ini dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap tugas-tugas mereka dan mengarah pada peningkatan produktivitas. Dengan produktivitas kerja yang meningkat dapat membawa berbagai dampak positif pada organisasi terutama organisasi akan mampu mencapai tujuannya dengan lebih efisien dan efektif, yang pada akhirnya dapat menghasilkan pertumbuhan dan kesuksesan yang lebih besar (Syah, 2020).

Dalam literatur, peneliti menemukan hasil-hasil penelitian yang mendukung pengaruh positif kepemimpinan spiritual terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh positif kepada kinerja ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Rofi'i & Sarwoko (2022), Utami (2022), dan Mahendra (2022). Namun sebagian penelitian menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan spiritualis tidak berpengaruh terhadap kinerja, antara lain penelitian yang dilakukan oleh Syah (2020), Rachmawan dan Aryani (2020), Rahayu (2020). Berdasarkan uraian, masih terdapat hasil riset penelitian terdahulu yang mengindikasikan bahwa penelitian mengenai gaya kepemimpinan spiritual terhadap kinerja memiliki pengaruh yang tidak konsisten antara hasil suatu penelitian dengan penelitian lain, sehingga perlu dilakukannya penelitian kembali mengenai gaya kepemimpinan spiritual terhadap kinerja.

Selain gaya kepemimpinan spiritual, literatur juga menunjukkan bahwa ada faktor lain yang perlu diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi mengingat budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Sutrisno (2019) budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan di ikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecah masalah-masalah organisasinya. Budaya mengenalkan nilai-nilai seperti penghargaan, pengakuan, inovasi, dan kolaborasi yang memberikan dorongan positif terhadap motivasi (Tangdialla, 2021). Ketika organisasi memberikan peluang untuk belajar, berkembang, dan meningkatkan keterampilan, karyawan cenderung merasa termotivasi untuk mengembangkan diri

mereka dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Budaya yang mendorong perkembangan individu menciptakan iklim di mana karyawan merasa didukung dalam mencapai potensi terbaik mereka (Panggabean, Soekapdjo, & Tribudhi, 2020).

Budaya organisasi senantiasa berkembang sesuai kemajuan teknologi, dan visi misi perusahaan yang senantiasa terus berganti seiring berjalannya waktu (Wicaksono, 2021). Budaya yang mendukung inovasi dan eksperimen dapat merangsang kreativitas karyawan untuk meningkatkan motivasi dalam mencari solusi yang lebih baik dalam meningkatkan efektifitas dalam bekerja (Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, 2022). Dengan budaya yang mendorong rasa keingintahuan karyawan menjadikan mereka memiliki keinginan untuk melakukan hal lebih dalam bekerja. Karyawan tidak segan untuk bisa mengerahkan tenaga untuk bisa mendapatkan ilmu pengetahuan baru yang pada akhirnya hal ini turut meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Girsang, Zulkarnain, Isnaniah (2021), Wicaksono (2021), Riono (2020) menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun terdapat hasil lain dari penelitian yang dilakukan oleh Tangdialla (2021), Nasir (2020) dimana hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan gap riset yang peneliti temukan seperti yang telah dijelaskan diatas, maka penting untuk dilakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi terhadap kinerja. Dalam penelitian ini, peneliti juga akan menganalisis motivasi sebagai mediator antara gaya

kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi terhadap kinerja. Motivasi adalah faktor yang menggerakkan pegawai untuk berbuat dan melangkah serta bertindak dengan cara tertentu (Mahendra, 2022). Motivasi yang timbul pada diri karyawan merupakan hasil dari faktor yang mendukung motivasi terjadi seperti lingkungan kerja yang mendukung, terbuka untuk berbicara, organisasi yang memberikan ruang bagi kreativitas, pengakuan akan prestasi dan pemberian peluang akan pengembangan diri individu itu sendiri. Hal ini akan membantu menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka sehingga bisa meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam bekerja

Penelitian yang dilakukan oleh Rofi'I (2022), Duri (2022), Wardhani (2021) menunjukkan bahwa motivasi sebagai mediator antara gaya kepemimpinan spiritual terhadap kinerja. Sementara, penelitian yang menunjukkan motivasi sebagai mediator antara budaya organisasi dengan kinerja antara lain penelitian oleh Fauzan, Putriana, & Miranda (2022), Agustin, Kurniati, & Hardati (2022).

Mengacu pada uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Siritualis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”**. Penelitian ini dilakukan di MAN 2 Banyumas. MAN 2 Banyumas adalah salah satu sekolah yang berlatar belakang agama dan menjunjung tinggi nilai agama. Aliran islam di negara indonesia yang beragam menjadikan banyaknya pro dan kontra dalam masyarakat, tidak terkecuali pada sekolah. Dalam kasusnya, di MAN 2 memiliki beberapa keputusan dari kepala sekolah yang tidak semua guru bisa terima seperti halnya pengadaan acara dengan



latar belakang agama seperti tasyakuran, ziarah, maupun doa bersama, sehingga tidak semua guru memberikan satu suara untuk menyetujui kegiatan selain belajar mengajar di sekolah. Hal ini menjadikan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di MAN 2 Banyumas.

## **B. Rumusan Masalah**

Latar belakang yang disampaikan memunculkan beberapa pertanyaan yang ingin peneliti teliti, berikut rumusan masalah yang dihasilkan:

1. Apakah gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap motivasi?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi?
3. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru?
4. Apakah gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru?
6. Apakah motivasi memediasi pengaruh signifikan gaya kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru?
7. Apakah motivasi memediasi pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahi apakah gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap motivasi
2. Mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi

3. Mengetahui apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
4. Mengetahui apakah gaya kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
5. Mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
6. Mengetahui apakah motivasi memediasi pengaruh signifikan gaya kepemimpinan spiritual terhadap kinerja guru
7. Mengetahui apakah motivasi memediasi pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja guru

#### **D. Manfaat**

##### **1. Manfaat teoritis**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai variabel Intervening” sebagai bentuk sumber dan acuan informasi bagi peneliti selanjutnya agar dapat menjadikan penelitian yang berkaitan dengan topik yang ada menjadi lebih baik.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat menjadi sarana yang bermanfaat dalam mengimplementasikan pengetahuan khususnya para pemilik perusahaan maupun organisasi dalam menerapkan gaya kepemimpinan pada perusahaan maupun organisasinya.