

DISERTASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA ISLAMI
TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PADA ORGANISASI DAN
KINERJA KARYAWAN PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk
DAN PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) DI
PROVINSI JAWA TENGAH DAN DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA**



HERU SULISTYO

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2010**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA ISLAMI
TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PADA ORGANISASI DAN
KINERJA KARYAWAN PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk
DAN PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) DI
PROVINSI JAWA TENGAH DAN DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA**

DISERTASI

**Untuk memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi Islam
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah dipertahankan di hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada hari : Selasa
Tanggal : 3 Juni 2010
Pukul 10.⁰⁰ WIB**

Oleh :

**HERU SULISTYO
NIM. 090515677 D**

LEMBAR PENGESAHAN

DISERTASI TELAH DISETUJUI
TANGGAL Juni 2010

Oleh :

Promotor :



Prof. Dr. H. Muslich Anshori, SE, M.Sc.,Ak
NIP : 131. 570. 339

Ko Promotor I:



Prof. Dr. H. Effendie, SE
NIP: 130. 531. 816

Ko Promotor II:



Dr. H.M. Saad Ibrahim, MA
NIP : 150.221.935

LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI DISERTASI

**Disertasi ini telah diuji pada ujian Disertasi Tahap 2 (Terbuka)
Tanggal 3 Juni 2010**

Panitia Penguji

Ketua : Prof.Dr. H.Soeroso Imam Zadjuli,SE
Anggota-anggota 1. Prof.Dr. H.Muslich Anshori,SE,M.Sc,Ak
2. Prof.Dr. H.Effendie,SE
3. Dr.H.M. Saad Ibrahim,MA
4. Prof.Dr. Bisri Affandi,MA
5. Prof.Dr.Hj. Sri Iswati,SE,MSi,Ak
6. Prof.Dr. Soebandi,SE,Ak
7. Dr. Solimun.Ir,MS

**Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Rektor Universitas Airlangga
Nomor: 597/H3/KR/2010
Tanggal: 5 April 2010**

UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrahmananirrahim

Puji Syukur *al-hamdulillah* penulis panjatkan ke hadirat Ilahi Rabbi Allah SWT. Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang serta Yang Maha Pemberi Petunjuk, karena atas limpahan rahmat dan petunjuk-Nya yang tidak terhingga kepada kita semua, demikian pula kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini. Shalawat serta salam senantiasa dilimpahkan kepada junjungan kita Rasulullah Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatnya.

Penyusunan disertasi dengan judul: "PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Di PROVINSI Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta" merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Doktor dalam Program Studi Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya. Penyelesaian penulisan disertasi ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, bimbingan dan doa restu dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa hormat, terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

Prof.Dr.H. Muslich Anshori, SE, M.Sc.,Akt selaku Promotor yang berkenan meluangkan waktu untuk memberikan motivasi dan bimbingan dengan penuh kesabaran hingga terselesainya penyusunan disertasi ini.

Demikian juga kepada Prof.Dr.H. Effendie, SE selaku Ko-Promotor I yang berkenan memberikan dorongan dan petunjuk serta pengarahan dengan penuh ketelitian dan kesabaran, sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Dr. H.M. Saad Ibrahim,MA selaku Ko-Promotor II yang berkenan memberikan bimbingan, masukan dan pengarahan dengan penuh kesabaran selama studi berlangsung, khususnya pada kajian ayat-ayat al-Qur'an dan hadits-hadits tentang kepemimpinan Islami dan Etos Kerja Islami, sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Menteri Pendidikan Nasional, Prof.Dr.Ir. Mohammad Nuh,DEA dan mantan Menteri Pendidikan Nasional, Prof.Dr. Bambang Sudibyo,Ak yang telah memberikan ijin pendirian Program Studi Ekonomi Islam pada Universitas Airlangga Surabaya, sehingga saya dapat mengikuti pendidikan pada Program Studi Ekonomi Islam.

Rektor Universitas Airlangga, Prof. Dr. H.A. Fasich, Apt dan mantan Rektor Prof. Dr. Med. H. Puruhito,dr, Sp B Spo BTKU atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan,sehingga saya dapat menyelesaikan program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga, Prof.Dr.Hj. Sri Hayati, SH, MS atas kesempatan dan segala fasilitas yang tersedia dan sangat representatif yang diberikan sehingga saya dapat mengikuti dan

menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, SE selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Islam dan Prof. Dr. Effendie, SE selaku mantan Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga atas bimbingan dan pengarahan yang penuh kearifan serta kesempatan yang diberikan dalam memanfaatkan segala fasilitas sehingga mempermudah dan memotivasi saya menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Untuk itu dengan rasa tawadu' dan ikhlas saya ucapkan banyak terima kasih, semoga Allah SWT yang membalas-Nya.

Segenap dosen penguji kualifikasi, proposal dan dosen pengajar pada Program Studi Ekonomi Islam yang telah memberikan masukan-masukan untuk kesempurnaan disertasi yang saya tulis dan memberikan wawasan yang luas tentang pemahaman ekonomi Islam.

Dr. H. Solimun, Ir. MS. sebagai konsultan statistik yang telah berkenan memberikan bimbingan, pengarahan dalam penggunaan alat statistik dengan penuh kesabaran selama studi berlangsung, sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini.

Staf administrasi Program Studi Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga, yaitu: Mbak Nita, Mas Udin, Mas Kris, Mas Achmad, yang banyak membantu saya khususnya di bidang administrasi akademik dan ikut serta memperlancar studi ini, saya ucapkan terima kasih.

Ketua Yayasan Badan Waqaf Sultan Agung, Bapak H.Hasan Thoha, MBA beserta stafnya yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas dan pembiayaan studi sehingga saya dapat menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga, dengan rasa ikhlas saya ucapkan banyak terima kasih.

Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Bapak Prof. Dr. Laode Kamaluddin, MSc, M Eng, Phd, dan mantan Rektor Bapak Dr. H.A. Rofiq Anwar, Sp. PA beserta staf yang telah memberikan dukungan fasilitas serta dorongannya dalam mengembangkan nilai-nilai Islam dalam rangka mencapai visi dan misi Unissula melalui peningkatan kualitas sumber daya insani di Unissula.

Dekan Fakultas Ekonomi Unissula Dr. Hj. Indri Kartika, Dra, MSi. Ak dan Drs. H.M.Zulfa, MM (mantan Dekan FE) beserta staf yang telah memberikan dukungan dan fasilitas yang lengkap sehingga saya dapat menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Rekan-rekan mahasiswa S-3 Ilmu Ekonomi Islam, Dosen Fakultas Ekonomi Unissula dan para karyawan administrasi Fakultas Ekonomi Unissula yang telah mendukung dan memotivasi saya untuk dapat menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Rasa terima kasih juga kami sampaikan kepada Pimpinan Perusahaan Telekomunikasi Indonesia DIVRE IV Jateng dan DIY cq. OSM HR Area IV

yang memberi kesempatan dan ijin untuk melakukan survei dan wawancara guna memperoleh data penelitian dan penyelesaian studi disertasi ini.

Demikian juga dengan Pimpinan Perusahaan PT. PLN Distribusi Jateng dan DIY cq. Manajer SDM dan Organisasi yang memberi kesempatan dan ijin untuk melakukan survei dan wawancara guna memperoleh data penelitian dan penyelesaian studi disertasi ini.

Kepada kedua orang tua yang saya hormati, sayangi dan cintai, ibu Mahni dan bapak Basuki Adisapoetro, SE yang telah membesarkan, mendidik, memberikan pendidikan ilmu dan akhlakul kharimah hingga saya mampu menempuh studi S3 di Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Demikian juga kami ucapkan terima kasih kepada ibu dan bapak mertua, ibu Hj. Nafisah dan bapak H.M Sujud (alm), yang selalu memberikan dorongan dan semangat pada penulis untuk dapat menyelesaikan studi ini.

Selanjutnya kepada istriku yang tercinta Shofwatin, SE yang senantiasa memberikan dorongan, semangat dan doa dengan penuh ketabahan, kesabaran serta penuh pengorbanan, agar saya dapat segera menyelesaikan studi S3 di Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah serta memberikan balasan sebagai amal shalehah, amiiin. Juga kepada anakku Nadia Adriane Ricadona yang memacu saya untuk segera menyelesaikan studi ini. Demikian juga terima kasih kepada seluruh anggota Bani Sudjud, Bani Shofwan yang ikut mendukung dan mendorong terselesainya studi S3 di Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Akhirnya, penulis dan keluarga menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dengan penuh keikhlasan sejak Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga dimulai hingga selesainya penulisan disertasi ini. Semoga amalan Bapak dan Ibu serta Saudara sekalian mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. *Amien*

RINGKASAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN ETOS KERJA ISLAMI TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PADA ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk DAN PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) DI PROVINSI JAWA TENGAH DAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Kontribusi BUMN terhadap penerimaan negara belum optimal selama ini karena pengelolaannya banyak tidak profesional dan transparan. Kinerja BUMN yang masih rendah salah satunya disebabkan kinerja yang karyawan yang belum optimal. Upaya peningkatan komitmen dan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui kepemimpinan dan etos kerja Islami yang diimplemetasikan di BUMN. Penerapan nilai-nilai Islami dalam kepemimpinan dan etos kerja merupakan faktor yang penting untuk mengoptimalkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

Studi ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan dan etos kerja Islami terhadap komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Studi ini menggunakan variabel eksogen yaitu, kepemimpinan Islami dan variabel endogen, yaitu etos kerja Islami dan komitmen karyawan pada organisasi serta kinerja karyawan.

Sampel dalam studi ini adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah mengikuti pelatihan ESQ maupun manajemen qalbu sebanyak 93 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup dan terbuka. Hipotesis diuji dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) guna memperoleh hasil hubungan kausalitas antar variabel.

Hasil uji kuantitatif menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Dengan demikian hipotesis pertama dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik penerapan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi. Hasil penelitian pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nowack (2004), Fry, Vitucci, Cedillo (2005), Yousef (2000), Chen (2004), Rokhman dan Harsono (2002), Daniel (2003), Thobroni (2005) dan Nawawi (1993).

Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja Islami. Dengan demikian hipotesis kedua dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik penerapan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka etos kerja Islami karyawan akan semakin meningkat. Hasil

penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Howard and Wilson dalam Timpe (1999), Pierce and Newstrom (2006).

Kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik penerapan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka kinerja karyawan semakin meningkat pula. Hasil penelitian pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan mendukung penelitian yang dilakukan Hennessey (1998), Koene, *et al.*, (2002), Brodbeck, *et al.*, (2002), Elenkov. (2002), Dessler (1997).

Etos kerja Islami karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Dengan demikian hipotesis keempat dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin tinggi etos kerja Islami karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Yousef (2000), Yousef (2001), Putti *et al.* (1989), Oliver (1990).

Etos kerja Islami karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keempat dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin tinggi etos kerja Islami karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Meglino *et.al* (1989), Furham (1990), Zadjuli (1999).

Komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keenam dari studi ini terbukti dan diterima. Artinya bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan Yousef (2000), Suliman and Iles (2000).

Berdasarkan data yang diperoleh, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi manusia sebagai *Khalifatu'llah fil ardh* dan sekaligus sebagai *Abdullah* sesuai dengan QS (2). Al Baqarah ayat 30 dan QS (51) Al – Dzariyat ayat 56 sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, namun belum menyeluruh dan kafah. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata persepsi responden yang berada pada kategori tinggi, namun dari hasil jawaban terbuka, responden belum mampu menunjukkan dalam hal apa mereka telah mengimplementasikan fungsi manusia sebagai *Khalifatu'llah fil ardh* dan sekaligus sebagai *Abdullah*.

Berdasarkan data yang diperoleh, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Etos Kerja Islami sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT.

Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan QS. (28) Al-Qasas ayat 26. Hal ini dibuktikan dengan rata-rata persepsi responden yang berada pada kategori tinggi namun belum kafah. Hasil jawaban terbuka responden belum mampu menunjukkan dalam hal apa etos kerja Islami telah mereka lakukan dan implementasikan.

Berdasarkan pembuktian baik secara kasyf, kualitatif dan kuantitatif, dapat disusun kesimpulan secara terintegrasi bahwa kepemimpinan Islami dan etos kerja Islami yang menerapkan nilai-nilai Islami secara baik, benar dan konsisten pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta ternyata mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi lebih baik dan loyal serta mampu meningkatkan dan memacu kinerja karyawan lebih baik, meskipun penerapannya belum sempurna dan kafah. Selanjutnya etos kerja Islami yang diterapkan secara baik, benar dan konsisten juga mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi serta mampu meningkatkan dan memacu kinerja karyawan lebih baik, meskipun penerapannya belum sempurna dan kafah.

SUMMARY

The Influence of Leadership and Islamic Work Ethics Toward the Employee Commitment in Organization and Employee Performance of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta.

The contribution of BUMN toward the state revenue has not been in its optimum level because its management has not been performed optimally and transparently. One of the factors causing the low performance of BUMN is the inoptimal employee performance. An effort to increase the employee commitment and performance can be accomplished through the leadership and Islamic work ethic implemented in BUMN. The implementation of Islamic values in the leadership and work ethics is an important factor to optimize the employee performance and organization performance. This study is aimed to analyze and show the influence of the leadership perception and Islamic work ethics toward the employee commitment in organization and employee performance of BUMN Central Java.

The samples of this study are 93 employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta, who have joined ESQ training and management qalbu. The data are collected through open and close questionnaires. The hypotheses are tested using Partial Least Square (PLS) method to obtain causality relationship among the variables.

The quantitative test shows that Islamic leadership has positive and significant effect toward employee commitment. Therefore, the first hypothesis of this study is proven and accepted. This indicates that PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta the higher the employee commitment toward the organization. The result of this study toward the influence of leadership upon organization commitment is supported by studies performed by Nowack (2004), Fry, Vitucci, Cedillo (2005), Yousef (2000), Chen (2004), Rokhman and Harsono (2002), Daniel (2003), Thobroni (2005), and Nawawi (1993). Islamic leadership has positive and significant effect toward Islamic work ethics. Therefore, the second hypothesis in this study is proven and accepted. This means that the better the implementation of Islamic values in leadership of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta, the higher the employee's Islamic work ethics. This result is supported by the study conducted by Howard and Wilson in Timpe (1999) and Pierce and Newstrom (2006). Islamic leadership has positive and significant effect toward employee performance. Therefore, the third hypothesis in this study is proven and accepted. It implies that the better the implementation of Islamic values in the leadership of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta, the higher the employee performance. The result of the Islamic leadership influence toward employee performance supports the studies by Hennesey (1998), Koene, et al., (2002), Brodbeck, et al., (2002), Elenkov (2002), and

Dessler(1997). Islamic work ethics has positive and significant effect toward employee commitment. Therefore, the forth hypothesis in this study is proven and accepted. This suggests that the higher the Islamic work ethics of employee in PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta, the higher the employee commitment toward the organization. This result supports the studies by Yousef (2000), Yousef (2001), Putti et al (1989), and Oliver(1990).

Islamic work ethics has positive and significant effect toward employee performance. Therefore, the fifth hypothesis in this study is also proven and accepted. This shows that the higher the employee Islamic work ethics, the higher the employee performance. This result supports the studies by Meglino et al (1989), Furham (1990), and Zadjuli (1999).

Employee commitment in organization has positive and significant effect toward employee performance. Therefore, the sixth hypothesis in this study is proven and accepted. It indicates that the higher the employee commitment toward the organization in PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta, the higher the employee performance. This result supports the previous studies by Yousef (2000), and Sulaiman and Iles (2000).

The data indicate that the functions of human as Khalifatu'llah fil ardhyy and Abdullah stated in Koran Surah Al Baqarah (2): 30 and Surah Al Dzariyat (51): 56 have been well and appropriately implemented by the managers and employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta. However, the implementation has not been holistically implemented and kafah. This is proven by the high average of the respondent perception. However, the open answer, the respondents are unable to explain in what way they have implemented the human functions as Khalifatu'llah fil ardhyy and Abdullah.

Based on the data obtained, the result shows that Islamic work ethics has been well and appropriately implemented by the managers and employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta as stated in Koran Surah Al Qasas (28): 26. This is confirmed with the high average of respondent perception but has not kafah yet.

Based on the kasyf, qualitative, and quantitative analyses, the integrated conclusions can be drawn. It concludes that Islamic leadership and Islamic work ethics that are implementing well, appropriately, and consistently implemented in PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta are able to increase the employee commitment toward the organization. It is also able to stimulate better employee performance, although the implementation is not perfect yet and kafah. Moreover, the implementation of well, appropriate, and consistent Islamic work ethics is also able to increase employee commitment in organization and stimulates better employee performance, although the implementation is not perfect yet and kafah.

ABSTRACT

The Influence of Leadership and Islamic Work Ethics Toward the Employee Commitment in Organization and Employee Performance of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta.

The contribution of BUMN toward the state revenue has not been in its optimum level because its management has not been performed optimally and transparently. One of the factors causing the low performance of BUMN is the low employee performance. An effort to increase the employee commitment and performance can be accomplished through the leadership and Islamic work ethic implemented in PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta

This study is aimed to analyze and show the influence of the leadership perception and Islamic work ethics toward the employee commitment in organization and employee performance of PT. Telkom Indonesia Tbk and PT. PLN (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta. The samples of this study are 93 employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta who have joined ESQ training and management qalbu. The data are collected through open and close questionnaires. The hypotheses are tested using Partial Least Square (PLS) method to obtain causality relationship among the variables.

The results of quantitative test show that (1) Islamic leadership has positive and significant effect toward employee commitment in the organization; (2) Islamic leadership has positive and significant effect toward Islamic work ethics; (3) Islamic leadership has positive and significant effect toward employee performance; (4) Islamic work ethics has positive and significant effect toward employee commitment in organization; (5) Islamic work ethics has positive and significant effect toward employee performance; and (6) Employee commitment in organization has positive and significant effect toward employee performance. The functions of human as Khalifatu'llah fil ardh and Abdullah stated in Koran Surah Al Baqarah (2): 30 and Surah Al Dzariyat (51): 56 have been well and appropriately implemented by the managers and employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta Yogyakarta. However, the implementation has not been holistically implemented and kafah. The Islamic work ethic has been well and appropriately implemented by the managers and employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk and PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) in Central Java Province and Special Region Yogyakarta as stated in Koran Surah Al Qasas (28):26

Keywords: Islamic Leadership, Islamic work ethics. Employee's commitment in organization, and employee's performance

الخلاصة

تأثير التصورات للقيادة وأخلاقيات العمل الإسلامية على التزام الموظفين للمنظمة وأداء الموظفين للشركات المملوكة للدولة
 في
 جاوة
 الوسطى

المساهمة للشركات المملوكة للدولة على عائدات الدولة ليست مثالية في هذا الوقت لان الكثير منها لا تدار باحتراف وشفافية. الأداء للشركات المملوكة للدولة لا تزال منخفضة بسبب أداء الموظفين ليس مثاليا. يمكن أن يعمل لتحسين الالتزام والأداء للموظفين من خلال القيادة وأخلاقيات العمل التي يتم تنفيذها الشركات المملوكة للدولة. تطبيق القيم الإسلامية في القيادة وأخلاقيات العمل هو عامل مهم لتحسين أداء الموظفين وأداء المنظمة.

هذه الدراسة تهدف إلى تحليل وإثبات تأثير التصورات للقيادة وأخلاقيات العمل الإسلامية على التزام الموظفين للمنظمة وأداء الموظفين للشركات المملوكة للدولة في جاوة الوسطى. هذه الدراسة تستخدم الى المتغيرات الخارجية هي التصورات للقيادة والمتغيرات الذاتية هي أخلاقيات العمل الإسلامية و التزام الموظفين للمنظمة و أداء الموظفين.

العينة في هذه الدراسة من الموظفين الذين كانوا من حزب العمال. في الاتصالات السلوكية وحزب العمال. في شركة الكهرباء للدولة الذين هم يتبعون التدريب في القسم العاطفي الروحي وإدارة القلب من ٩٣ الموظفين. البيانات التي تم جمعها باستخدام استبيانات المغلقة والمفتوحة. اختبارات الفرضية باستخدام الجزئي على الأقل مربع طريقة للحصول على نتائج العلاقة السببية بين المتغيرات.

نتائج الاختبار كمية تشير إلى أن القيادة الإسلامية لها أثر إيجابي وكبير على التزام الموظفين للمنظمة للشركات المملوكة للدولة في جاوة الوسطى. ومن ثم فإن الفرضية الأولى من هذه الدراسة هي الواضحة والواردة. وهذا يعني اذا كان التنفيذ للقيم الإسلامية في القيادة للشركات المملوكة للدولة في جاوة الوسطى أفضل، فسيكون التزام الموظفين للمنظمة أعلى. نتائج البحث لتأثير القيادة على التزام المنظمة هي تتفق مع البحوث التي أجراها نواك (٢٠٠٤)، وفراي وفيتسي وسيدلو (٢٠٠٥) ويوسف (٢٠٠٠) وتشن (٢٠٠٤) ورحمان وهارسونو (٢٠٠٢) ودانيال (٢٠٠٣) وطيراني (٢٠٠٥) والنووي (١٩٩٣).

القيادة الإسلامية لها أثر إيجابي وكبير على أخلاقيات العمل الإسلامي للشركات المملوكة للدولة في جاوة الوسطى. ومن ثم فإن الفرضية الثانية من هذه الدراسة هي الواضحة والواردة. وهذا يعني اذا كان التنفيذ للقيم الإسلامية في القيادة للشركات المملوكة للدولة في جاوة الوسطى فضلا، فستزيد أخلاقيات العمل الإسلامي من الموظفين. ونتائج هذه الدراسة تتفق مع البحوث التي أجراها هوارد وويلسون في تيمبي (١٩٩٩)، وبريس ونوستروم (٢٠٠٦).

القيادة الإسلامية لها أثر إيجابي وكبير على أداء الموظفين للشركات المملوكة للدولة في جاوة الوسطى. ومن ثم فإن الفرضية الثالثة من هذه الدراسة هي الواضحة والواردة، وهذا يعني اذا كان التنفيذ للقيم الإسلامية في القيادة للشركات المملوكة للدولة في جاوة الوسطى فضلا، فستزيد أداء الموظفين أيضا. نتائج البحث لتأثير القيادة الإسلامية على أداء الموظفين هي تتفق مع البحوث التي أجراها هنيسي (١٩٩٨)، وكوني وآخرون. (٢٠٠٢) وبوروديج وآخرون. (٢٠٠٢) وايلينقوف (٢٠٠٢) وديسلير (١٩٩٧).

وأخلاقيات العمل الإسلامية للموظفين لها أثر إيجابي وكبير على التزام الموظفين للشركات المملوكة للدولة في جادة الوسطى. ومن ثم فإن الفرضية الرابعة من هذه الدراسة هي الواضحة والواردة. وهذا يعني إذا كانت أخلاقيات العمل الإسلامية للموظفين للشركات المملوكة للدولة في جادة الوسطى أعلى، فسوف يزيد التزام الموظفين للمنظمة. نتائج هذه الدراسة تدعم البحوث التي أجراها يوسف (٢٠٠٢) ويوسف (٢٠٠١) وبوتي وآخرون. (١٩٨٩) أوليفر (١٩٩٠).

وأخلاقيات العمل الإسلامية للموظفين لها أثر إيجابي وكبير على أداء الموظفين للشركات المملوكة للدولة في جادة الوسطى. ومن ثم فإن الفرضية الخامسة من هذه الدراسة هي الواضحة والواردة. وهذا يعني إذا كانت أخلاقيات العمل للموظفين الإسلامية للشركات المملوكة للدولة في جادة الوسطى أعلى، فستزيد أداء الموظفين. نتائج هذه الدراسة تدعم البحوث التي أجراها ميجلينو وآخرون. (١٩٨٩) وبورحام (١٩٩٠) وزجولي (١٩٩٩).

التزام الموظفين للمنظمة له أثر إيجابي وكبير على أداء الموظفين للشركات المملوكة للدولة في جادة الوسطى. ومن ثم فإن الفرضية السادسة من هذه الدراسة هي الواضحة والواردة. وهذا يعني إذا كان التزام الموظفين للمنظمة أعلى، فسيكون أداء الموظفين أعلى أيضا. نتائج هذه الدراسة تدعم البحوث التي أجراها يوسف (٢٠٠٠) وسليمان وإلياس (٢٠٠٠).

استنادا إلى البيانات التي تم الحصول عليها ، فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن وظائف الإنسان باعتباره خليفة الله في الأرض وعبد الله وفقا بالقران سورة البقرة في آية ٣٠ وسورة الذاريات في آية ٦٥ قد تم تنفيذها بشكل جيد وصحيح من قبل الإدارة والموظفين للشركات المملوكة للدولة في جادة الوسطى، ولكن ليس كاملة وكافة. هذا يتضح من التصور المتوسط من المحيين الذين كانوا في الفئة العالية، ولكن من إجابات مفتوحة ، المحيون لم تستطع أن تشير فيما هم يعملون وظائف الإنسان باعتباره خليفة الله في الأرض وعبد الله.

استنادا إلى البيانات التي تم الحصول عليها ، فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن أخلاقيات العمل الإسلامية قد تم تنفيذها بشكل جيد وصحيح من قبل الإدارة والموظفين للشركات المملوكة للدولة في جادة الوسطى وفقا بالقران سورة القصص في آية ٢٦. هذا يتضح من التصور المتوسط من المحيين الذين كانوا في الفئة العالية ولكن ليس كافة. نتائج إجابات مفتوحة من المحيين لم تستطع أن تشير فيما هم يعملون من أخلاقيات العمل الإسلامية.

استنادا إلى الأدلة على حد سواء البديهية والنوعية والكمية، يمكن استخلاصها بالاستنتاج بأن القيادة الإسلامية وأخلاقيات العمل الإسلامية التي تطبق القيم الإسلامية بشكل جيد وصحيح ومستمر للشركات المملوكة للدولة في جادة الوسطى كانت قادرة على زيادة التزام الموظفين للمنظمة بأكثر جيد، وإن لم يكن كاملة وكافة. وعلى ذلك ، أن أخلاقيات العمل الإسلامية التي تطبق بشكل جيد وصحيح ومستمر أيضا كانت قادرة على تحسين التزام الموظفين للمنظمة وتشجيع أداء الموظفين أفضل، وإن لم يكن مثاليا وكافة.

التحريد

المساهمة للشركات المملوكة للدولة على عائدات الدولة ليست مثالية لإدارتها ليست مثالية وشفافة. واحدة من العوامل المسببة لانخفاض أداء الشركات المملوكة للدولة هي مستوى الأداء للعاملين ليست مثالية. يمكن أن تنفذ الشركات المملوكة للدولة بالقيادة وأخلاق العمل لتحسين الالتزام والأداء للموظفين.

هذه الدراسة تهدف إلى تحليل وإثبات تأثير الإدراك للقيادة وأخلاق العمل الإسلامي على التزام الموظفين للمنظمة وأداء الموظفين للشركة المحدودة للاتصالات الإندونيسية والشركة المحدودة لشركة الكهرباء الدولة في مقاطعة جاوا الوسطى ويوجياكارتا المنطقة الخاصة.

العينة في هذه الدراسة هي ٩٣ من الموظفين الذين كانوا من الشركة المحدودة للاتصالات الإندونيسية والشركة المحدودة لشركة الكهرباء الدولة في مقاطعة جاوا الوسطى ويوجياكارتا المنطقة الخاصة الذين هم يتبعون التدريب في القسم العاطفي الروحي وإدارة القلب. البيانات التي تم جمعها باستخدام استبيانات المغلقة والمفتوحة. اختبارات الفرضية باستخدام الجزئي على الأقل مربع طريقة للحصول على نتائج العلاقة السببية بين المتغيرات.

نتائج الاختبار كمية تشير إلى أن القيادة الإسلامية لها أثر إيجابية وهامة على التزام الموظفين للمنظمة، والقيادة الإسلامية لها أثر إيجابية وهامة على أخلاق العمل الإسلامي، والقيادة الإسلامية لها أثر إيجابية وهامة على أداء الموظفين، وأخلاق العمل الإسلامي له أثر إيجابي وهام على التزام الموظفين للمنظمة، وأخلاق العمل الإسلامي له أثر إيجابي وهام على أداء الموظفين، والتزام الموظفين للمنظمة له أثر إيجابي وهام على أداء الموظفين. وظائف الإنسان باعتباره خليفة الله في الأرض وعبد الله يوفق بالقران سورة البقرة في آية ٣٠ وسورة الذاريات في آية ٥٦ وقد تم تنفيذها بشكل جيد وصحيح من قبل الإدارة والموظفين للشركة المحدودة للاتصالات الإندونيسية والشركة المحدودة لشركة الكهرباء الدولة في مقاطعة جاوا الوسطى ويوجياكارتا المنطقة الخاصة، ولكن ليس كاملة وكافة. وأخلاق العمل الإسلامي قد تم تنفيذها بشكل جيد وصحيح من قبل الإدارة والموظفين للشركة المحدودة للاتصالات الإندونيسية والشركة المحدودة لشركة الكهرباء الدولة في مقاطعة جاوا الوسطى ويوجياكارتا المنطقة الخاصة وفقا بالقران في سورة القصص في آية ٢٦.

الكلمات الرئيسية : القيادة الإسلامية، وأخلاق العمل الإسلامي، والتزام الموظفين للمنظمة ، وأداء الموظفين.

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar sampul dalam.....	i
Lembar prasyarat gelar.....	ii
Lembar pengesahan.....	iii
Lembar penetapan panitia penguji.....	iv
Ucapan terima kasih.....	v
Ringkasan.....	viii
Summary.....	xi
Abstract.....	xiii
Al Kholashoh.....	xiv
At Tajriid.....	xvi
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR GAMBAR.....	xxiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	30
1.3. Tujuan Studi	32
1.4. Manfaat Studi.....	34
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	36
2.1. Landasan teori.....	36
2.1.1 Kepemimpinan	36
2.1.2 Kepemimpinan Islami.....	55
2.1.3. Etos Kerja Islami	75
2.1.4 Karakteristik Etos Kerja Islami.....	85
2.1.5 Komitmen Organisasi	101
2.1.6 Komitmen Organisasi Islami.....	107
2.1.7 Kinerja.....	109
2.2. Peneliti Terdahulu.....	116

BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	126
3.1.	Kerangka Konseptual	128
3.2.	Hipotesis	133
BAB 4	METODE PENELITIAN	135
4.1.	Rancangan Penelitian	135
4.2.	Populasi dan Sampel	136
4.3.	Variabel Penelitian	138
4.3.1.	Klasifikasi Variabel	138
4.3.2.	Definisi Operasional Variabel	138
4.4.	Pengukuran dengan Skala Syar'i	143
4.5.	Teknik Pengumpulan Data	144
4.6.	Teknik Analisis Data.....	144
4.6.1.	<i>Dynamic Analysis</i>	144
4.6.2.	Analisis PLS	145
BAB 5	ANALISIS HASIL STUDI.....	150
5.1	Karakteristik responden.....	150
5.1.1	Umur	150
5.1.2	Pendidikan	151
5.1.3	Jenis Kelamin	152
5.1.4	Jabatan	152
5.1.5	Lama Bekerja	153
5.2	Analisis Statistik Deskriptif Variabel – variabel Penelitian.....	153
5.2.1	Deskripsi Konstruk Kepemimpinan Islam	154
5.2.2	Analisis Persepsi Responden Terhadap Perkembangan Penerapan Kepemimpinan Islami.....	164
5.2.3	Deskripsi Konstruk Etos Kerja Islam.....	165
5.2.4	Analisis Perkembangan Penerapan Etos Kerja Islami Responden.....	170
5.2.5	Deskripsi Konstruk Komitmen Karyawan	171
5.2.6	Analisis Perkembangan Komitmen Karyawan Terhadap Organisasi.....	175
5.2.7	Deskripsi Konstruk Kinerja Karyawan.....	176

5.2.8	Deskripsi Kebahagiaan Responden.....	182
5.2.9	Analisis Perkembangan Kinerja Karyawan	183
5.3	Hasil Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	187
5.3.1	Hasil Outer Model.....	187
5.3.2	Hasil Inner Model.....	190
5.4.	Hasil Pengujian Hipotesis.....	193
BAB 6	PEMBAHASAN.....	198
6.1	Hasil Analisis Kasyf.....	199
6.1.1	Apakah fungsi manusia sebagai <i>Khalifatu'llah fil ardhy</i> dan sekaligus sebagai <i>Abdullah</i> sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Jateng dan DIY sesuai dengan QS (2) Al Baqarah ayat 30.....	199
6.1.2	Apakah fungsi manusia sebagai sebagai <i>Abdullah</i> sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Jateng dan DIY sesuai QS (51) Al – Dzariyat ayat 56.....	210
6.1.3	Apakah etos kerja Islami sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Jateng dan DIY sesuai dengan QS. (28) Al-Qasas ayat 26.....	211
6.2	Hasil Analisis Kuantitatif	217
6.2.1	Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi.....	217
6.2.2	Pengaruh Kepemimpinan Islam Terhadap Etos Kerja Islami....	223
6.2.3	Pengaruh Kepemimpinan Islam Terhadap Kinerja Karyawan..	227
6.2.4	Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi.....	230
6.2.5	Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan.....	232

6.2.6 Pengaruh Komitmen Karyawan Pada Organisasi Terhadap
Kinerja Karyawan.....235

6.3 Temuan Teoritis 237

6.4 Keterbatasan Studi.....244

BAB 7 PENUTUP.....245

7.1 Kesimpulan.....245

7.2 Saran.....252

DAFTAR PUSTAKA.....255

DAFTAR LAMPIRAN 264

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Indikator pertumbuhan ekonomi dunia.....2
Tabel 1.2	PDB Menurut Lapangan Usaha Atas Dasar Harga Konstan 2000 (dalam miliar rupiah) 4
Table 1.3	Laju pertumbuhan PDRB Jawa Tengah atas dasar harga konstan 2000 secara sektoral tahun 2002 – 2006.... 6
Tabel 1.4	Kinerja BUMN tahun 2002 – 2006.....8
Tabel 1.5	Indeks anti korupsi 10
Tabel 1.6	10 BUMN untung.....25
Tabel 1.7	10 BUMN rugi.....26
Tabel 1.8	Peranan penerimaan pajak Badan Usaha Milik Negara.....27
Tabel 2.1	Perbedaan kepemimpinan transaksional, transformasional dan spiritual.....49
Tabel 2.2	Operasionalisasi karakteristik pemimpin pelayanan 54
Tabel 2.3	Indikator kepemimpinan Islami beserta landasan Al Quran dan Hadist.....74
Tabel 2.4	Perbedaan etos kerja non agama Islami 90
Tabel 2.5	Indikator etos Kerja Islami beserta landasan Al Quran dan Hadist.....100
Tabel 4.1	Alokasi sampel yang telah mengikuti ESQ atau MQ 137
Tabel 5.1	Deskripsi umur responden.....150
Tabel 5.2	Deskripsi pendidikan responden.....151
Tabel 5.3	Deskripsi jenis kelamin responden.....152
Tabel 5.4	Deskripsi jabatan responden.....152
Tabel 5.5	Deskripsi Lama Bekerja Responden.....153
Tabel 5.6	Hasil analisis deskriptif indikator menaati asas dan peraturan.....154
Tabel 5.7	Hasil analisis deskriptif indikator memiliki dedikasi yang tinggi 155
Tabel 5.8	Hasil analisis deskriptif indikator bekerja sungguh-sungguh 156
Tabel 5.9	Hasil analisis deskriptif indikator selalu bertanggung jawab 157

Tabel 5.10	Hasil analisis deskriptif indikator bersedia menanggung resiko.....	158
Tabel 5.11	Hasil analisis deskriptif indikator bekerja secara profesional ..	159
Tabel 5.12	Hasil analisis deskriptif indikator memiliki visi.....	160
Tabel 5.13	Hasil analisis deskriptif indikator memiliki cita-cita yang realistik.....	160
Tabel 5.14	Hasil analisis deskriptif Indikator memiliki keberanian mengambil keputusan.....	161
Tabel 5.15	Hasil analisis deskriptif indikator menyatakan penghargaan terhadap kinerja.....	162
Tabel 5.16	Hasil analisis deskriptif indikator adil.....	163
Tabel 5.17	Hasil analisis deskriptif indikator kerjasama.....	166
Tabel 5.18	Hasil analisis deskriptif indikator dedikasi.....	167
Tabel 5.19	Hasil analisis deskriptif indikator memberi manfaat dalam bekerja.....	168
Tabel 5.20	Hasil analisis deskriptif indikator keadilan dan nyaman di tempat kerja.....	168
Tabel 5.21	Hasil analisis deskriptif indikator kreativitas.....	169
Tabel 5.22	Hasil analisis deskriptif Indikator rasa memiliki.....	171
Tabel 5.23	Hasil analisis deskriptif indikator memiliki emosional terhadap organisasi.....	172
Tabel 5.24	Hasil analisis deskriptif indikator memiliki sikap peduli.....	172
Tabel 5.25	Hasil analisis deskriptif indikator karir sepenuhnya di organisasi.....	173
Tabel 5.26	Hasil analisis deskriptif indikator membanggakan organisasi ..	174
Tabel 5.27	Hasil analisis deskriptif indikator masalah organisasi adalah masalah setiap orang.....	175
Tabel 5.28	Hasil analisis deskriptif indikator kuantitas kerja.....	176
Tabel 5.29	Hasil analisis deskriptif indikator kualitas kerja.....	177
Tabel 5.30	Hasil analisis deskriptif indikator efisiensi.....	178
Tabel 5.31	Hasil analisis deskriptif Indikator profesional.....	179
Tabel 5.32	Hasil analisis deskriptif Indikator ketepatan.....	179
Tabel 5.33	Hasil analisis deskriptif Indikator sering menjalankan	

	Ibadah sunah.....	180
Tabel 5.34	Hasil analisis deskriptif indikator jumlah ZIS.....	181
Tabel 5.35	Hasil analisis deskriptif Indikator tingkat ketaqwaan.....	182
Tabel 5.36	Hasil analisis deskriptif indikator tingkat kebahagiaan.....	182
Tabel 5.37	Hasil uji validitas dan reliabilitas indikator variabel Kepemimpinan Islami	187
Tabel 5.38	Hasil uji validitas dan reliabilitas indikator variabel Etos kerja Islami	188
Tabel 5.39	Hasil uji validitas dan reliabilitas indikator variabel komitmen karyawan pada organisasi.....	189
Tabel 5.40	Hasil uji validitas dan reliabilitas indikator variabel kinerja karyawan.....	190
Tabel 5.41	Hasil pengujian hipotesis.....	193

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Hubungan kausal teori kepemimpinan tapak tujuan.....	41
Gambar 2.2 Perbedaan kepemimpinan transaksional dengan Kepemimpinan transformasional.....	46
Gambar 2.3 Model perilaku dan fokus utama dari pemimpin pelayan	51
Gambar 2.4 Paradigma terbentuknya etos kerja non agama	87
Gambar 2.5 Paradigma terbentuknya etos kerja Islami	88
Gambar 3.1 Gambar kerangka proses berpikir	126
Gambar 3.2 Kerangka konseptual	130
Gambar 5.1 Analisis jalur path.....	191

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Peta Teori	264
Lampiran 2 Kuesioner	271
Lampiran 3 Data Penelitian, Deskriptif Statistik dan Output PLS.....	277

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Krisis ekonomi global yang terjadi periode 2008 - 2009 memberikan dampak pada penurunan output dunia dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, khususnya Amerika dan negara-negara di Eropa. Akibat krisis keuangan global, pertumbuhan ekonomi negara – negara maju tahun 2009 diprediksikan minus satu hingga enam persen (*World Economic Outlook IMF*, 2009). Sementara bagi negara – negara Asia yang sedang berkembang (Cina, India, Timur Tengah, Amerika Selatan) krisis ekonomi tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap laju pertumbuhan ekonomi, termasuk diantaranya negara-negara yang tergabung dalam ASEAN-5 (Indonesia, Malaysia, Thailand, Philipina dan Singapura). Namun demikian, krisis keuangan global menyebabkan menurunnya ekspor Indonesia ke beberapa negara di Amerika dan Eropa, sehingga menurunkan pendapatan yang masuk. Akibatnya banyak perusahaan mengurangi tenaga kerja sebagai langkah efisiensi agar tetap bertahan.

Volume perdagangan dunia (barang dan jasa) tahun 2009 juga diprediksikan memiliki pertumbuhan yang negatif dibandingkan tahun 2007 dan 2008 sebesar -11,0%. Harga komoditas minyak dunia juga diprediksikan mengalami penurunan sebesar \$ -46,4 dan harga komoditas non minyak menurun sebesar \$ -27,9 dibandingkan tahun 2007 dan 2008. Tingkat inflasi negara maju tahun 2009 diperkirakan sebesar -0,2 dan bagi negara-negara

berkembang dan sedang tumbuh sebesar 5,7. Secara lengkap indikator pertumbuhan ekonomi dunia ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
INDIKATOR PERTUMBUHAN EKONOMI DUNIA
(dalam persen)

Indikator Pertumbuhan Ekonomi	2007	2008	Proyeksi 2009
Output Dunia	5,2	3,2	-1,3
Negara maju	2,7	0,9	-3,8
Amerika Serikat	2,0	1,1	-2,8
Eropa	2,7	0,9	-4,2
Jepang	3,0	-0,6	-6,2
Negara berkembang dan sedang tumbuh	8,3	6,1	1,6
Afrika	6,2	5,2	2,0
Sub – Sahara	6,9	5,5	1,7
Negara-negara Asia yang sedang berkembang	10,6	7,7	4,8
Cina	13,0	9,0	6,5
India	9,3	7,3	4,5
ASEAN-5*	6,3	4,9	0,0
Timur Tengah	6,3	5,9	2,5
Amerika Selatan	5,7	4,2	-1,5
Brasil	5,7	5,1	-1,3
Meksiko	3,3	1,3	-3,7
Volume perdagangan dunia (barang dan jasa)	7,2	3,3	-11,0
Harga komoditi (US, Dollar)			
Minyak	10,7	36,4	-46,4
Non Minyak	14,1	7,5	-27,9
Tingkat Inflasi (harga konsumen)			
Negara maju	2,2	3,4	-0,2
Negara berkembang dan sedang tumbuh	6,4	9,3	5,7

*ASEAN-5: Indonesia, Malaysia, Thailand, Philipina, Singapura.

Sumber: *World Economic Outlook* IMF (2009)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa pertumbuhan output dunia negara maju Amerika Serikat, Eropa dan Jepang mengalami penurunan pertumbuhan tahun 2008 dibandingkan tahun 2007 dan

diproyeksikan tumbuh negatif pada tahun 2009. Pertumbuhan output negara berkembang dan sedang tumbuh serta negara-negara Asia yang sedang berkembang juga mengalami penurunan pada tahun 2008 dan 2009 dibandingkan dengan tahun 2007, namun pertumbuhan output masih positif kecuali negara Timur Tengah, Amerika Selatan dan Brasil negatif. Volume perdagangan dunia baik barang dan jasa tahun memiliki pertumbuhan yang negatif dibandingkan tahun 2007 dan 2008. Tingkat inflasi negara maju diperkirakan menjadi -0,2 dan negara berkembang dan sedang tumbuh diperkirakan sebesar 5,7. Berdasarkan data indikator pertumbuhan ekonomi dunia tersebut dapat disimpulkan bahwa krisis keuangan global yang terjadi di Amerika telah menurunkan pertumbuhan output dunia dinegara maju seperti Eropa dan Jepang hingga negatif, sedangkan dampak bagi negara-negara berkembang dan sedang tumbuh juga mengalami penurunan namun tidak sampai negatif, kecuali negara Timur Tengah, Amerika Selatan dan Brasil. Akibat lainnya adalah menurunnya volume perdagangan dunia baik barang dan jasa yang disebabkan ekspor negara – negara berkembang dan sedang tumbuh ke negara maju mengalami penurunan, sehingga banyak perusahaan mengurangi volume ekspor dan melakukan efisiensi.

Melemahnya indikator pertumbuhan ekonomi dunia berdampak pada kondisi perekonomian Indonesia. Berdasarkan survei skor daya saing dunia (WCS,2009), dari 57 negara Indonesia menempati posisi 42 atau terendah ke 16 dari bawah. Daya saing negara diukur dengan indikator kinerja ekonomi, efisiensi pemerintahan, efisiensi bisnis dan infrastruktur. Krisis keuangan global juga memberikan dampak bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia,

namun tidak signifikan. Diperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia berkisar 4,5 – 4,75 persen (Sharing, 2009:35), yang dipicu faktor dominasi ekonomi Indonesia oleh konsumsi masyarakat. Sumbangan masing-masing sektor terhadap produk domestik bruto ditunjukkan Tabel 1.2.

Tabel 1.2
PDB MENURUT LAPANGAN USAHA ATAS DASAR
HARGA KONSTAN 2000 TAHUN 2004 - 2007
(Dalam miliar Rp)

Lapangan Usaha / Sektor	2004	2005	2006	2007
1. Pertanian	247.163,6	253.881,7	262.402,8	271.401,2
2. Pertambangan & Penggalian	160.100,5	165.222,6	168.031,7	171.422,1
3. Industri Pengolahan	469.952,4	491.561,4	514.100,3	538.084,6
4. Listrik, Gas, & Air Bersih	10.897,6	11.584,1	12.251,1	13.517,1
5. Bangunan	96.334,4	103.598,4	112.233,6	121.901
6. Perdagangan, Hotel & Restoran	271.142,2	293.654	312.518,7	338.807,2
7. Pengangkutan dan Komunikasi	96.896,7	109.261,5	124.808,9	142.327,2
8. Keuangan, Real Estate dan Jasa Perusahaan	151.123,3	161.252,2	170.074,3	183.659,3
9. Jasa-jasa	152.906,1	160.799,3	170.705,4	181.972,1
Pertumbuhan (%)	5.03	5.69	5.50	6.28

Sumber: Statistik Ekonomi dan Keuangan Indonesia Bank Indonesia tahun 2008

Pertumbuhan ekonomi tahun 2007 meningkat lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2006, 2005 dan 2004, yaitu sebesar 6,28%. Secara sektoral, pertumbuhan ekonomi didorong oleh sektor industri pengolahan sebesar 538.084,6 disusul sektor perdagangan, hotel dan restoran sebesar 338.807,2 miliar rupiah, sektor pertanian sebesar

271.401,2, sektor Keuangan , Persewaan dan Jasa Perusahaan sebesar 183.659,3 miliar rupiah, sektor Jasa-jasa sebesar 181.972,1 miliar rupiah, sektor Pertambangan & Penggalan sebesar 171.422,1 miliar rupiah, sektor pengangkutan dan komunikasi sebesar 142.327,2 miliar rupiah, sektor bangunan sebesar 121.901 miliar rupiah dan sektor listrik, gas, & air bersih sebesar 13.517,1 miliar rupiah. Dapat disimpulkan bahwa sektor industri pengolahan, sektor perdagangan, hotel dan restoran dan sektor pertanian memberikan kontribusi yang besar terhadap produk domestik bruto perekonomian Indonesia. Pertumbuhan masing-masing sektor ini didukung dengan semakin kondusifnya iklim investasi di Indonesia, sehingga banyak investor masuk untuk mendirikan pabrik di Indonesia. Sebagai konsekuensinya, telah terjadi pergeseran struktur lapangan usaha sebagian masyarakat Indonesia dari sektor pertanian ke sektor ekonomi lainnya yang lebih menarik.

Pertumbuhan ekonomi Jawa Tengah tahun 2005 semakin membaik dibandingkan dengan pertumbuhan tahun sebelumnya, yaitu 5,35%. Laju pertumbuhan PDRB yang baik cukup beralasan karena situasi dan kondisi perekonomian yang relatif terus membaik selama tahun 2002 sampai dengan tahun 2005. Pertumbuhan riil sektoral tahun 2005 mengalami fluktuasi dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan Produk Domestik Bruto Regional secara sektoral di Jawa Tengah tahun 2002 sampai dengan tahun 2006 ditunjukkan dalam Tabel 1.3 di halaman 6. Berdasarkan Tabel 1.3 di halaman 6 dapat disimpulkan bahwa sektor pertanian, industri pengolahan, bangunan dan jasa –jasa mengalami penurunan pertumbuhan pada tahun 2005

dibandingkan tahun sebelumnya. Sektor pertambangan dan penggalian; listrik, gas, dan air bersih; perdagangan, hotel dan restoran; pengangkutan dan komunikasi; keuangan, persewaan dan jasa perusahaan memiliki pertumbuhan yang meningkat pada tahun 2005 dibanding tahun sebelumnya.

Tabel 1.3
LAJU PERTUMBUHAN PDRB JAWA TENGAH ATAS DASAR
HARGA KONSTAN 2000 SECARA SEKTORAL
TAHUN 2002 – 2006 (DALAM %)

Lapangan Usaha / Sektor	2002	2003	2004	2005	2006*
1. Pertanian	4,95	-2,05	5,33	4,61	-1,61
2. Pertambangan & Penggalian	3,13	5,51	2,73	9,28	16,53
3. Industri Pengolahan	5,46	5,49	6,41	4,80	7,24
4. Listrik, Gas, & Air Bersih	11,83	0,45	8,65	10,78	16,66
5. Bangunan	10,56	12,92	7,84	6,88	6,24
6. Perdagangan, Hotel & Restoran	1,85	5,24	2,45	6,05	6,52
7. Pengangkutan dan Komunikasi	5,30	5,91	4,67	7,34	5,46
8. Keuangan, Real Estate dan Jasa Perusahaan	2,35	2,80	3,78	5,00	8,66
9. Jasa-jasa	-6,05	16,46	5,58	4,75	9,74

* Triwulan II

Sumber: Jawa Tengah dalam Angka 2007

Pertumbuhan tertinggi dicapai oleh sektor listrik, gas dan air bersih sebesar 10,78%, meskipun peranannya terhadap PDRB hanya sekitar 0,82%. Sektor pertanian mengalami pertumbuhan yang paling rendah selama tahun 2005, yaitu sebesar 4,61%, sedangkan tahun 2006 turun lagi menjadi sebesar -1,61. Meskipun mengalami pertumbuhan yang rendah, namun sektor pertanian masih mempunyai peranan yang cukup besar terhadap

pertumbuhan ekonomi, yaitu sebesar 19,11%. Sektor industri pengolahan masih memberikan kontribusi tertinggi terhadap ekonomi Jawa Tengah, yaitu sebesar 33,71% dengan laju pertumbuhan sebesar 4,80%. Sektor perdagangan, hotel dan restoran juga merupakan sektor yang dominan yang memberikan kontribusi bagi perekonomian Jawa Tengah sebesar 19,92% dengan pertumbuhan riil sebesar 6,05%.

Berdasarkan kondisi laju pertumbuhan dan kontribusi masing-masing sektor terhadap produk domestik bruto, sektor listrik, gas dan air bersih, pengangkutan dan komunikasi serta industri pengolahan menjadi fokus perhatian dalam penelitian ini. Mengingat laju pertumbuhan sektor tersebut cukup besar dan disumbang oleh swasta maupun beberapa Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Badan Usaha Milik Negara yang didirikan pemerintah mempunyai dua tujuan utama, yaitu tujuan yang bersifat ekonomi dan tujuan yang bersifat sosial. Badan Usaha Milik Negara mengelola sektor – sektor bisnis strategis yang menyangkut hajat hidup orang banyak agar tidak dikuasai pihak – pihak tertentu, seperti perusahaan listrik, minyak dan gas bumi. Pasal 33 UUD 1945 setelah diamandemen menegaskan bahwa:

1. Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan
2. Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara
3. Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
4. Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.

Bertitik tolak dari pasal 33 UUD 1945, secara jelas Indonesia menyatakan dirinya sebagai negara kesejahteraan (*welfare state*) bahwa kesejahteraan rakyat merupakan tujuan utama pelaksanaan kehidupan berbangsa dan bernegara. Secara implisit ayat 4 menekankan pada pelaksanaan demokrasi ekonomi dan reformasi pengelolaan BUMN serta peran dan partisipasi swasta. BUMN mempunyai misi ganda, yaitu sebagai unit ekonomi, *agent of development* dan sebagai stabilisator. Tujuan BUMN yang bersifat sosial dilakukan melalui penciptaan lapangan kerja serta membangkitkan perekonomian lokal. Upaya membangkitkan perekonomian lokal dapat dicapai dengan cara mengikut-sertakan masyarakat sebagai mitra kerja dalam mendukung kelancaran proses kegiatan usaha. Hal ini sejalan dengan kebijakan pemerintah untuk memberdayakan usaha kecil, menengah dan koperasi yang berada di sekitar lokasi BUMN. Selama kurun waktu 50 tahun semenjak BUMN dibentuk, secara umum belum menunjukkan kinerja yang optimal. BUMN dianggap sebagai badan usaha yang tidak efisien dan memiliki profitabilitas rendah. Kinerja BUMN selama tahun 2002 – 2006 ditunjukkan pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4
KINERJA BUMN TAHUN 2002 – 2006

Tahun	ROE (%)	ROA (%)	LABA BERSIH (Triliun Rupiah)	DEVIDEN (triliun Rupiah)
2002	22,98	3,51	25,5	9,8
2003	18,58	3	21,4	12,6
2004	22,95	5,22	44,2	9,8
2005	15,67	4,19	42,3	12,8
2006	11,5	3,82	52	21,4

Sumber: Nugroho dan Wrihatnolo (2008: 21)

Selama lima tahun terakhir, ROA BUMN Indonesia hanya berkisar antara 3% sampai dengan 5,22% sedangkan ROE BUMN berkisar antara 11,5 hingga 22,98% . Laba bersih BUMN tahun 2002 sebesar 25,5 triliun rupiah, menurun pada tahun 2003 menjadi sebesar 21,4 triliun rupiah dan kemudian meningkat kembali pada tahun 2004, 2005 dan 2006 laba bersih BUMN menjadi 52 triliun rupiah. Perolehan deviden BUMN selama tahun 2002 hingga 2006 mengalami fluktuasi, yaitu meningkat pada tahun 2003 sebesar 12,6 triliun rupiah dibanding tahun 2002 sebesar 9,8 triliun rupiah, kemudian menurun pada tahun 2004 sebesar 9,8 triliun rupiah. Tahun 2005 perolehan deviden menjadi 12,8 triliun rupiah dan meningkat lagi pada tahun 2006 sebesar 21,4 triliun rupiah.

Sejak dikeluarkannya PP No. 20 tahun 1994 tentang pemilikan saham dalam perusahaan yang didirikan dalam rangka penanaman modal asing , tidak ada lagi barang dan jasa yang dikecualikan oleh penguasaan swasta, sehingga BUMN harus bersaing ketat dengan swasta. Kurang optimalnya kinerja BUMN disebabkan banyak faktor antara lain kerancuan misi BUMN sebagai *agent of development*, stabilisator ekonomi serta *profit oriented*. Selain kerancuan misi, efisiensi dan produktivitas yang rendah , BUMN sarat dengan kolusi, korupsi dan nepotisme. Tim investigasi korupsi BUMN menemukan 30 kasus korupsi di BUMN baik yang sehat maupun yang tidak sehat.

Hasil penelitian yang dilakukan *Transparency International* menunjukkan bahwa Indonesia saat ini masih menduduki ranking terbawah

negara yang anti korupsi. Dibandingkan dengan negara – negara ASEAN, Indonesia masih menempati urutan terendah dalam hal penanganan korupsi. Korupsi telah membudaya dan sangat sistematis hampir disetiap badan atau lembaga pemerintah, tak terkecuali BUMN.

Tabel 1.5
INDEKS ANTI KORUPSI TAHUN 2009

Negara	Indeks Anti Korupsi	Rangking
Singapura	9,2	3
Hongkong	8,2	12
Korsel	5,5	39
Malaysia	4,5	56
China	3,6	79
Thailand	3,4	84
India	3,4	84
Indonesia	2,8	111
Vietnam	2,7	120
Filipina	2,4	139

Sumber: *Transparency International*, 2009

Terjadinya praktek korupsi di BUMN, menyebabkan kinerja BUMN tidak optimal. Masih rendahnya kinerja di BUMN akibat lemahnya pengawasan serta pengelolaan sumber daya manusianya. Berdasarkan UU No 19/2003 tentang BUMN, pengelolaan BUMN harus berpegang pada penerapan prinsip – prinsip *good corporate governance* yang meliputi : transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran. Keberhasilan penerapan *good corporate goverance* tergantung pada kepemimpinan masing – masing BUMN. Perusahaan – perusahaan yang unggul adalah perusahaan – perusahaan yang mempunyai keunggulan

manajemen, kepemimpinan yang unggul dan berhasil mempertahankan keunggulan tersebut.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku anggota organisasi menuju pencapaian kinerja yang lebih baik. Survei yang dilakukan Universitas Michigan tentang karakteristik perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, menemukan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada produksi. Kesimpulan hasil studi peneliti Michigan menunjukkan bahwa pemimpin yang perilakunya berorientasi pada karyawan lebih disukai dibanding pemimpin yang berorientasi pada produksi. Konsekuensinya, kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan akan mampu menciptakan produktivitas yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Model Fiedler (Robbins,2001:47) mengemukakan bahwa kinerja karyawan yang efektif tergantung pada padanan yang tepat antara gaya si pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Riset yang dilakukan Nowack (2004) menyimpulkan bahwa praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai cenderung untuk keluar dari organisasi. Kepemimpinan telah berkembang saat ini dalam

memperbaiki krisis kepemimpinan akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya *ethical malaise* dan *ethical crisis* (Tobroni, 2005:7). Penelitian-penelitian tentang kepemimpinan terdahulu telah banyak dilakukan, namun demikian belum banyak yang memiliki kedalaman spiritualitas. *Mainnstream* penelitian kepemimpinan selama ini lebih menekankan pada aspek karakter maupun perilaku. Teori karakter kepemimpinan berusaha mengidentifikasi karakter kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Hasil keseluruhan dari riset selama setengah abad tentang teori karakter kepemimpinan dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa beberapa karakter meningkatkan kemungkinan sukses sebagai pemimpin, tetapi tidak satu pun karakter itu menjamin sukses (Robbins, 2001:41).

Ketidakmampuan teori karakter untuk menjelaskan kepemimpinan mendorong sejumlah riset mengarahkan pada aspek perilaku yang ditampilkan oleh para pemimpin. Beberapa penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang menghasilkan teori perilaku telah dilakukan antara lain; telaah Universitas Negeri Ohio, Universitas Michigan, Skandinavia serta tingkatan manajerial yang dikembangkan Blake *and* Mouton. Kesimpulan dari beberapa hasil studi menunjukkan bahwa teori perilaku berhasil mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara pola perilaku kepemimpinan dan kinerja kelompok. Namun pendekatan perilaku belum mampu mengklarifikasi faktor-faktor situasional yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan. Kegagalan memperoleh hasil yang konsisten telah mendorong perhatian pada faktor situasional . Beberapa

pendekatan model kemungkinan telah dikembangkan antara lain; model Fiedler, teori situasional Hersey *and* Blanchard, teori pertukaran pemimpin – anggota, model jalur tujuan serta model partisipasi-pemimpin. Hasil dari berbagai studi dalam teori kemungkinan dapat disimpulkan bahwa keyakinan terhadap suatu gaya kepemimpinan akan selalu efektif lepas dari situasi, mungkin tidak benar. Pada banyak situasi, perilaku apa pun yang ditampilkan para pemimpin itu tidak relevan. Variabel-variabel individual, pekerjaan, dan organisasi tertentu dapat bertindak sebagai kepemimpinan atau menetralkan efek pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya.

Kepemimpinan transaksional sebagai salah satu pola kepemimpinan yang menggunakan paradigma perilaku (*behavioristik*), terutama teori *stimulus-respons* mengandalkan proses transaksi atau pertukaran untuk memperoleh tindakan yang diinginkan oleh para pengikutnya ternyata juga belum mampu menghasilkan model yang memberdayakan para pengikutnya. Model kepemimpinan transaksional sangat banyak diaplikasikan oleh para pemimpin di berbagai organisasi. Pendekatan kepemimpinan lebih menekankan pada posisi dan kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin. Pemimpin banyak menggunakan kekuasaan, perintah, uang, sistem dan mengembangkan interes. Pemimpin mengenalkan apa yang diinginkan dari anggota organisasi dan membantu mereka mencapai tingkat kinerja yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan. Pemimpin maupun anggota organisasi banyak menggunakan strategi pertukaran dan mengembangkan motivasi ekstrinsik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kepatuhan anggota

organisasi diperoleh dari pertukaran sosial berdasarkan sistem *reward* dan *punishment*.

Konsekuensi dari penggunaan model transaksional, anggota organisasi terpaksa patuh dan harga diri sering dikorbankan demi kepentingan dan ambisi pemimpin. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan dengan kecocokan pertukaran antara pemimpin dengan anggota organisasi. Apabila karyawan mampu mencapai target yang ditetapkan pemimpin, maka karyawan akan memperoleh penghargaan yang memuaskan dan pada akhirnya kinerja organisasi juga akan meningkat. Namun sebaliknya apabila pemimpin tidak mampu memberikan penghargaan yang memuaskan terhadap kinerja yang telah dicapai karyawan, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan berikutnya. Kepatuhan yang terpaksa oleh anggota organisasi juga sangat kontra produktif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional bukan merupakan perilaku kepemimpinan yang etikal. Meskipun perilaku kepemimpinan transaksional kurang etis, banyak pemimpin organisasi perusahaan, BUMN maupun birokrasi pemerintah menerapkan kepemimpinan transaksional. Dampak penerapan kepemimpinan transaksional belum mampu menghasilkan kinerja yang optimal dari para karyawan.

Kelemahan perilaku kepemimpinan transaksional mendorong para peneliti kepemimpinan memfokuskan pada perilaku kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah pengaruh

pemimpin terhadap bawahan dengan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan dan melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. (Burns dalam Syafar, 2001: 71-72). Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, kesamaan, kedamaian dan rasa kemanusiaan dan menghindarkan dari sikap ketakutan, ketakutan atau kebencian. Kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat. Menurut Kanungo and Mendonca dalam Thobroni (2005:40) kepemimpinan transformasional menggunakan kekuasaan keahlian yang membuat percaya para pengikutnya serta kekuasaan referensi yang membuatnya menarik karena sifat altruistik, meningkatkan martabat manusia dan tidak mementingkan diri sendiri. Kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan sebagai kepemimpinan yang etikal.

Studi tentang kepemimpinan terdahulu belum mampu menemukan pola kepemimpinan yang mampu menggerakkan anggota organisasi untuk secara totalitas berorientasi pada kinerja dengan diiringi etika dan moral religius. Kepemimpinan dipandang sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2005:8). Pola – pola kepemimpinan yang ada masih memandang

bahwa hakekat kepemimpinan masih merupakan amanat dari manusia (bawahan) dan bukan memandang kepemimpinan sebagai suatu amanat dari Tuhan dan juga manusia. Pendekatan kepemimpinan masih didominasi oleh kekuasaan dan bukan spiritualitas dan hati nurani. Pengikut dalam organisasi didorong dengan materi dan daya tarik altruistik dengan mengabaikan nilai-nilai keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan dan memanusiakan. Konsekuensinya kinerja yang dicapai semata-mata untuk tujuan organisasi dan bukan tanggung jawab manusia kepada Tuhan sebagai *khalifatu'llah fil ardhy*.

Tugas manusia di muka bumi ini adalah sebagai khalifah Allah (*khalifatu'llah fil ardhy*). Allah menjadikan manusia sebagai pemimpin di muka bumi. Manusia diberi kepercayaan oleh Allah sebagai pengelola dunia yang dihuninya. Berdasar konsep kekhalifahan, maka manusia dituntut memiliki kemampuan dalam menggali dan mengelola dunia, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Firman Allah dalam Q.S. Al Baqarah (2):30 menegaskan fungsi manusia sebagai khalifah Allah dimuka bumi sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا
وَسَیْفُكُمُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: 'Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.' mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Berdasarkan pandangan yang dikemukakan oleh Sayid Quthb (2001), ayat –ayat tentang peran manusia sebagai wakil Allah di muka bumi mengandung makna bahwa Sang Maha Pencipta memberikan pengendalian bumi dan pelaksanaan kehendak Sang Maha Pencipta di dalam menciptakan dan mengadakan, menguraikan dan menyusun, memutar dan menukar, dan menggali apa yang ada di bumi baik berupa kekuatan, potensi, kandungan maupun bahan – bahan mentahnya. Manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi memiliki tugas menggali potensi kepemimpinannya untuk memberikan pelayanan dan pengabdian yang diniatkan semata – mata karena amanah Allah, yaitu dengan cara memainkan perannya sebagai pembawa rahmat bagi alam semesta (*rahmatan lil alamin*).

Percy (2003:77) mengemukakan model kepemimpinan spritual sebagai solusi krisis kepemimpinan saat ini. Kepemimpinan spiritual membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (*keilahian*) dan memimpin dengan hati berdasarkan etika religius yang secara ontologis bersumber dari Allah melalui ayat-ayat-Nya, secara epistemologi digali oleh manusia beriman dan secara aksiologis sejalan dengan ide moral (Islam) atau *makarim al-shari'a*. Hasil penelitian Percy (2003: 226-227) menyimpulkan bahwa para Direktur dan CEO yang efektif, dalam hidup dan kepemimpinannya memiliki spritualitas yang tinggi. Hasil penelitian Hendricks dan Ludeman (2002:28-29) menyimpulkan bahwa para direktur dan CEO di Amerika adalah orang-orang suci, mistikus yang sangat etis dalam mengembangkan perusahaannya. Hasil penelitian tersebut dapat

disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritualitas sangat penting dalam menciptakan kinerja yang optimal.

Berkaitan dengan fungsi manusia sebagai Khalifah Allah di muka bumi, maka manusia wajib memakmurkan bumi dengan mengelola segala kekayaan alam yang dianugerahkan oleh Allah SWT untuk kemaslahatan umat manusia. Namun dalam mengelola sumber daya alam dan manusia perlu memperhatikan etika Islam, yaitu kebebasan manusia untuk bertindak dan bertanggung jawab karena kepercayaannya terhadap kemahakuasaan Tuhan. Sumber daya alam merupakan salah satu sumber ekonomi yang dapat didayagunakan untuk mensejahterakan kehidupan manusia. Dengan menggunakan ilmu dan teknologi dari waktu ke waktu, maka sumber daya alam dapat dikelola secara optimal bagi kemakmuran kehidupan manusia. Indonesia, Pakistan, negara-negara Timur Tengah, Afrika dan Amerika Selatan memiliki sumberdaya alam yang besar, tetapi tidak mampu menemukan kekayaan yang tersembunyi. Dengan demikian sumber daya alam yang luas memerlukan kerja keras masyarakat yang giat dan cerdas untuk mengolah kekayaan alam agar dapat diambil manfaatnya.

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam produksi. Kekayaan alam suatu negara dapat dimanfaatkan menjadi sesuatu yang lebih berguna dan produktif oleh tenaga kerja. Alam bisa jadi sangat berlimpah dan menyediakan sumberdaya yang tidak terbatas untuk suatu negara, tetapi tanpa kerja keras manusia semuanya tidak akan bermanfaat bagi kemaslahatan umat. Allah SWT berfirman dalam surat al-Luqman:20

أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَهْرَهُ
وَبَاطِنُهُ وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ ﴿٣٩﴾

Tidakkah kamu perhatikan Sesungguhnya Allah Telah menundukkan untuk (kepentingan)mu apa yang di langit dan apa yang di bumi dan menyempurnakan untukmu nikmat-Nya lahir dan batin. dan di antara manusia ada yang membantah tentang (keesaan) Allah tanpa ilmu pengetahuan atau petunjuk dan tanpa Kitab yang memberi penerangan.

Keberhasilan dan kemajuan manusia di muka bumi tergantung pada usahanya. Semakin bekerja keras, maka akan semakin kaya. Prinsip ini dijelaskan lebih lanjut firman Allah dalam Q.S Al-Zumar (39): 39 yang berbunyi :

﴿تَعْلَمُونَ فَسَوْفَ عَمِلُ إِنِّي مَكَانَتُكُمْ عَلَىٰ أَعْمَلُوا يَنْقُورُ قُلْ﴾

Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui,

Seorang manusia harus berusaha keras atau ia tidak akan memperoleh sesuatu dan jika berusaha maka imbalannya akan segera tampak dihadapannya secara utuh (Afzalurahman 1997:236). Tidak ada seorangpun yang berhasil dengan baik tanpa usaha terus menerus dan bersungguh-sungguh. Begitu seseorang individu menunjukkan kemalasannya atau tidak efisien dalam bekerja, maka karunia Allah akan ditarik kembali dan manusia akan ditinggalkan di dunia yang penuh persaingan. Kesuksesan akan dicapai oleh mereka yang bekerja dengan giat guna memenuhi segala kebutuhan yang terus bertambah. Bekerja merupakan manifestasi usaha

seseorang untuk mencurahkan segala upaya, pikiran dan tenaga untuk menghasilkan barang dan jasa. Kemampuan dan kekuatan yang dimiliki oleh manusia sangat beragam, sehingga manusia tidak mampu menghadirkan dan menghasilkan barang dalam waktu relatif singkat. Sejauhmana pekerjaan dilakukan secara optimal merupakan etos kerja yang dimiliki oleh setiap individu.

Etos kerja Islami merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja. Etos kerja merupakan pancaran dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadap kerja. Menurut pandangan Islam, kerja merupakan sesuatu yang digariskan bagi manusia. Bekerja adalah sesuai dengan kodratnya sekaligus menjadi cara guna memperoleh kebahagiaan didunia dan akhirat. Agama juga menjadikan kerja sebagai cara utama untuk mendekatkan diri kepada Allah. Ajaran Islam mendorong semua orang supaya berusaha sungguh-sungguh menguasai pekerjaannya. Nilai kerja merupakan hasil penilaian terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan, membentuk tujuan-tujuan yang mendorong orang itu bekerja. Nilai kerja sebagai dorongan dari dalam sehubungan dengan aktivitas individu dalam rangka pencapaian tujuan kerja. Amal dan kerja Islami menjadi muara sekaligus pernyataan dari seluruh tujuan hidup orang yang bersumber dari al-Qur'an dan Hadits. Amal dan kerja Islami mewakili ibadah orang bersangkutan baik berkenaan dengan pelaksanaan amal *ubudiyyah* atau *hablumminallah* maupun amal yang berkenaan dengan penegakkan *hablumminannas*, termasuk pelaksanaan tugas manusia sebagai khalifah Allah dimuka bumi.

Kerja berkenaan dengan eksistensi manusia, antara lain dalam firman

Allah dalam surat al-Ahqaf :19

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.

Ayat ini mengandung penegasan tentang keadilan Allah terhadap dua kelompok manusia dengan menyatakan bahwa masing-masing mereka yang taat dan durhaka akan memperoleh derajat-derajat yakni peringkat yang berbeda-beda di surga dan di neraka sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan agar menjadi jelas buat keadilan Allah dan agar Allah memenuhi bagi mereka balasan amal-amal mereka, sedang dalam saat yang sama mereka sedikitpun tidak dirugikan dan bahkan yang taat diberi ganjaran yang berlipat ganda. Selanjutnya ayat ini menunjukkan bahwa apabila terus menerus mengikuti panggilan syahwat dan nafsu serta menjadikan tujuan hidup dengan mengabaikan kenikmatan ruhani, maka Allah akan membalas dengan siksa karena telah melakukan kefasikan. Dengan demikian kerja dalam pandangan ayat ini adalah berusaha mengerjakan amal yang baik, serta jalan yang digunakan benar.

Etos kerja non agama terpancar dari sikap hidup mendasar terhadap kerja yang dibentuk melalui akal dan atau pandangan hidup / nilai-nilai yang diyakini. Etos kerja islami adalah sikap hidup dan pandangan terhadap kerja, kebiasaan kerja, sifat-sifat mengenai cara kerja yang dimiliki seseorang yang

bersumber dari ajaran wahyu dan akal yang saling bekerjasama (Asifudin, 2004:34). Etos kerja islami terpancar dari sistem keimanan / aqidah Islam berkenaan dengan kerja yang terbentuk dari wahyu dan akal. Etos kerja Islami dapat meningkatkan kinerja bila kerja merupakan penjabaran aqidah, kerja dilandasi ilmu, kerja dengan meneladani sifat-sifat ilahi. Karakteristik etos kerja Islami sama dengan etos kerja tinggi. Penelitian yang dilakukan Weber (1958) menunjukkan bahwa terdapat hubungan kausal antara etika Protestan dengan perkembangan kapitalisme masyarakat barat. Oliver (1990) menemukan bahwa etos kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasional. Yousef (2000) menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara etos kerja Islam dengan sikap terhadap perubahan organisasi.

Komitmen organisasional sangat terkait dengan peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi. Komitmen organisasi merupakan usaha mengidentifikasi diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi (Robbins, 2001:54). Ferris and Aranya (1983) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasi terdiri dari tiga sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Penelitian yang dilakukan Kalbers and Fogarty (1995) menggunakan dua pandangan tentang komitmen organisasi yaitu, *affective* dan *continuance*. Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi *affective* berhubungan dengan satu pandangan profesionalisme yaitu pengabdian pada profesi, sedangkan komitmen organisasi *continuance*

berhubungan secara positif dengan pengalaman dan secara negatif dengan pandangan profesionalisme kewajiban sosial. Menurut Allen *and* Mayer (1990), ada tiga komponen dalam komitmen yaitu: *affective*, *continuance* dan *normative*. Komitmen afektif menunjukkan keinginan karyawan untuk terlibat dan mengidentifikasikan diri dengan organisasi karena adanya kesesuaian nilai-nilai dalam organisasi. Komitmen *continuance* merupakan komitmen yang timbul karena ada kekhawatiran terhadap kehilangan manfaat yang biasa diperoleh dari organisasi. Komitmen *normative* merupakan komitmen yang muncul karena karyawan merasa berkewajiban untuk tinggal dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan Bass *and* Avolio (1993) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang kuat dengan komitmen organisasi bawahan. Penelitian yang dilakukan Bacio *et al.* (1995) menunjukkan bahwa faktor – faktor kepemimpinan transformasional mempunyai *add-on effect* pada faktor – faktor kepemimpinan transaksional dalam memprediksi komitmen *affective*, *continuance* dan *normative*. Brown and Gaylor (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat mengekspresikan kepedulian mereka pada organisasi dalam bentuk kesuksesan dan prestasi yang tinggi. Membangun komitmen organisasi berdampak positif terhadap perilaku pegawai, yang dapat memperbaiki kinerja baik karyawan maupun organisasi. Kepemimpinan dan etos kerja mempunyai hubungan dengan kinerja, baik individu maupun organisasi. Kinerja pegawai merupakan titik awal dalam proses perbaikan kinerja perusahaan.

Rasulullah SAW bersabda "hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin, dan hari besok harus lebih baik dari hari ini. Barang siapa yang memiliki kualitas hidup hari ini sama dengan hari kemarin, maka dia termasuk orang yang merugi. Dan jika hari ini memiliki kualitas yang lebih buruk dari hari kemarin, maka termasuk golongan yang celaka."

Kinerja merupakan fungsi sumber daya manusia yang paling penting dalam organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil evaluasi merupakan sebuah kebutuhan dasar untuk mengetahui perkembangan perusahaan, baik yang berkaitan dengan kinerja karyawan maupun produktivitas perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor motivasi dipengaruhi oleh sikap dan situasi kerja, sedangkan faktor kemampuan dipengaruhi oleh pengetahuan dan ketrampilan. Dalam Islam, kinerja pegawai dapat dievaluasi dengan berdasarkan sifat Rasul seperti *Shiddiq*, *Fathonah*, *Amanah* dan *Tabligh*, dan sifat – sifat Allah serta berdasarkan surat Al-Fatihah. (Darmawan, 2006:131). Allah berfirman dalam surat Al Kahfi: 17,

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴿١٧﴾

Sesungguhnya kami Telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.

Ayat ini memberikan gambaran bahwa kinerja karyawan sangat bervariasi, ada yang baik maupun ada yang buruk. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Kinerja karyawan BUMN masih belum optimal dalam rangka mengefektifkan tujuan organisasi. Pengelolaan BUMN selama ini tidak dilandasi dengan sifat-sifat shiddiq, amanah, fatonah dan tabliq (energi positif) namun lebih didominasi energi negatif yang berorientasi pencarian materi sebanyak-banyaknya dengan cara yang tidak benar dan merupakan penggelapan nilai-nilai kemanusiaan. Berdasarkan Tabel 1.5 terlihat bahwa kontribusi BUMN PT. Pertamina memberikan kontribusi terbesar dibanding dengan BUMN lainnya seperti PT. Telekomunikasi Tbk, dan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Industri minyak dan telekomunikasi memang memberikan keuntungan yang cukup besar, mengingat konsumsi BBM yang tinggi baik dari sisi perusahaan atau industri maupun perorangan.

Tabel 1.6
SEPULUH BUMN UNTUNG

NO	BUMN	KONTRIBUSI (Rp. 000)	
		2005	2006
1	PT Pertamina	8.869.054	15.440.244
2	PT Telekomunikasi Tbk	6.190.209	7.955.000
3	PT Bank Rakyat Indonesia Tbk	3.633.228	3.808.587
4	PT Semen Gresik Tbk	520.590	1.022.568
5	PT Perusahaan Gas Negara Tbk	474.338	862.013
6	PT Pupuk Sriwidjaja	761.991	848.698
7	PT Aneka Tambang Tbk	807.109	841.936
8	PT Peabon Indonesia II	520.423	737.960
9	PT Jamsostek	421.064	640.837
10	PT Tambang Batubara Bukit Asam Tbk	419.802	467.060
	Total	22.556.802	32.627.903

Sumber: Suhardi (2007:28)

Demikian halnya dengan bisnis telekomunikasi, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk sebelumnya memonopoli, namun saat ini persaingan di bidang telekomunikasi cukup tinggi. Selain terdapat BUMN yang meraih keuntungan, juga terdapat BUMN yang mengalami kerugian dalam usahanya. Berdasarkan Tabel 1.6 terlihat bahwa PT. Perusahaan Listrik Negara yang bergerak dalam penyediaan listrik baik untuk industri maupun rumah tangga mengalami kerugian yang signifikan, meskipun kontribusi terhadap penerimaan negara meningkat dari tahun 2004-2005. PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) merupakan bisnis monopoli negara dalam penyediaan listrik. Hal ini mengindikasikan bahwa pengelolaan BUMN yang bersifat monopoli tidak profesional dan penuh KKN, karena seharusnya memperoleh keuntungan, namun justru merugi. BUMN di bidang perhubungan juga merugi, khususnya PT Garuda Indonesia dan Merpati Nusantara.

Tabel 1.7
SEPULUH BUMN RUGI (Rp. 000)

NO	BUMN	KONTRIBUSI (Rp. 000)	
		2005	2006
1	PT Perusahaan Listrik Negara	2.021.366	4.920.594
2	PT PANN Multi Finance	1.240.513	13.249
3	PT Garuda Indonesia	811.312	691.609
4	PT Merpati Nusantara	398.926	270.000
5	PT Pelayaran Nasional Indonesia	251.502	250.470
6	PT Brantas Abripraya	151.892	1.726
7	PT Kertas Kraft Aceh	125.227	n.a.
8	PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari	74.869	118.518
9	PT ASEAN Aceh Fertilizer	115.902	n.a.
10	PT Perusahaan Perdagangan Indonesia	49.685	30.364
	Total	5.282.839	6.237.627

Sumber: Suhardi (2007:29)

Kinerja operasi yang tidak efisien menyebabkan kerugian BUMN perhubungan ini dan dampaknya kontribusi terhadap negara semakin berkurang. Kontribusi Badan Usaha Milik Negara terhadap anggaran pendapatan dan belanja negara. Keterangan Tabel 1.6 menunjukkan bahwa secara keseluruhan pada semester 2 (kedua) tahun 2006 laba Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mencapai Rp 25,52 triliun. Setoran deviden ke Kas Negara Rp 21,4 triliun sehingga naik sebesar Rp 700 miliar dari periode sebelumnya. Berdasarkan angka statistik 1989-1995 dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang dikutip oleh Aminudin dalam Suhardi (2007:29) dinyatakan bahwa peranan Badan Usaha Milik Negara terhadap Produk Domestik Bruto (*Gross Domestic Product*) adalah sekitar 12-16%. Angka itu sebenarnya cukup tinggi apalagi kalau dibandingkan dengan negara tetangga Australia yang mencapai 10%.

Kontribusi penerimaan pajak badan usaha milik negara mengalami fluktuasi peningkatan dari tahun 2000 hingga tahun 2006.

Tabel 1.8
PERANAN PENERIMAAN PAJAK BADAN USAHA MILIK NEGARA
(dalam miliar Rp)

Tahun	Penerimaan DN	Penerimaan Pajak	Penerimaan BUMN	Persentase (%)	
2000	152.896	115.912	9.367	75,81	8,08
2001	286.006	185.540	16.394	64,87	8,84
2002	301.874	210.087	23.431	69,59	11,15
2003	336.155	242.048	26.567	72,00	10,98
2004	407.582	280.897	30.660	68,92	10,92
2005	532.671	351.973	41.986	66,08	11,93
2006	621.605	416.313	48.203	66,97	11,58

Sumber: Tjip Ismail (2007)

Peranan penerimaan pajak BUMN selama tujuh tahun terakhir mengalami peningkatan yang signifikan. Kontribusi pajak dari BUMN terhadap penerimaan pajak secara keseluruhan berkisar antara 8 – 11 persen. Walaupun peranan BUMN di tahun 2006 hanya menunjang 11,58% saja dari total penerimaan pajak secara keseluruhan, akan tetapi angka persentase tersebut cukup baik dibandingkan dengan wajib pajak BUMN seluruh Indonesia yang berjumlah 342 atau 0,03% dari wajib pajak korporasi sebanyak 1.136.209. Melihat sangat sedikitnya wajib pajak BUMN, yaitu sekitar 0,03% dibandingkan dengan jumlah wajib pajak korporasi (PPh. Badan), tetapi ternyata kontribusinya terhadap penerimaan pajak secara nasional relatif besar, yaitu menyumbang 11,58%. Hal ini mengindikasikan bahwa peranan BUMN cukup andal terhadap penerimaan pajak secara keseluruhan. Karena perusahaan BUMN adalah milik negara, walaupun terdapat kelemahan karena masih melekat kebiasaan birokrasi di tingkat pimpinan perusahaan, tetapi keinginan untuk mengecilkan keuntungan dengan *tax planning* tidak terjadi karena adanya kewajiban BUMN untuk melaksanakan *Good Corporate Governance*.

Profesionalisme karyawan dan pimpinan dalam mengelola BUMN pada umumnya masih lemah, kecuali BUMN yang telah diprivatisasi. Banyak perusahaan BUMN yang kurang jelas sasaran maupun *strategic planning*-nya. Beban misi BUMN yang harus dicapai antara lain: sebagai *agent of development*, stabilisator ekonomi dan *profit oriented* menyebabkan sulit untuk menciptakan sistem manajemen yang profesional. Aspek lain yang cenderung menghambat sikap profesional adalah sifat ambivalensi pada

status ketenagakerjaan. Status kekaryawanan BUMN adalah pegawai negeri sipil karena jelas diatur dalam UU No. 8 tahun 1974 tetapi juga sekaligus merupakan pegawai swasta sebagaimana diatur dalam UU No.4 tahun 1969. Oleh karena itu perlunya BUMN memfokuskan pada etos kerja untuk mengoptimalkan produktivitas sumber daya manusia dalam rangka menekan pemborosan akibat ketidakcakapan kerja. Hubungan atasan dan bawahan perlu dirubah dari *culture of structure* ke arah *culture of operation* sehingga memungkinkan para pimpinan perusahaan meminta penjelasan langsung pada karyawan operasional dan sekaligus mengarahkan pentingnya desentralisasi otoritas.

Upaya BUMN meningkatkan kinerja dilakukan dengan memberikan nilai-nilai kerja karyawan melalui berbagai pelatihan ketrampilan maupun penguatan aspek spiritual. Peningkatan nilai-nilai spiritual karyawan dan pimpinan dilakukan dengan mengikutsertakan berbagai pelatihan spiritual seperti manajemen *qolbu* atau pelatihan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ). Namun demikian belum memberikan dampak terhadap kinerja yang cukup signifikan. Pencapaian kinerja BUMN PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) menunjukkan bahwa hasil pelatihan nilai-nilai spiritual belum sepenuhnya diterapkan dalam aspek kepemimpinan. Kepemimpinan yang diterapkan belum seluruhnya dilandasi dengan nilai – nilai spiritual dan etika religius yang bersumber dari Al Quran dan Hadist. Demikian halnya dengan etos kerja, tidak dilandasi dengan nilai – nilai Islami sehingga bekerja tidak terkait dengan iman, agama atau niat ibadah,

sehingga yang dicapai hanya semata – mata kebutuhan duniawi. Krisis kepemimpinan dan etos kerja Islami pada akhirnya akan berdampak pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen yang tidak optimal akan berdampak pada kinerja karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi prestasi organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang , maka dalam studi ini disusun judul: ***“Pengaruh Kepemimpinan Dan Etos Kerja Islami Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi dan Kinerja PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta”***

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan judul disertasi tersebut, dalam studi ini disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Apakah kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap etos kerja Islami PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta?

3. Apakah kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta?
4. Apakah etos kerja Islami berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta?
5. Apakah etos kerja Islami berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta?
6. Apakah komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta?
7. Apakah fungsi manusia sebagai *khalifatu'llah fil ardhy* sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan Q.S. Al Baqarah (2): 30?
8. Apakah fungsi manusia sebagai *abdullah* sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi

Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan Q.S. Adz Dzariyat (51): 56?

- 9. Apakah etos kerja Islami sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan Q.S. Al Qasas (28): 26 ?**

1.2 Tujuan Studi

Berdasarkan uraian latar belakang, judul disertasi dan rumusan masalah tersebut, disusun tujuan studi sebagai berikut:

- 1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap komitmen karyawan pada organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.**
- 2. Menganalisis dan membuktikan kepemimpinan Islami terhadap etos kerja Islami PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.**
- 3. Menganalisis dan membuktikan kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.**

4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh etos kerja Islami terhadap komitmen karyawan pada organisasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh etos kerja islami terhadap kinerja karyawan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
6. Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen karyawan pada organisasi terhadap kinerja karyawan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
7. Mengetahui fungsi *khalifatu'llah fil ardhy* dalam kepemimpinan Islami telah dilaksanakan pimpinan dan karyawan pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan Q.S. Al Baqarah (2): 30.
8. Mengetahui fungsi *abdullah* dalam kepemimpinan Islami telah dilaksanakan pimpinan dan karyawan pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan Q.S. Adz Dzariyat (51): 56.

9. Mengetahui etos kerja Islami telah dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan Q.S. Al Qasas (28):26

1.4 Manfaat Studi

Berdasarkan uraian latar belakang, judul disertasi, rumusan masalah dan tujuan studi tersebut, diharapkan diperoleh beberapa manfaat studi, antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia berbasis nilai – nilai Islami, khususnya khasanah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan konsep kepemimpinan Islam, etos kerja Islami, serta komitmen dan kinerja karyawan.
2. Memberikan kontribusi pemikiran pada *stakeholder* Badan Usaha Milik Negara (BUMN) khususnya PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam mengembangkan model kepemimpinan dan etos kerja berbasis nilai – nilai Islam dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan yang optimal serta meningkatkan peran dan kinerja BUMN dalam pembangunan nasional.
3. Sebagai masukan dalam pengambilan kebijakan bagi pengelola BUMN khususnya PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa

Yogyakarta dalam menata ulang sistem kepemimpinan dan etos kerja, yang didasari nilai – nilai Islam.

4. Sebagai pengkayaan bagi peneliti untuk mengetahui dampak penerapan kepemimpinan Islam, Etos Kerja Islami dan dalam menciptakan komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
5. Sebagai referensi pihak lain untuk mengembangkan lebih jauh konsep-konsep Islam dalam praktek sumber daya manusia.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill and Coons, 1957:7). Pandangan lain tentang kepemimpinan dikemukakan oleh Tannenbaum *et al.* (1961:24), bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Rauch dan Behling (1984:46), memandang kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan. Bass dan Avolio (1990:21) memberikan definisi kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka.

Berdasarkan beberapa definisi tentang kepemimpinan, maka kepemimpinan manajerial merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Kepemimpinan melibatkan karyawan dan pengikut. Dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pemimpin dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin, tanpa orang yang dipimpin, semua mutu kepemimpinan dari seorang manajer menjadi tidak relevan. Kepemimpinan melibatkan

distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok dapat membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya mampu menyuruh bawahannya untuk mengerjakan sesuatu, tetapi juga dapat mempengaruhinya untuk mengikuti petunjuk dan instruksinya. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial, pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi, dan non formal yang kepentingannya sama atau bahkan melebihi pengaruh struktur formal. Sementara para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Sebagian besar teori kepemimpinan lebih menekankan pada satu kategori tertentu sebagai dasar utama untuk menjelaskan kepemimpinan yang efektif. Efektivitas kepemimpinan dapat dipahami melalui karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut dan karakteristik situasi. Karakteristik pemimpin yang banyak dipelajari mencakup ciri (motivasi, kepribadian, nilai), keyakinan dan optimisme, ketrampilan dan keahlian, perilaku, integritas dan etika serta sifat pengikut. Efektivitas kepemimpinan juga bisa dipelajari dari karakteristik pengikut yang meliputi ciri (kebutuhan, nilai), keyakinan dan optimisme, ketrampilan dan keahlian, sifaat dari pemimpinnya, kepercayaan

kepada pemimpin, komitmen dan upaya tugas serta kepuasan terhadap pemimpin dan pekerjaan. Karakteristik situasi juga mempengaruhi efektivitas kepemimpinan seperti jenis unit organisasi, besarnya unit organisasi, posisi kekuasaan dan wewenang, struktur dan kerumitan tugas, keadaan lingkungan yang tidak menentu serta ketergantungan eksternal.

Penelitian kepemimpinan efektif dari *Ohio State University* berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Berdasarkan analisis faktor terhadap respon-respon kuesioner, para bawahan memandang perilaku kepemimpinan berdasarkan pertimbangan dan struktur memprakarsai. Pertimbangan digambarkan melalui pemimpin yang bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Struktur memprakarsai lebih menekankan pada pemimpin yang menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan formal. Kuesioner kepemimpinan dari *Ohio State University* banyak digunakan oleh banyak peneliti, namun hasilnya lemah dan tidak konsisten bagi sebagian besar kriteria efektivitas kepemimpinan. Studi dari *University of Michigan* memfokuskan pada perilaku kepemimpinan efektif dan menemukan tiga jenis perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku yang berorientasi tugas (manajer lebih efektif berkonsentrasi pada tugas seperti merencanakan, mengatur pekerjaan), perilaku yang berorientasi hubungan (manajer memberi perhatian, mendukung dan membantu bawahan) serta kepemimpinan partisipatif (manajer menggunakan lebih banyak supervisi kelompok daripada mengendalikan tiap bawahan sendiri-sendiri. Dapat disimpulkan bahwa selama 50 tahun terakhir, penelitian

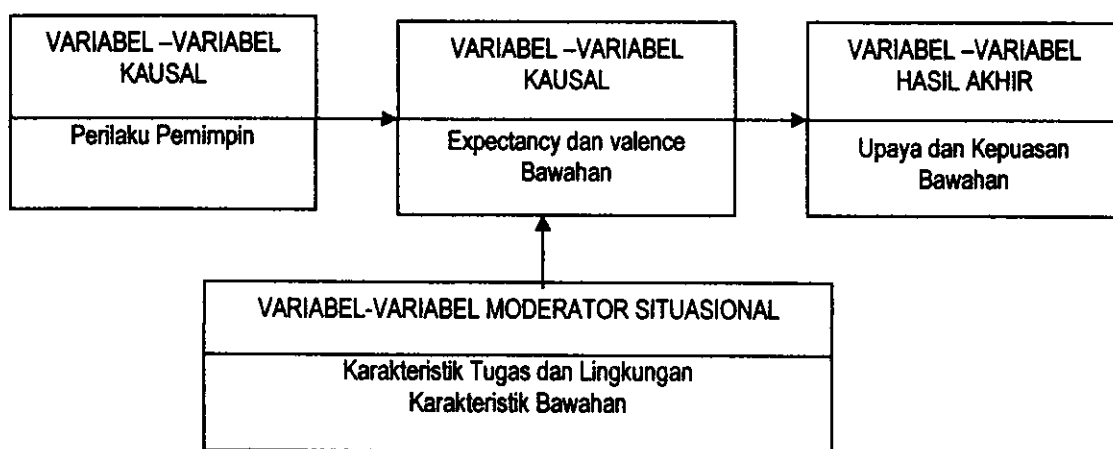
hubungan antara perilaku dan efektivitas kepemimpinan sebagai besar mengabaikan cara pemimpin mempengaruhi orang dengan menarik nilai-nilai ideologis, membantu menerjemahkan makna peristiwa dan memudahkan adaptasi perubahan lingkungan yang bergolak, sehingga perilaku pemimpin dalam mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan masih sangat lemah dan tidak konklusif.

Kebanyakan teori kepemimpinan seperti studi Ohio, model Fiedler, teori jalur tujuan dan model partisipasi pemimpin merupakan bentuk kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk tujuan organisasi dan peran yang jelas. Kepemimpinan transaksional menggunakan strategi pertukaran untuk memperoleh tindakan yang diinginkan dari pengikutnya. Kepemimpinan transaksional menggunakan paradigma *behavioristik* terutama teori *stimulus-respons* dalam mempengaruhi pengikutnya. Dalam pandangan ini pemimpin beranggapan bahwa pengikut itu bersifat pasif dan kurang memiliki harga diri dan bahkan dianggap seperti robot. Pemimpin mengandalkan pertukaran sosial berupa sumber daya yang dapat ditarik olehnya berdasarkan *reward*, *punishment* dan kekuasaan untuk mendapatkan kepatuhan. Kepatuhan pengikut bersifat terpaksa dan muncul dari sebuah penolakan. Harga diri pengikut dikorbankan demi kepentingan atau ambisi pemimpin. Kanungo dan Mendonca (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak dapat dikatakan sebagai perilaku kepemimpinan yang etikal. Kepemimpinan transaksional sangat tergantung pada pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan. Kesepakatan antara pemimpin dan bawahan tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seorang bawahan

dimaksudkan untuk memperoleh imbalan atau agar dapat menghindari hukuman. Kepemimpinan transaksional juga menyangkut nilai-nilai, namun nilai-nilai tersebut hanya relevan dengan proses pertukaran atau keuntungan timbal balik. Seorang pemimpin transaksional juga mengakui kebutuhan dan keinginan bawahan, serta menjelaskan bahwa keduanya hanya bisa dicapai dengan memuaskan jika para bawahan mencurahkan usahanya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Efektifitas transaksional ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin memberi imbalan bagi pekerjaan yang berhasil dan hukuman bagi pelanggaran aturan main yang disepakati, juga ditentukan oleh kemampuan seorang bawahan untuk menilai atau membandingkan antara kebaikan dengan kekurangan dari transaksi yang dilakukan dengan pemimpinnya. Kepemimpinan seperti ini mempunyai karakteristik utama, yakni pertukaran antara produktivitas dengan imbalan atau hukuman. **Salah satu kelemahannya adalah berlakunya relatif singkat dan tidak mampu menghadapi perubahan lingkungan.**

Beberapa teori yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional adalah teori *path goal*. Teori ini dibangun atas dasar teori kepemimpinan kelompok Ohio dan teori ekspektasi. Teori *path goal* ingin menjelaskan pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja bawahan. Evans (1970:277-298) memperkenalkan teori *path goal* tanpa memperhatikan pengaruh faktor situasi. House (1971:321-339) mengembangkan lebih jauh dengan memasukkan variabel – variabel situasional. Teori *path goal* diarahkan pada masalah bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan mereka bekerja, tujuan pribadi, dan jalan menuju pencapaian tujuan. Menurut teori *path goal* ,

pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha bawahan tergantung atas situasi, termasuk karakteristik tugas dan karakteristik bawahan. Faktor situasional mempengaruhi potensi peningkatan motivasi bawahan dan cara pemimpin meningkatkan motivasi serta mempengaruhi pilihan bawahan untuk pola perilaku pemimpin tertentu. Pada tahapan selanjutnya pemimpin mempengaruhi kepuasan bawahan, seperti ditunjukkan dalam gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1
HUBUNGAN KAUSAL TEORI KEPEMIMPINAN TAPAK TUJUAN
Sumber: Yukl (2005:257)

House and Mitchell dalam Syafar (2001:42-43) mendefinisikan perilaku pemimpin sebagai berikut:

1. *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung), memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan iklim bersahabat dalam unit kerja mereka.
2. *Directive Leadership* (kepemimpinan instruktif), Pemimpin membiarkan bawahannya mengetahui sendiri apa yang mereka dapat kerjakan,

memberi bimbingan atau arahan khusus, meminta bawahan untuk mengikuti aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta menjadwalkan dan mengkoordinasikan pekerjaan.

3. *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipatif), Pemimpin mengadakan konsultasi dengan bawahan, dan meminta saran-saran bawahan.
4. *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan), Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, melihat kemungkinan pengembangan kinerja, melakukan penekanan pada kinerja yang paling baik dan memberi keyakinan kepada bawahan bahwa mereka dapat mencapai standar kerja yang tinggi.

Bila semakin tidak terstruktur tugas-tugas, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah *directive*. Perilaku kepemimpinan *Supportive* akan efektif bila bawahan menjalankan tugas-tugas yang sangat terstruktur. Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas tinggi dan hubungan rendah efektif bila tugas–tugas relatif tidak terstruktur. Tugas–tugas yang tidak terstruktur menurut anggapan teori ini lebih menantang, lebih memberi kepuasan tinggi, serta kurang menimbulkan frustrasi dan stress. Teori ini banyak mendapat banyak kritikan, salah satunya dari Yukl and Clemence (1984:174-177). Kritik teori ini adalah bahwa sedikitnya pemusatan pada aspek perilaku pemimpin dan mengabaikan aspek penting lainnya. Kepemimpinan transaksional memiliki dua dimensi yaitu; *contingent reward* merupakan tingkat kesediaan pemimpin memberi imbalan terhadap kinerja yang dilakukan bawahan. Dimensi kedua adalah *management by exception* yaitu tingkat perhatian bawahan jika terjadi kegagalan.

Bentuk kepemimpinan transaksional lainnya adalah teori pertukaran pemimpin – anggota menjelaskan proses pembuatan peran antara seorang pemimpin dengan seorang bawahan (Dansereau, *et. al.*, 1975:46). Dasar pemikiran teori ini adalah bahwa para pemimpin biasanya menetapkan sebuah hubungan pertukaran yang sangat baik dengan sejumlah orang bawahan yang dipercayainya ("kelompok *in*") yang berfungsi sebagai asisten atau penasehat. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya ("kelompok *out*") secara substansial.

Graen and Cashman (1975:47) menyatakan bahwa hubungan pertukaran terbentuk atas dasar kesesuaian pribadi dan kompetensi serta kemampuan dapat diandalkan dari bawahan. Pertukaran *dyadic* mengikuti rangkaian perkembangan yang berbeda bagi setiap bawahan. Dalam hubungan pertukaran rendah terdapat tingkat saling mempengaruhi yang relatif rendah. Dasar untuk membuat hubungan pertukaran tinggi adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahan. Hasil ini meliputi antara lain: pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, kenaikan gaji, tunjangan khusus dan dukungan serta persetujuan pribadi, kemudahan karier bawahan.

Sebagai imbalan atas status, pengaruh dan tunjangan yang lebih besar, seorang bawahan yang memiliki pertukaran tinggi memiliki kewajiban dan biaya tambahan. Bawahan diharapkan untuk bekerja lebih keras, memiliki komitmen yang lebih besar kepada sasaran tugas, setia kepada pemimpin, dan berbagi sebagian tanggung jawab administratif pemimpinnya.

Menurut Graen and Uhl-Bien (1991:45), tahapan ketiga sesuai dengan kepemimpinan transformasional, sedangkan pada tahapan pertama sesuai dengan kepemimpinan transaksional.

Beberapa penelitian mengenai teori LMX telah dilakukan oleh para peneliti sejak awal tahun 1970-an. Studi yang dilakukan oleh Green *et al.*, (1996:401) menyelidiki bagaimana hubungan pertukaran pemimpin – anggota terpengaruh oleh variabel demografis dan organisatoris. Namun secara umum hanya terdapat sedikit penelitian mengenai kondisi situasional yang mempengaruhi perkembangan hubungan pertukaran. Para pemimpin yang terlatih untuk mengembangkan hubungan pertukaran yang mendukung dengan para bawahan mereka memiliki perolehan berikutnya dalam kinerja sasaran dan kepuasan bawahan mereka. Penelitian yang dilakukan Ginsburgh and Schiemann (1977) menemukan bahwa hubungan *dyadic* kearah atas dari seseorang pemimpin mempengaruhi hubungan *dyadic* menurun. Seorang manajer yang memiliki hubungan pertukaran yang mendukung dengan atasannya akan lebih mungkin membuat hubungan pertukaran yang mendukung dengan bawahannya. Hubungan meningkat yang mendukung membuat seseorang manajer mampu memperoleh lebih banyak manfaat bagi bawahan dan memudahkan kinerja mereka dengan memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

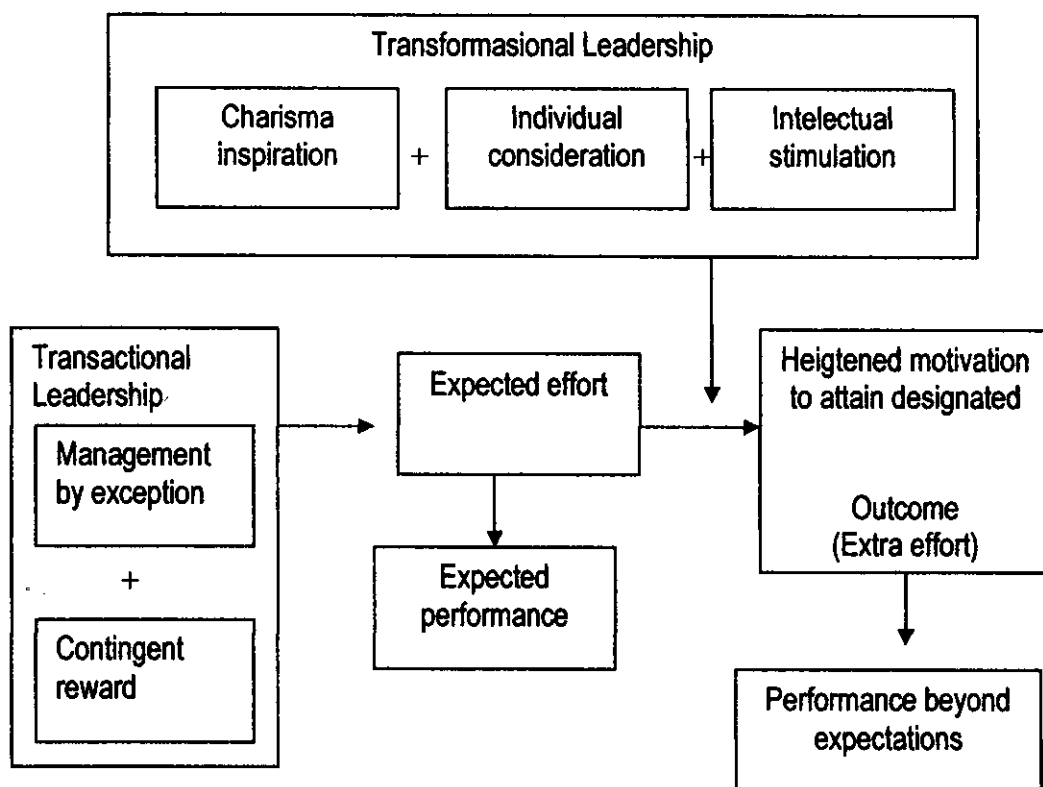
Ketidakjelasan teori ini adalah mengenai alasan keinginan untuk mempunyai kelompok *in* dan kelompok *out* yang dibedakan secara tajam. Sebuah kelompok *in* yang dibedakan secara tajam kemungkinan akan menciptakan perasaan benci dan akan merusak identifikasi tim di antara para bawahan dari kelompok *out* (McClane, 1991).

Bentuk kepemimpinan lainnya yang memperbaiki kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan transformasional yang mengilhami para pengikut untuk lebih mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi. Menurut Burns dalam Syafar (2001:61-62) kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin atau atasan dan bawahan saling mendorong satu sama lainnya kearah moral dan motivasi yang tinggi. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, kesamaan, kedamaian, dan rasa kemanusiaan, bukan membangkitkan sikap emosional seperti ketakutan, ketamakan, kecemburuan atau kebencian.

Bass and Avolio (1990:231-272) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, sebab kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan rendah ke tingkatan yang lebih tinggi sampai kepada tingkatan yang mapan. Proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakan sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat. Kepemimpinan transformasional merupakan kekuatan yang mendorong bawahan untuk melakukan tindakan melebihi kekuatan kepemimpinan transaksional dalam membangun tingkat kesadaran bawahan untuk peningkatan kinerja dengan mengembangkan dan menaikkan kebutuhan mereka dan mendorong peningkatan perhatian terhadap

kemajuan organisasi melebihi dari kepentingan pribadi (Bycio, *et al.*, 1995). Kepemimpinan transformasional memiliki tiga dimensi yaitu, *Charismatic* (memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, inspirasi dan kepercayaan pada pengikut), *Individual Consideration* (tingkat perhatian dan dukungan yang diberikan pemimpin pada bawahan), *Intellectual stimulation* (memperluas wawasan bawahan dengan mengkaji kembali permasalahan lama dengan cara baru).

Perbedaan kepemimpinan transformasional dan transaksional dijelaskan Bass dan Avolio (1990:231-272) sebagai berikut:



Gambar 2.2
PERBEDAAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DENGAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
 Sumber: Bass dan Avolio (1990:231-272)

Berdasarkan gambar 2.2 dapat dijelaskan bahwa ada kemiripan antara pemimpin transformasional dengan pemimpin kharismatik terutama dari sudut pandangan bawahan, yaitu dari segi pemilikan sejumlah kekuasaan dan pengaruh. Bawahan mengidentifikasi pemimpin dan misinya, serta memandang pemimpinnya yang ideal. Pemimpin seperti ini dapat membangun kepercayaan dan kejujuran bawahan. Pemimpin transformasional meningkatkan inspirasi bawahannya untuk melaksanakan apa yang dapat diselesaikan melalui usaha tambahan. Pemimpin transformasional dapat membantu bawahan untuk melihat kesempatan dalam situasi yang mengancam dan mengatasi persoalan yang nampaknya sulit dipecahkan. Howell (1988) menyatakan bahwa secara personal, karisma tidak bekerja untuk mengembangkan bawahan menjadi pemimpin. Pada kenyataannya pemimpin kharismatik enggan memberi wewenang kepada bawahannya, karena pemberian wewenang dapat mengancam kedudukan atau status kepemimpinannya.

Gibson (1995:84) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil - hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan imbalan internal. Robbins (2001:61) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi pengikutnya dengan merubah sikap dan

nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Menurut Kanungo dan Mendonca (Thobroni: 2005:40) sumber pengaruh kepemimpinan transformasional ada dua yaitu kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi. Pemimpin transformasional meningkatkan kemampuan para pengikutnya untuk tumbuh sendiri, memperbaiki harga diri sendiri dan berfungsi sebagai pribadi yang mandiri.

Kanungo *and* Mendonca (Thobroni: 2005:40) menyimpulkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang etikal. Kepemimpinan transaksional dan transformasional dikembangkan berdasarkan teori kebutuhan Maslow yang terdiri dari lima hirarkis kebutuhan mulai dari kebutuhan fisik sampai aktualisasi diri. Tingkat kebutuhan bawahan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan afiliasi dapat dipenuhi oleh gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri dimungkinkan terpenuhi dengan praktek kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan kekuatan yang mendorong bawahan untuk melakukan tindakan melebihi kekuatan kepemimpinan transaksional dalam membangun tingkat kesadaran bawahan untuk peningkatan kinerja (Bycio *et al.*, 1995).

Kepemimpinan transformasional berusaha mengembangkan dan menaikkan kebutuhan mereka dan mendorong peningkatan perhatian terhadap kemajuan organisasi melebihi dari kepentingan pribadi. Kepemimpinan ini dibangun di atas puncak kepemimpinan transaksional dan menghasilkan kinerja karyawan melampaui apa yang terjadi dengan kepemimpinan transaksional saja. Penelitian empiris yang relevan untuk teori

kepemimpinan transformasional umumnya mendukung, tetapi beberapa studi telah menguji proses mempengaruhi yang mendasari hubungan positif antara perilaku pemimpin dengan kinerja pengikut.

Perbedaan antara kepemimpinan transaksional, transformasional dengan kepemimpinan spiritual ditunjukkan pada Tabel 2.1 : (Tobroni, 2005:41)

Tabel 2.1
PERBEDAAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, TRANSFORMASIONAL DAN SPIRITUAL

Uraian	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Spiritual
Hakekat kepemimpinan	Fasilitas, kepercayaan manusia (bawahan)	Amanat dari sesama manusia	Ujian, amanat dari Tuhan dan Manusia
Fungsi kepemimpinan	Untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan	Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan keahlian dan keteladanan	Untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengorbanan) dan amal sholeh (altruistik)
Etos Kepemimpinan	Mendedikasikan usahanya kepada manusia untuk memperoleh imbalan / posisi yang lebih	Mendedikasikan usahanya kepada sesama untuk kehidupan bersama yang lebih baik	Mendedikasikan usahanya kepada Allah dan sesama manusia (ibadah) tanpa pemrih apapun
Sasaran tindakan kepemimpinan	Pikiran dan tindakan yang kasat mata	Pikiran dan hati nurani	Spiritualitas dan hati nurani
Pendekatan kepemimpinan	Posisi dan kekuasaan	Kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi	Hati nurani dan keteladanan
Dalam mempengaruhi yang dipimpin	Kekuasaan, perintah, uang, sistem, mengembangkan interes, transaksional		Keteladanan, mengilhami, membangkitan, memberdayakan, memanusiakan
Cara mempengaruhi	Menaklukkan jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan	Memenangkan jiwa dan membangun karisma	Memenangkan jiwa, membangkitan iman
Target kepemimpinan	Membangun jaringan kekuasaan	Membangun kebersamaan	Membangun kasih, menebar kebaikan dan penyalur rahmat Tuhan

Sumber: Tobroni (2005:41)

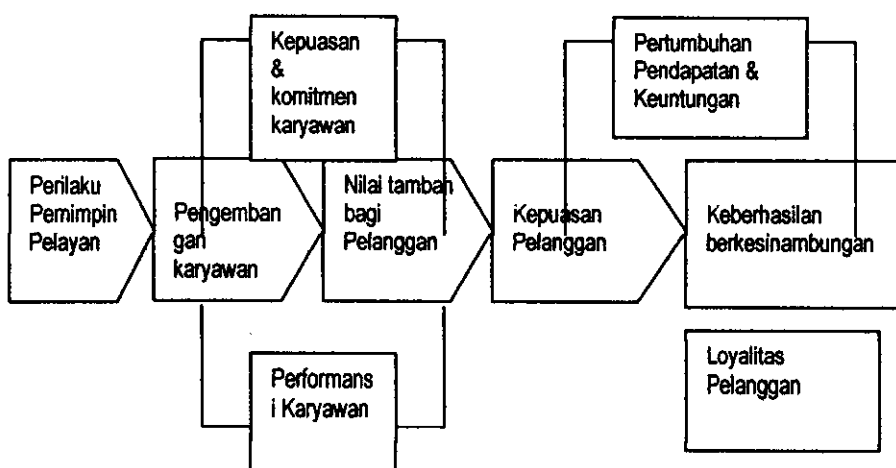
Burn (Yukl, 2001:481) telah memformulasikan sebuah teori mengenai kepemimpinan yang mengubah dari penelitian deskriptif para pemimpin politis. Peran kepemimpinan utama adalah meningkatkan kesadaran mengenai masalah etis dan membantu orang menyelesaikan nilai-nilai yang

berkonflik. Para pemimpin berusaha untuk meninggikan kesadaran dari para pengikut dengan menarik idealisme dan nilai moral seperti kebebasan, keadilan, kesetaraan, kedamaian, humanitarisme dan bukan emosi dasar seperti ketakutan, kerakusan, kecemburuan atau kebencian. Kepemimpinan yang mengubah adalah suatu proses pengaruh antar individual, juga sebuah proses memobilisasi kekuasaan untuk mengubah sistem sosial dan institusi reformasi. Kepemimpinan yang mengubah tidak hanya melibatkan peningkatan moral dari masing-masing pengikut, tetapi juga upaya kolektif untuk mencapai reformasi sosial. Pemimpin transformasional mendorong kebajikan moral ketika mereka berusaha untuk mengubah sikap dan perilaku dari para pengikut.

Pemimpin kharisma juga memiliki komponen etis, artinya bahwa pemimpin etis dianggap menggunakan kharisma secara sosial konstruktif untuk melayani orang lain. Pemimpin yang tidak etis lebih mungkin menggunakan kharisma mereka untuk menambah pengaruh para pengikut yang diarahkan ke tujuan melayani diri sendiri. Etika mempengaruhi para pengikut adalah perhatian utama teori kepemimpinan transformasional dan karismatik. Kebanyakan teori ini melibatkan pengaruh pemimpin yang besar atas sikap dan perilaku pengikut. Beberapa pendukung teori ini adalah Stephens, D'Intino and Victor (1995), White and Wooten (Yukl, 2001:484) yang berusaha memperjelas kriteria untuk menentukan kapan jenis kepemimpinan ini adalah etis.

Teori kepemimpinan yang berkembang selanjutnya adalah kepemimpinan pelayan yaitu suatu model kepemimpinan yang

memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar (Lantu. *et al.*,2007:28). Kepemimpinan berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin (Spears, 1995:25). Fokus utama dari kepemimpinan pelayan adalah cara mengembangkan pemimpin pihak lain (pengikut, komunitas internal dan eksternal), bukan hanya untuk mementingkan diri sendiri. Tujuan utama seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan pihak lain (Russell *and* Stone, 2002:145-157). Konsep kepemimpinan pelayan menekankan pentingnya manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan, sehingga pemimpin menganggap bahwa pemberdayaan dan pengembangan pengikut adalah amanah yang harus dipenuhinya.



Gambar 2.3

MODEL PERILAKU DAN FOKUS UTAMA DARI PEMIMPIN PELAYAN
 Sumber: Lantu, Rumahorbo (2007:30)

Prioritas utama tujuan organisasi bukan pada profit atau ukuran – ukuran kinerja lainnya, namun menitikberatkan pada pengembangan karyawan. Dampak pengembangan karyawan ini akan menciptakan keberhasilan jangka panjang perusahaan secara berkesinambungan. Tindakan pemimpin yang secara aktif mengembangkan karyawan akan mendorong terciptanya kepuasan kerja dan meningkatnya komitmen karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya secara signifikan.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan serta memiliki performansi kerja yang baik, akan terus berusaha melayani pelanggan dengan segenap hatinya. Karyawan akan berusaha menyelaraskan visi pribadinya ke dalam visi perusahaan. Perilaku karyawan tersebut akan mengarah pada terciptanya nilai tambah yang diwujudkan dalam bentuk produk dan jasa prima kepada pelanggan maupun efisiensi kerja di perusahaan. Dampaknya, perusahaan akan dapat mengurangi biaya operasional sehingga berpengaruh juga pada harga dan layanan yang diberikan kepada pelanggan. Kepuasan yang diperoleh pelanggan akan menciptakan loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap produk perusahaan. Pelanggan yang puas dan loyal adalah promosi yang efektif bagi perusahaan. Penambahan jumlah pelanggan serta peningkatan volume pembelian pelanggan yang terpuaskan akan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan pendapatan perusahaan. Proses keberhasilan untuk meningkatkan pendapatan dan profit perusahaan akan terjadi secara terus menerus atau berkesinambungan.

Berbagai pandangan tentang karakteristik pemimpin pelayan dikemukakan oleh para peneliti, namun demikian masih banyak terdapat

perbedaan dalam mendeskripsikan pemimpin pelayan. Beberapa peneliti yang telah berusaha menjelaskan tentang karakteristik pemimpin pelayan antara lain Spears (1995:25), Laub (1999:60), dan Patterson (2003:64). Karakteristik pemimpin pelayan menurut Spears (1995:25) antara lain, mendengarkan, yaitu berusaha merespon setiap keluhan dan mencari tahu apa yang ada dalam hati, dengan cara mendengarkan yang melampaui upaya untuk mengalahkan suara batinnya sendiri serta berusaha memahami apa yang dikomunikasikan oleh tubuh, jiwa, dan pikiran, Empati dengan berusaha memahami dan memberikan empati kepada orang lain serta menjadi pendengar yang ahli. Karakteristik lainnya adalah menyembuhkan, yaitu kemampuannya menyembuhkan diri sendiri dan orang lain, kesadaran diri dengan membantu memahami persoalan yang melibatkan etika dan nilai-nilai yang sifatnya universal, persuasif, konseptualisasi, serta memiliki visi, kemampuan melayani, komitmen pada pertumbuhan individu serta membangun komunitas.

Pandangan lain tentang kepemimpinan pelayan dikemukakan oleh Laub (1999:60), yaitu sebuah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikut dibandingkan dengan kepentingan pribadi sang pemimpin. Definisi ini kemudian diperluas, sehingga kepemimpinan pelayan merupakan upaya mendorong adanya penghargaan dan pengembangan individu, pengembangan komunitas, praktik-praktik autentisitas. Suatu kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengikutnya, serta pendistribusian kekuasaan dan status untuk kebaikan semua orang, keseluruhan organisasi, serta pihak-pihak lain yang dilayani organisasi.

TABEL 2.2
OPERASIONALISASI KARAKTERISTIK PEMIMPIN PELAYAN MENURUT
JIM LAUB (1999)

Karakteristik	Operasionalisasi Karakteristik Pemimpin Pelayan
Menghargai Orang Lain (Value People)	• Mempercayai orang lain • Melayani kebutuhan orang lain dahulu dibandingkan kebutuhan pribadi • Ramah dan banyak mendengarkan orang lain secara empati
Mengembangkan Orang lain (Develop People)	• Memberi kesempatan pada pengikut untuk belajar dan berkembang • Menjadi teladan terhadap perilaku yang diinginkan • Mengembangkan orang lain dengan cara mendorong, mendukung, dan melayaninya.
Membangun komunitas (Build Community)	• Membangun hubungan personal yang kuat • Berkolaborasi dengan orang lain dalam pekerjaan • Menghargai perbedaan-perbedaan yang ada
Memperlihatkan Authentisitas (Display Authenticity)	• Bertanggung jawab dan terbuka kepada orang lain • Memiliki keinginan yang kuat untuk belajar dari orang lain • Mempertahankan integritas dan sifat dapat dipercaya
Memberikan Kepemimpinan (Provide Leadership)	• Memberikan perspektif masa depan kepada para pengikut • Mengambil inisiatif • Mengklarifikasi tujuan – tujuan yang sesuai
Berbagi Kepemimpinan (Share Leadership)	• Memfasilitasi pembentukan visi bersama • Berbagi kekuasaan dan melepaskan pengendalian kepada pengikut • Berbagi status dan mempromosikan orang lain.

Sumber: Lantu dan Rumahorbo (2007)

Kepemimpinan pelayan membutuhkan adanya pola pikir atau paradigma yang melihat pemimpin, kepemimpinan, dan pengikut melalui suatu cara yang berbeda dari pemikiran yang ada sebelumnya. Kepemimpinan pelayan merupakan paradigma yang mempertajam pemahaman kita tentang kepemimpinan. Dengan demikian kepemimpinan pelayan bukan sebuah gaya kepemimpinan, meskipun hal itu sering digambarkan dalam teks – teks teori kepemimpinan. Kepemimpin pelayan hanya memfokuskan dan mengutamakan pada kepentingan pengikut atau anggota organisasi serta mementingkan pemenuhan kepentingan pihak lain

dibandingkan dirinya sendiri. Laub (1999:60) menyatakan bahwa bila organisasi dipimpin oleh para pemimpin pelayan, maka organisasi itu akan menjadi sebuah organisasi yang sehat (*healthy organization*). Operasionalisasi karakteristik pemimpin pelayan dijelaskan secara detail pada Tabel 2.2 halaman 54.

2.1.2 Kepemimpinan Islami

Tugas manusia di muka bumi adalah sebagai khalifah Allah (*khalifatu'llah fil ardhy*). Secara terminologis, dalam kajian sejarah khalifah bisa diartikan sebagai kepala negara dalam pemerintah dan kerajaan Islam masa lalu. Di lain pihak, khalifah merupakan fungsi manusia itu sendiri di muka bumi sebagai ciptaan Allah yang sempurna. Dalam Q.S: Al A'raf. (7):69 dan 74, khalifah diartikan sebagai generasi penerus atau generasi pengganti. Pengertian khalifah dalam Q.S: Al Baqarah. (2):30, Q.S: Al An'aam. (6):165, Q.S: Yuunus. (10):73, Q.S: Al Naml.(27):62 serta Q.S: Faatir.(35):39 dapat diartikan sebagai penguasa di bumi atau mereka yang mempunyai kekuasaan. Q.S: Shaad (38):26 secara jelas menunjukkan yang disebut khalifah adalah Dawud a.s, sebagaimana dalam firman Allah SWT berikut ini:

يٰۤدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ
عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ



Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.

Allah telah menjadikan Daud sebagai raja Israil yang diperintahkan agar menggunakan kekuasaannya untuk memerintah umatnya secara adil. Kepemimpinan harus didasarkan atas keadilan, dijalankan secara adil dan berfungsi untuk menegakkan keadilan. Secara ringkas, dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga makna khalifah, yaitu pertama adalah Adam yang merupakan simbol manusia sehingga dapat disimpulkan bahwa manusia berfungsi sebagai khalifah dalam kehidupan. Kedua, khalifah merupakan generasi pengganti, sehingga fungsi khalifah diemban secara kolektif oleh suatu generasi. Ketiga, khalifah adalah kepala negara atau pemerintahan (Rahardjo, 2002:346-365). Shihab (2005:140-144) menyimpulkan bahwa kekhalifahan terdiri dari wewenang yang dianugerahkan Allah SWT, makhluk yang disertai tugas, yakni Adam as dan anak cucunya, serta wilayah tempat bertugas, yakni bumi yang terhampar ini. Kekhalifahan mengharuskan makhluk yang disertai tugas itu melaksanakan tugasnya sesuai dengan petunjuk Allah yang memberinya tugas dan wewenang.

Manusia mempunyai kecenderungan alami untuk memimpin karena diciptakan sebagai khalifah Allah dimuka bumi. Manusia mengemban amanat kekhalifahan karena kualitas kemampuannya dalam berpikir, menangkap, dan mempergunakan simbol –simbol komunikasi. Menurut fitrahnya, khalifah Allah memiliki tiga nilai dasar kemanusiaan, yakni memiliki kesadaran, kemerdekaan dan kreativitas. Firman Allah dalam Q.S: Al Baqarah (2):30 menunjukkan secara tegas peran manusia sebagai khalifah di muka bumi. Seorang khalifah senantiasa berorientasi melakukan pemberdayaan diri dan masyarakat ke arah yang lebih tinggi. Sifat ini tercermin dalam firman Allah SWT dalam Q.S: Al Baqarah (2):195 sebagai berikut:

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٦﴾

“Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, Karena Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.”

Prinsip dasar seorang khalifah menurut Islam harus mempunyai akhlak Allah. Manusia sebagai wakil Allah di muka bumi harus meniru perilaku Allah SWT yang memberikan mandat kepada manusia. Akhlak Allah tercermin dalam 99 Asmaul Husna, sehingga manusia harus senantiasa berbuat baik dengan bercermin kepada sifat – sifat Allah SWT (*Asmaul Husna*). Tugas kekhalifahan merupakan amanah yang diberikan Allah SWT, sehingga akan diminta pertanggungjawabannya kelak di *Yaumil Akhir*. Firman Allah dalam Q.S: Al Ahzab ayat 72 menjelaskan tentang amanat yang diterima manusia sebagai berikut:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا
وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

“Sesungguhnya kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh”

Merujuk pada surat Al Fatihah, menurut Darmawan (2006:35), seorang khalifah memiliki sifat – sifat antara lain, memiliki kemampuan antisipatif, mengembangkan rahman dan rahim, memiliki kemampuan evaluatif.

Pemimpin adalah pelayan, penolong, memiliki kemampuan untuk membimbing. Seorang pemimpin harus senantiasa waspada terhadap adanya ancaman, gangguan, hambatan, atau tantangan baik dari pihak internal maupun pihak luar terhadap misi dan visi organisasi. Dalam konteks keorganisasian, seorang pemimpin perlu menyiapkan mental karyawannya untuk bersiap diri jika ada tantangan.

Seorang khalifah mengembangkan nilai-nilai empati kepada karyawannya dan mengembangkan jiwa solidaritas dan kebersamaan yang tinggi pada bawahannya. Gaya kepemimpinan yang bersifat empati akan mampu menumbuhkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaannya. Seorang pemimpin juga memiliki kewenangan untuk melakukan evaluasi terhadap seluruh karyawannya. Hasil evaluasi akan melahirkan adanya penguatan, baik berbentuk penguatan positif ataupun hukuman. Seorang khalifah merupakan cerminan akhlak Allah, harus memiliki sifat penolong bagi karyawannya dan mengedepankan kemaslahatan bersama. Pemimpin adalah orang yang berkemampuan untuk membina, mendidik, dan memberi petunjuk dalam memecahkan masalah – masalah yang ada di lingkungan organisasi.

Manusia telah terlahir sebagai pemimpin dan tugas manusia harus menghidupkan nilai kepemimpinannya. Setiap manusia sebagai pemimpin berkewajiban memakmurkan bumi dengan berbuat amal kebaikan bagi dirinya sendiri, masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Manusia yang diciptakan sebagai khalifah merupakan makhluk yang mewakili Allah SWT dan melaksanakan kepemimpinan melalui kegiatan - kegiatan yang diridhai-

Nya. Allah SWT berfirman di dalam surat Al -A'raaf ayat 69 dan ayat 74 sebagai berikut:

أَوْعَجِبْتُمْ أَنْ جَاءَكُمْ ذِكْرٌ مِنْ رَبِّكُمْ عَلَى رَجُلٍ مِنْكُمْ لِيُنذِرَكُمْ ۚ وَأَذْكُرُوا إِذْ
جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ قَوْمِ نُوحٍ وَزَادَكُمْ فِي الْخَلْقِ بَضْطَةً ۖ فَادْكُرُوا ۚ الْآءَ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ
تُفْلِحُونَ ﴿٦٩﴾

"Apakah kamu (Tidak percaya) dan heran bahwa datang kepadamu peringatan dari Tuhanmu yang dibawa oleh seorang laki-laki di antaramu untuk memberi peringatan kepadamu? dan ingatlah oleh kamu sekalian di waktu Allah menjadikan kamu sebagai pengganti-pengganti (yang berkuasa) sesudah lenyapnya kaum Nuh, dan Tuhan Telah melebihkan kekuatan tubuh dan perawakanmu (daripada kaum Nuh itu). Maka ingatlah nikmat-nikmat Allah supaya kamu mendapat keberuntungan."

وَأَذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ عَادٍ وَبَوَّأَكُمْ فِي الْأَرْضِ تَتَّخِذُونَ مِنْ
سُهُولِهَا قُصُورًا وَتَنْحِتُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا ۖ فَادْكُرُوا ۚ الْآءَ اللَّهِ وَلَا تَعْتَوْا فِي الْأَرْضِ
مُفْسِدِينَ ﴿٧٤﴾

"Dan ingatlah olehmu di waktu Tuhan menjadikan kamu pengganti-pengganti (yang berkuasa) sesudah kaum 'Aad dan memberikan tempat bagimu di bumi. kamu dirikan istana-istana di tanah-tanahnya yang datar dan kamu pahat gunung-gunungnya untuk dijadikan rumah; Maka ingatlah nikmat-nikmat Allah dan janganlah kamu merajalela di muka bumi membuat kerusakan."

Firman Allah dalam surat Al A'raaf tersebut menunjukkan bahwa perbuatan manusia yang disebut kepemimpinan tidak pernah lepas dari penilaian Allah SWT.

Kepemimpinan dalam pandangan Islam memiliki berbagai definisi. Imamah yang berarti menuju, meneladani dan memimpin. Khilafah yang memunculkan khalifah yang berarti pengganti atau orang yang mengganti. Ulul Amri, yang berarti orang yang punya urusan dan mengurus. Wilayah,

artinya memerintah, menguasai, menyayangi dan menolong serta Ri'ayah berarti menggembalakan, memelihara dan mengayomi. Imamah memiliki makna bahwa seorang imam (pemimpin) harus mampu menjadi teladan bagi anggota-anggotanya yang dipimpinnya. Seorang pemimpin juga harus mempunyai tujuan dan orientasi yang jelas kemana arah organisasi yang dipimpinnya. Ada tujuh golongan yang besok akan dinaungi Allah dimana tidak ada naungan, kecuali naungan-Nya. Salah satunya adalah imam (pemimpin) yang adil (HR. Al-Bukhari). Khilafah yang memunculkan khalifah memiliki makna kepemimpinan. Khilafah berubah menjadi pemerintahan berdasarkan kedaulatan. Kalau khilafah masih bersifat pribadi, pemerintahan adalah kepemimpinan yang telah melembaga ke dalam suatu sistem kedaulatan.

Makna pemimpin sebagai ulul amri artinya pemimpin diangkat untuk disertai suatu urusan, agar dikelola dengan baik . Firman Allah dalam Q.S: An-Nisaa' (4):59 berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Definisi pemimpin sebagai Ri'ayah memberikan isyarat bahwa pemimpin (*ra'in*) itu harus mempunyai daya menggembalakan, mampu memelihara kelangsungan organisasi yang dipimpinnya dan mampu

mengayomi anggota-anggotanya. Syarat Kepemimpinan menurut Al- Mawardi (Armush, 2005:240) antara lain, adil, berpengetahuan yang membawa pada munculnya ijtihad dan hukum atas berbagai peristiwa, indera dapat berfungsi secara sempurna, anggota tubuh bebas dari cacat yang dapat menghalangi pelaksanaan gerak dan ketangkasan berdiri, mempunyai pendapat yang membawa pada munculnya kebijakan terhadap rakyat dan pengaturan berbagai kepentingan, berani yang menimbulkan adanya perlindungan terhadap elemen kecil serta keturunan.

Berdasar kelima definisi tentang kepemimpinan Islam dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus kepentingan karyawan atau rakyatnya dan menempatkan diri sebagai pelayan masyarakat atau perusahaan. Pemimpin harus berpikir dan menemukan cara-cara agar perusahaannya tetap maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan. Pemimpin yang bersikap melayani, maka kekuasaan yang dipimpinnya bukan bersifat formalistik, melainkan sebuah kekuatan yang lahir dari kesadaran.

Menurut Beekun *and* Badawi (1999:17-33), seorang muslim dalam melakukan fungsi kepemimpinan melewati empat tahapan proses dalam pembangunan spiritualnya, yaitu iman, Islam, taqwa dan ihsan. Pemimpin yang beriman selalu meyakini bahwa apa yang dimilikinya termasuk kekuasaan yang diamanahkan merupakan kepunyaan Allah. Pemimpin yang menerapkan Islam juga tidak akan pernah merasa dirinya adalah orang yang paling berkuasa. Seorang pemimpin harus tunduk kepada Allah untuk selalu melakukan apa yang diperintahkan dan menjauhi apa yang dilarang.

Ketaqwaan adalah takut kepada Allah SWT, dan selalu merasakan kehadiran-Nya. Pemimpin juga harus memiliki ihsan, kecintaan kepada Allah. Kecintaan kepada Allah akan membuat seorang pemimpin berlaku atau berbuat yang terbaik. Rasulullah saw bersabda: Berdoalah, seperti kamu seolah – olah melihat-Nya (Allah), jika tidak bisa, maka berpikirlah bahwa Ia melihatmu.

Kepemimpinan dalam Islam tidak jauh berbeda dengan model kepemimpinan yang selama ini dilakukan oleh umumnya organisasi. Prinsip-prinsip dan sistem-sistem yang digunakan dalam kepemimpinan Islam ada kesamaan dengan kepemimpinan pada umumnya. Paradigma *legal-formalistik*, mendasarkan kepada aspek-aspek formal ke-Islaman. Paradigma *esensial-substansial* merupakan paradigma yang lebih mendasarkan hal-hal yang substansial dalam ajaran Islam. Kepemimpinan dikatakan Islami, jika didalamnya terdapat nilai-nilai Islam yang dipraktekkan dalam mengelola sebuah organisasi, seperti menjaga sifat amanah, kejujuran, keadilan, egalitarianisme, keikhlasan, tanggungjawab, tanpa melihat apakah orang-orang yang terlibat didalamnya muslim atau non muslim, simbol-simbol yang ada didalamnya Islam atau tidak.

Kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan yang mempraktekkan nilai-nilai ajaran Islam, terlepas apakah pelakunya seorang muslim atau tidak. Pemimpin tersebut konsekuen melaksanakan ajaran, disiplin, tepat waktu, mempunyai karakter yang baik, suka bermusyawarah, adil. Kepemimpinan Islam yang ideal adalah suatu kepemimpinan, sistem dan mekanisme

manajerial dalam sebuah organisasi, yang pemimpin dan anggota-anggotanya adalah orang-orang taat yang konsekuen mengamalkan prinsip-prinsip ajaran Islam. Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggotanya yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah SWT. Jadi, tidak hanya bersifat *horisontal-formal* sesama manusia, tetapi juga bersifat *vertikal-moral*, yakni tanggungjawab kepada Allah SWT diakhirat. Firman Allah dalam Q.S: Al-Mukminun (23): 8 sebagai berikut:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

“.....dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.”.

Seorang pemimpin harus bersifat amanah (dapat dipercaya), sebab ia akan diserahi tanggungjawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik. Nabi Muhammad SAW juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggungjawabkan, baik didunia maupun dihadapan Allah. Nabi SAW bersabda yang artinya : “Setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya”. (HR. Al-Bukhari).

“Nabi SAW juga bersabda yang artinya : “Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran. (Waktu itu) ada seorang sahabat yang bertanya, apa (indikasi) menyia-nyiakan amanah itu ya Rasul ? Beliau menjawab : “Apabila suatu perkara diserahkan pada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya”. (HR. Al-Bukhari).

Kedua hadits tersebut memberikan isyarat betapa pentingnya sifat amanah dan profesional dalam kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi dimaknai sebuah pengorbanan dan amanah sebagai yang harus diemban sebaik-baiknya. Kepemimpinan juga bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan melayani untuk mengayomi dan berbuat seadil-adilnya. Kepemimpinan adalah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak yang seadil-adilnya. Tentang keharusan memegang sifat amanah dan berbuat adil, Allah SWT juga menegaskan dalam Q.S: An-Nisaal(4):58 sebagai berikut :

• إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.

Kepemimpinan dalam pandangan al-Qur'an dan hadits adalah sebuah amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya, dengan penuh tanggungjawab, keikhlasan, profesional. Sebagai konsekuensinya pemimpin harus mempunyai sifat amanah, profesional dan memiliki sikap tanggungjawab. Pemimpin memiliki pengetahuan untuk mengelola persoalan-persoalan yang terkait dengan persoalan kehidupan berbangsa dan bernegara. Pemimpin mempunyai visi dan misi yang jelas, bagaimana memimpin dan mengelola negara atau organisasi secara terstruktur, sehingga ada prioritas tertentu. Seorang pemimpin harus mempunyai

keberanian dan kekuatan. Pemimpin harus mempunyai keberanian untuk menegakkan hukum dan keadilan.

Pemimpin Islam yang ideal harus memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut :

1. Jujur, sebab tanpa kejujuran akan terjadi penyalahgunaan wewenang dan jabatan, manipulasi terhadap rakyat atau anggota-anggota yang dipimpinnya. Allah SWT juga menegaskan dalam Q.S: Al-Taubah(9):119 sebagai berikut :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾

Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.

Q.S. Al-Ahzab :70

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَقُوْلُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا ﴿٧٠﴾

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah perkataan yang benar.

Rasulullah saw bersabda : “Sesungguhnya kejujuran itu menunjukkan kepada kebaikan. Sesungguhnya kebaikan menunjukkan sorga. Sesungguhnya orang itu hendaknya berlaku jujur sehingga menjadi siddiq (memiliki sifat jujur). Sesungguhnya dusta kebohongan itu menunjukkan kepada kecurangan. Sesungguhnya kecurangan itu menunjukkan kepada neraka. Sesungguhnya orang yang terus menerus berlaku dusta bohong sehingga Allah mencatatnya sebagai pendusta pembohong”

2. Amanah (dapat dipercaya). Dengan amanah maka akan terhindar tindakan kolusi, korupsi dan manipulasi. Allah SWT menegaskan dalam Q.S: Al-Mukminun (23):8, Q.S: Al-Anfal (8):27, Q.S: Al-ahzab (8):72 sebagai berikut :

وَالَّذِيْنَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُوْنَ ﴿٧٢﴾

Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikunya) dan janjinya.

Q.S: Al-Anfal (8):27

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنَتِكُمْ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٧﴾

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu Mengetahui.

Q.S: Al-ahzab (33):72

اِنَّا عَرَضْنَا الْاٰمَانَةَ عَلَى السَّمٰوٰتِ وَالْاَرْضِ وَالْجِبَالِ فَاتَيْنَ اَنْ يَّحْمِلْنَهَا وَاَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْاِنْسَانُ اِنَّهٗ كَانَ ظَلُوْمًا جَهُوْلًا

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh,

Rasulullah saw dalam HR Ahmad dari Anas bin Malik bersabda:

عن أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ يَقُولُ إِنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ. رَوَاهُ أَحْمَدُ

Dari Anas bin Malik ra berkata, Rasulullah saw bersabda: "Tidak ada iman bagi orang yang yang tidak memiliki amanah, dan tidak ada agama bagi orang yang tidak memiliki komitmen".

3. Cerdas (*fathonah*). Pemimpin yang cerdas akan dapat mengambil inisiatif secara cermat, tepat dan cepat, ketika menghadapi problem-problem yang ada dalam kepemimpinannya.
4. Adil. Jika pemimpin tidak adil maka akan memunculkan kecemburuan masyarakat yang dapat memicu kerawanan sosial, konflik dan ketegangan dalam masyarakat. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang dapat membawa rakyatnya menjadi makmur dalam keadilan dan adil dalam kemakmuran. Allah SWT menegaskan dalam Q.S.. Al-Maidah (5): 8

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَحْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

5. Bijaksana dan mempunyai sikap tanggungjawab. Kebijakan-kebijakan ataupun keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin harus benar-benar bijaksana dan dapat dipertanggungjawabkan, baik secara moral maupun secara formal.
6. Terbuka (bersedia dikritik dan mau menerima saran dari orang lain). Sikap terbuka ini mencerminkan sifat *tawadu'* (rendah hati), tidak sombong.

Allah SWT menegaskan dalam Q.S. Al-Hujurat (49):6

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحِرُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ

Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.

7. Keikhlasan. Berbuat dan beramal dengan ikhlas merupakan hal yang sangat penting dalam pandangan Islam. Sebab tanpa keikhlasan amal perbuatan dalam pandangan Allah akan sia-sia. Keikhlasan disini tetap dalam pengertian melaksanakan *amanah* kepemimpinan yang sebaik-baiknya.

Kepemimpinan Islam mulai dikembangkan akhir – akhir ini oleh banyak perusahaan dengan menggunakan konsep kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan dalam arti spiritual merupakan kemampuan menaati perintah

dan larangan Allah SWT dan Rasulullah SAW dalam semua aspek kehidupan. Manusia sebagai pemimpin hanya akan diridhai bila kepemimpinannya dilaksanakan sesuai dengan kehendak-Nya. Firman Allah dalam Q.S: An Nisaa(4):59 menegaskan pentingnya menaati Allah, Rasul serta pemegang kekuasaan (pemimpin). Sejalan dengan firman Allah tentang ketaatan pada Allah dan Rasul, didalam Q.S: Ali Imran (3):132, Allah SWT memfirmankan pentingnya ketaatan pada Allah dan Rasul serta adanya rahmat bagi yang melakukannya.

Pemimpin dalam melaksanakan tugasnya perlu memiliki beberapa sifat diantaranya adalah:

1. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya. Semakin besar kemampuan dan pengetahuannya terhadap urusan perusahaan, pengaruhnya akan semakin kuat. Allah telah berfirman dalam Q.S. al-Mulk:1

تَبَرَّكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١﴾

"Mahasuci Allah Yang Ditangan-Nyalah segala kerajaan, dan Dia Mahakuasa atas segala sesuatu".

Kekuasaan berada di tangan Allah, sehingga mampu berbuat apa saja yang dikehendaki. Karena tidak ada yang mampu berbuat apa saja kecuali Allah, maka ayat ini dimulai dengan "*tabaaraka*" artinya Mahasuci Allah. Dalam hal ini, kekuasaan manusia untuk mengendalikan perusahaan karena kemampuan dan ilmunya bukan berarti menyamai kekuasaan Allah yang menguasai seluruh langit dan bumi.

2. Mempunyai keistimewaan yang lebih dibanding dengan orang lain. Allah telah berfirman dalam Q.S. al-Baqarah:247

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٤﴾

Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah Telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah Telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.

3. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggungjawabnya. Allah berfirman dalam Q.S. Ibrahim: 4

وَمَا أَرْسَلْنَا مِن رُّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُم فَيُضِلُّ اللَّهُ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٤﴾

Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.

4. Mempunyai kharisma dan wibawa dihadapan manusia, sebagaimana firman Allah dalam Q.S. Huud:91

قَالُوا يَشْعَبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِّمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرُّكَ فِيْنَا ضَعِيفًا وَلَوْلَا رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بَعِيزٌ ﴿٩١﴾

Mereka berkata: "Hai Syu'aib, kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan Sesungguhnya kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara Kami; kalau tidaklah Karena keluargamu tentulah kami Telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami."

5. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu. Allah memerintahkan kepada Nabi Dawud a.s. ketika dia diangkat menjadi khalifah di muka bumi dalam QS: Shaad:26,

"Hai Dawud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah".

6. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap yang dipimpinnya, agar orang lain simpatik kepadanya. Kasih sayang adalah salah satu sifat Rasulullah saw. sebagaimana firman Allah dalam QS. Ali Imran : 159,

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ

"Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

7. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan. Firman Allah dalam Q.S: Ali Imran: 159 secara jelas memerintahkan untuk memberi maaf dan ampunan.
8. Bermusyawarah dengan para pengikutnya serta meminta pendapat dan pengalaman mereka, seperti firman Allah dalam Q.S: Ali Imran: 159

menegaskan pentingnya musyawarah dalam menyelesaikan segala urusan.

9. Membangun kesadaran akan adanya *muraqabah* (pengawasan dari Allah) hingga terbina sikap ikhlas dimanapun, walaupun tidak ada yang mengawasinya kecuali Allah. Allah berfirman dalam Q.S: Al Hajj:41,

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

(yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.

Kesadaran mereka ini dimulai dengan mendirikan shalat, atau menganjurkan anggotanya untuk mendirikan shalat, menegakkan hukum-hukum Allah dan menjaga nilai-nilai moral. Firman Allah dalam Q.S: al-Ankabuut:45,

أَتْلُ مَا أُوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ ۖ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ ۗ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ ﴿٤٥﴾

Bacalah apa yang Telah diwahyukan kepadamu, yaitu Al Kitab (Al Quran) dan Dirikanlah shalat. Sesungguhnya shalat itu mencegah dari (perbuatan- perbuatan) keji dan mungkar. dan Sesungguhnya mengingat Allah (shalat) adalah lebih besar (keutamaannya dari ibadat-ibadat yang lain). dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan.

10. Memberikan *takaaful ijtima'i* 'santunan sosial' kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak. Pemberian santunan tersebut dapat dilakukan dengan cara pembayaran zakat orang-orang kaya

kepada para karyawan yang miskin sehingga tumbuh rasa kasih sayang dan perhatian karena dalam harta orang kaya terdapat hak bagi orang miskin. Firman Allah dalam Q.S: al-Hajj:41 menegaskan untuk mendirikan shalat dan menunaikan zakat.

11. Mempunyai *power* pengaruh yang dapat memerintah dan mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran. Firman Allah dalam Q.S: al-Hajj: 41 menegaskan untuk berbuat yang ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar.

12. Tidak membuat kerusakan di muka bumi. Allah telah mengancam pemimpin yang tidak baik dengan firman Allah Q.S: al-Baqarah: 205),

وَإِذَا تَوَلَّى سَعَىٰ فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ ۗ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَاسَادَ



Dan apabila ia berpaling (dari kamu), ia berjalan di bumi untuk mengadakan kerusakan padanya, dan merusak tanam-tanaman dan binatang ternak, dan Allah tidak menyukai kebinasaan.

13. Mau mendengar nasihat dan tidak sombong. Allah mengecam orang yang sombong dengan berfirman dalam Q.S: al-Baqarah:206,

وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ ۖ فَحَسْبُهُ جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ ﴿٢٠٦﴾

“Dan apabila dikatakan kepadanya, ‘Bertakwalah kepada Allah,’ bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. Dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya”.

Kepemimpinan setelah Rasulullah Saw dilanjutkan oleh kepemimpinan pada zaman khulafaur rasyidin yang dimulai dari kepemimpinan Abu Bakar ash-Shiddiq (11-13 H) atau (632-634 M). Sistem suksesi pada masa Abu Bakar adalah melalui pemilihan terbuka berdasarkan musyawarah. Gaya kepemimpinan yang dipakai oleh Abu Bakar adalah gaya yang bersifat sentralistik, dimana kekuasaan legislatif, eksekutif dan yudikatif berada di tangan khalifah. Abu Bakar sering mengajak bermusyawarah dengan para sahabat yang lain, *low profil* dan *self confident*, rendah hati. Kepemimpinan Umar bin Khattab (12-23 H) atau (634-644 M) dilandasi dengan karakteristik tegas, demokratis dan inklusif. Kepemimpinan Usman bin Affan (23-35 H) atau (644-656 M) lebih familier dan humanis, namun demikian gaya kepemimpinan yang familier berdampak kurang baik, yaitu munculnya *nepotisme* dalam pemerintahan Usman, sebab Usman kemudian banyak mengangkat pejabat-pejabat negara dari kerabatnya sendiri dan kurang mengakomodir pejabat di luar kerabat beliau. Inilah yang kemudian menyebabkan munculnya kerusuhan, kecemburuan dan pergolakan pemerintahannya. Kepemimpinan Thalib (35-40 H) atau (656-661 M) memiliki gaya kepemimpinan sangat tegas dan berani mengambil langkah-langkah yang cukup beresiko. Gaya kepemimpinannya juga memang mencerminkan pribadi yang berakhlak dan berbudi pekerti.

Kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan lebih banyak mengandalkan kecerdasan spiritual dalam kegiatan kepemimpinan (Tobroni, 2005:6). Kepemimpinan spiritual juga merupakan kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual.

Karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius antara lain: kejujuran hati, *faimess*, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, *spiritualisme* yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, serta kerendahan hati. Berdasarkan rangkuman teori – teori kepemimpinan konvensional, teori kepemimpinan spiritual maka kepemimpinan Islami dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan memotivasi orang lain serta ada usaha kerja sama sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Tabel 2.3
INDIKATOR KEPEMIMPINAN ISLAMI BESERTA LANDASAN
AL QUR'AN DAN HADIST

No	Indikator	Al Qur'an & Hadis
1	Shiddiq	QS. Al Baqarah (2): 177 QS. At Taubah (9): 119 QS. Al Ahzab (33):70
2	Amanah	QS. Al Mukminun (23):8 QS. Al Anfal (8): 27 QS. Al Ahzab (33): 72 HR. Ahmad dari Anas bin Malik
3	Fathonah	QS. Al Baqarah (2):269
4	Tabligh	QS. An Nuur (24):54
5	Adil	QS. Al Maidah (5): 8 QS. Shaad (38): 26 QS. Al Ahqaf (46):19
6	Ikhlas	QS. Shaad (38):83 QS. Al-Bayyinah (98):5 QS. Az-Zumar (39):3 QS. An-Nahl (16):66

Berdasarkan tabel 2.3 , indikator kepemimpinan Islami terdiri dari shiddiq yang dilandasi oleh QS. Al Baqarah (2): 177, QS. At Taubah (9): 119, QS. Al Ahzab (33):70, indikator amanah dilandasi oleh QS. Al Mukminun (23):8, QS. Al Anfal (8): 27, QS. Al Ahzab (33): 72 dan hadist HR. Ahmad dari Anas bin Malik., indikator fathonah dilandasi oleh QS. Al Baqarah (2):269, indikator tabligh dilandasi oleh QS. An Nuur (24):54. Indikator adil dilandasi QS. Al Maidah (5): 8, QS. Shaad (38): 26 dan indikator ikhlas dilandasi QS. Shad (38):83, QS. Al-Bayyinah (98):5, QS. Az-Zumar (39):3, QS. An-Nahl (16):66.

2.1.3 Etos Kerja Islami

Berkaitan dengan fungsi manusia sebagai Khalifah Allah di Muka bumi, manusia wajib memakmurkan bumi dengan mengelola segala kekayaan alam yang dianugerahkan oleh Allah SWT untuk kemaslahatan umat manusia. Namun dalam mengelola sumber daya alam dan manusia perlu memperhatikan etika Islam, yaitu kebebasan manusia untuk bertindak dan bertanggung jawab karena kepercayaannya terhadap kemahakuasaan Tuhan. Sumber daya alam merupakan salah satu sumber ekonomi yang dapat didayagunakan untuk mensejahterakan kehidupan manusia. Dengan menggunakan ilmu dan teknologi dari waktu ke waktu, maka sumber daya alam dapat dikelola secara optimal bagi kemakmuran kehidupan manusia. Salah satu faktor yang penting dalam mengelola sumber kekayaan alam adalah tenaga kerja. Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam produksi. Kekayaan alam suatu negara tidak dapat dimanfaatkan, kecuali bisa digali dan dijadikan sesuatu yang lebih berguna dan produktif oleh tenaga kerja. Alam bisa jadi sangat berlimpah dan menyediakan

sumberdaya yang tidak terbatas untuk suatu negara, tetapi tanpa kerja keras manusia semuanya tidak akan terolah dan bermanfaat bagi kemaslahatan umat. Mengingat pentingnya tenaga kerja dalam memproduksi kekayaan, Allah SWT berfirman dalam surat al-Najm : 39

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya,

Keberhasilan dan kemajuan manusia di muka bumi tergantung pada usahanya. Semakin bekerja keras, maka akan semakin kaya. Prinsip ini dijelaskan lebih lanjut firman Allah dalam surat al-Nisa:32

وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ ۚ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبُوا^ط
وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبْنَ^ع وَسَأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ^ط ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ
عَلِيمًا ﴿٣٢﴾ وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ ۚ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا
اَكْتَسَبُوا^ط وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبْنَ^ع وَسَأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ^ط ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ
شَيْءٍ عَلِيمًا ﴿٣٣﴾

Dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebahagian yang lain. (karena) bagi orang laki-laki ada bahagian dari pada apa yang mereka usahakan, dan bagi para wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.

Seorang manusia harus berusaha keras atau ia tidak akan memperoleh sesuatu dan jika berusaha maka imbalannya akan segera tampak dihadapannya secara utuh (Afzalurahman 1997:236). Bekerja merupakan manifestasi usaha seseorang untuk mencurahkan segala upaya, pikiran dan tenaga untuk menghasilkan barang dan jasa. Kemampuan dan

kekuatan yang dimiliki oleh manusia sangat beragam, sehingga manusia tidak mampu menghadirkan dan menghasilkan barang dalam waktu relatif singkat. Sejauhmana pekerjaan dilakukan secara optimal merupakan etos kerja yang dimiliki oleh setiap individu.

Menurut (Asifudin, 2004) kerja merupakan aktivitas yang merupakan usaha badan atau usaha akal yang digunakan untuk menghasilkan sesuatu. Dalam konteks ekonomi, kerja diartikan sebagai pengerahan tenaga (baik pekerjaan jasmani maupun rohani) yang dilakukan untuk menyelenggarakan proses produksi. Kerja dengan konteks ekonomi adalah untuk menyelenggarakan proses produksi dan merupakan upaya memperoleh hasil sedangkan kerja dalam perspektif agama merupakan hasil yang bersifat transenden dan nonmateriil, di samping yang bersifat materiil.

Terdapat dua macam kerja menurut pandangan Islam, yaitu kerja lahir merupakan aktivitas fisik, anggota badan, termasuk panca indera, sedangkan kerja batin ada dua macam yaitu kerja otak, seperti belajar, berpikir kreatif, memecahkan masalah, menganalisis dan mengambil keputusan dan kerja *qalb*, seperti berusaha menguatkan kehendak mencapai cita-cita, berusaha mencintai pekerjaan dan ilmu pengetahuan, sabar dan tawakkal dalam rangka menghasilkan sesuatu.

Dalam Islam, pengertian akal sebagai alat untuk memahami mencakup dua pengertian kerja batin tersebut. Isyarat demikian dapat ditangkap dari firman Allah surat al-Hajj :46 dan surat Yusuf:2

أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَلَيْسَ بِنُفُسِهِمْ لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ وَلَكِنْ تَعْمَى الْقُلُوبُ الَّتِي فِي الصُّدُورِ ﴿١١﴾

Maka apakah mereka tidak berjalan di muka bumi, lalu mereka mempunyai hati yang dengan itu mereka dapat memahami atau mempunyai telinga yang dengan itu mereka dapat mendengar? Karena Sesungguhnya bukanlah mata itu yang buta, tetapi yang buta, ialah hati yang di dalam dada.

Kerja lahir maupun kerja batin, dalam konteks etos kerja Islami, termasuk aktivitas kerja bila dilakukan secara sengaja dan tidak lepas dari motif mendapatkan hasil materiil atau nonmateriil (Asifudin, 2004:59). Kerja merupakan cara langsung dalam rangka memenuhi tuntutan yang bersifat pembawaan. Manusia memang diciptakan untuk bekerja, sehingga kerjanya adalah ibadahnya. Kerja atau amal yang dilahirkannya tidak boleh bertentangan dengan ajaran Islam yang diimani. Keistimewaan iman terletak pada perpaduan antara nilai-nilai moral dan motif-motif *ta'abudiy* dengan kerja atau pengalaman. Iman adalah landasan, sedangkan perbuatan atau kerja merupakan konsekuensi dan cara menyatakannya. Sistem keimanan yang membangun aqidah dan melahirkan amal-amal Islami, baik yang berkenaan dengan *hablumminallah* maupun *hablumminnannas* termasuk pelaksanaan tugas menjadi khalifah Allah dimuka bumi oleh manusia harus bersumber dari ajaran-ajaran wahyu (al-Qur'an dan al-Hadits).

Dalam syariah Islam, amal atau kerja merupakan daya dan upaya yang dicurahkan dalam menghasilkan dan meningkatkan kegunaan barang dan jasa, baik dalam bentuk teoritis (pemikiran, ide, konsep) maupun aplikatif (tenaga, gerakan) yang sesuai dengan hukum atau syar'i (Marthon, 2004:47). Segala kemampuan dan sumber-sumber kehidupan yang ada menuntut manusia terhadap pemberdayaan yang memiliki nilai guna dalam kehidupan.

Setiap langkah dan gerakan manusia yang berdasarkan ridla Allah dalam bekerja akan bernilai ibadah. Rasulullah bersabda: “bekerja merupakan kewajiban bagi setiap muslim”. Bekerja secara halal merupakan kewajiban atas kewajiban lain yang telah kita lakukan (Muhammad bin Al-Hasan) As-Syaibani. Firman Allah dalam QS: al-Mulk: 15,

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۚ وَإِلَيْهِ

النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan Hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

Beberapa hadist yang mendukung manusia untuk memperoleh mata pencaharian dan hasil kerja antara lain:

1. Mencari rezeki yang halal adalah wajib sesudah menunaikan yang fardhu (HR. Athabrani dan Al Baihaqi).
2. Jika seseorang diantara kamu membawa tali dan pergi ke bukit untuk mencari kayu bakar, kemudian dipikul ke pasar untuk dijual, dengan bekerja itu Allah mencukupi kebutuhanmu, itu lebih baik daripada ia meminta – minta kepada orang lain (HR. Bukhari dan Muslim)
3. Sesungguhnya Ruhul Qudus (malaikat Jibril) membisikkan dalam benakku bahwa jiwa tidak akan wafat sebelum lengkap dan sempurna rezekinya. Karena itu hendaklah kamu bertaqwa kepada Allah dan memperbaiki mata pencaharianmu. Apabila datangnya rezeki itu terlambat, janganlah kamu memburunya dengan jalan bermaksiat kepada

Allah karena apa yang ada di sisi Allah hanya bisa diraih dengan ketaatan-Nya (HR. Abudzar dan Al Hakim).

4. Sesungguhnya Allah suka kepada hamba yang berkarya dan trampil. Barangsiapa bersusah payah mencari nafkah untuk keluarganya maka dia serupa dengan seorang mujahid di jalan Allah Azza Wajala (HR. Ahmad)
5. Barangsiapa pada malam hari merasakan kelelahan dari upaya ketrampilan kedua tangannya pada siang hari maka pada malam itu ia diampuni oleh Allah. (HR. Ahmad).
6. Sesungguhnya diantara dosa-dosa ada yang tidak bisa dihapus dengan pahala shalat, sedekah atau haji namun hanya dapat ditebus dengan kesusahpayahan dalam mencari nafkah (HR. Athabrani).
7. Sesungguhnya Allah Ta'ala senang melihat hambaNya bersusah payah (lelah) dalam mencari rezeki yang halal (HR. Adailami).
8. Sebaik-baik mata pencaharian ialah hasil ketrampilan tangan seorang buruh apabila dia jujur (HR. Ahmad)

Bekerja merupakan pondasi dasar dalam produksi, sekaligus berfungsi sebagai pintu pembuka rizki. Menurut Ibnu Khaldun, bekerja merupakan unsur yang paling dominan bagi proses produksi dan merupakan sebuah ukuran standar dalam sebuah nilai. Proses produksi akan sangat bergantung terhadap usaha atau kerja yang dilakukan karyawan, baik secara kualitatif atau kuantitatif. Adapun faktor produksi yang lain berfungsi sebagai komplementer atas daya dan upaya manusia dalam menghasilkan barang dan jasa. Dengan adanya profesionalisme dalam bekerja akan meningkatkan nilai atas hasil produksi. Bekerja juga merupakan kewajiban bagi setiap

individu dan masyarakat dan merupakan *fardhu kifayah* jika bekerja dapat mendorong kegiatan ekonomi yang dapat menghadirkan barang dan jasa yang sangat dibutuhkan masyarakat. Konsep dasar dalam bekerja mencakup kesungguhan dan kejujuran, keadilan, kepercayaan dan keikhlasan. Rasulullah bersabda: “ Sesungguhnya Allah menyukai kesungguhan seorang hamba ketika melakukan pekerjaan” (HR. Muslim).

Nilai kerja adalah hasil penilaian terhadap pekerjaan yang memberikan kepuasan, membentuk tujuan-tujuan yang mendorong orang itu bekerja. Nilai kerja juga merupakan dorongan dari dalam sehubungan dengan aktivitas individu dalam rangka pencapaian tujuan kerja. Nilai kerja sebagai hasil penilaian seseorang terhadap sifat pekerjaan yang memberikan kepuasan serta tujuan-tujuan yang mendorong orang itu untuk bekerja. Nilai kerja adalah suatu konsep pandangan hidup seseorang dalam bekerja untuk mencari kepuasan yang berisi segala keinginan yang dianggap baik, penting dan bermanfaat, baik yang menyangkut hasil kerja maupun dalam melaksanakan pekerjaan itu sendiri.

Pengertian nilai kerja adalah pandangan mendasar manusia yang bersifat menilai terhadap kerja sesuai dengan sifatnya, yang memberikan kepuasan batin kepada pemiliknya. Ia dapat melahirkan serta menumbuhkembangkan maksud dan tujuan-tujuan tertentu yang mendorong orang itu untuk bekerja. Unsur-unsur nilai kerja yang diteliti dan dikaji oleh para pakar psikologis ternyata masih terdapat suatu unsur penting nilai kerja yang terlewatkan, yaitu nilai kerja yang bersumber dari ajaran agama. Diantara pendapat mereka, ternyata tidak ditemukan satupun yang secara eksplisit memasukkan unsur ajaran agama ke dalam unsur-unsur nilai kerja.

Hal ini disebabkan oleh indikasi besarnya pengaruh kebanyakan tradisi psikologi Barat yang begitu apriori terhadap agama. Nilai agama secara ilmiah sangat dimungkinkan ikut memainkan peranan penting dalam proses lahirnya keaktifan kerja. Agama dimungkinkan menjadi sumber motivasi *transendental*. Beberapa faktor yang tercakup dalam nilai kerja antara lain, tujuan yang bersifat keagamaan seperti mencari ridha Allah, karena panggilan untuk menjadi orang yang terpilih, tujuan memperoleh kesejahteraan finansial yang layak, adil dan mencukupi, tujuan memperoleh status dan hubungan sosial yang baik, tujuan memperoleh keamanan dan ketentraman batin, utamanya sehubungan dengan pekerjaan, tujuan memperoleh peluang untuk mengembangkan diri.

Dalam Islam, etika kerja merupakan pancaran nilai yang ikut membentuk corak karakteristik etos kerja Islami. Sebagai bagian dari akhlak, etika kerja Islami harus dikembangkan pada dua sayap, yakni sayap hubungan manusia dengan Allah Yang Maha Pencipta (*mu'amalah ma'al khaliq*), dan sayap hubungan manusia dengan sesama makhluk (*mu'amalah ma'al khalq*). Pada sayap pertama, dikembangkan etika tauhid dan penghormatan yang layak bagi Allah dalam kerja. Jadi segala bentuk perilaku *syirk*, perbuatan dan perkataan yang secara langsung atau tidak langsung merendahkan atau menghujat Allah dapat dikategorikan tidak sejalan dengan etika kerja Islami. Sedangkan pada sayap yang kedua dikembangkan sikap-sikap proporsional dan perilaku yang bertolak dari semangat ketaatan pada norma-norma Ilahi berkaitan dengan kerja. Dua syarat mutlak suatu pekerjaan dapat digolongkan sebagai amal saleh yaitu: *Husnul fa'iliyyah*, yakni lahir dari keikhlasan niat pelaku; *Husnul fi'liyyah*, bahwa pekerjaan itu

memiliki nilai-nilai kebaikan berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh syara', sunnah nabi, atau akal sehat (Asifudin, 2004:93). Keduanya disamping menjadi syarat amal saleh ternyata juga menjadi dasar dan jiwa etika kerja Islami yang bersifat khas. Terdapat tiga prinsip etis, yaitu ikhlas menerima takdir. Pemahaman holistik-proporsional terhadap takdir tidak membuat orang yang mengimaninya menjadi sikap pasif dalam berusaha dan bekerja. Ikhlas terhadap takdir mengandung nilai etis yang amat luhur dalam konteks *hablumminallah*. Bertolak dari kerelaan terhadap takdir orang beriman dapat menerima kenyataan dengan hati lebih ikhlas dan istiqamah. Semangat kerjanya menjadi lebih stabil dan segar. Bila seseorang bekerja didukung oleh kesadaran bahwa kerja itu merupakan karunia bernilai ibadah dan menghasilkan sesuatu yang diharapkan bersifat duniawi dan ukhrawi, akan melahirkan makna tersendiri bagi hidup dan kehidupan orang bersangkutan. Apalagi kalau pekerjaan itu sesuai dengan bidang yang diminati, hal itu membuka kemungkinan menyatunya kerja dengan rasa nikmat, yang menyebabkan orang itu merasa nikmat dan bersyukur dalam bekerja.

Dibandingkan dengan ajaran Protestan mazhab Calvinisme, ajaran Islam mempunyai kemiripan dan perbedaan dalam etika kerja dan sumber motivasinya. Pada hakikatnya sama-sama memberikan motivasi kuat kepada para pemeluknya untuk menerapkan sikap hidup giat bekerja. Keunikan ajaran Islam dalam hal ini terletak pada pola hidup berkeseimbangan yang diajarkannya. Kemutlakan Islami pada setiap muslim dan muslimah ialah untuk berusaha melaksanakan ajaran Islam secara "*kaffah*", simultan dan proporsional, baik dalam mengerjakan ibadah mahdah maupun ibadah dalam arti menunaikan aktivitas keduniaan.

Etos kerja Islami, proporsional bila diterapkan oleh manusia dalam seluruh aktivitasnya, baik pada aktivitas keduniaan maupun ubudiyah formal, Dengan kesadaran dan semangat yang sama, bertolak dari niat ibadah dan mencari ridha Allah. Dengan demikian, orang yang beretos kerja Islami disamping giat dalam aktivitas duniawi dia tentu giat pula menunaikan shalat, puasa dan rukun Islam dan amalan-amalan sunnah lainnya. Ibadah-ibadah mahdah dia kerjakan dengan giat, olahraga, aktivitas sosial, politik, ekonomi, pendidikan dan pekerjaan keduniaan apa saja sesuai dengan bidangnya, juga ia tempuh dengan semangat dan kesadaran yang sama. Ia berusaha secara dinamis mengembangkan sikap dan perilaku adil terhadap kehidupan. Tiap-tiap kerja itu dijiwai dengan *husnul fa'iliyyah* (niat ibadah yang ikhlas) serta *husnul fi'liyyah*, hingga berbagai aktivitas merekapun bernilai ibadah.

Semua kerja yang secara baik membuahkan kemaslahatan dan kesejahteraan bagi individu dan masyarakat, tidak merugikan dan tidak mengandung penipuan adalah pekerjaan yang *masyru'*. Sebaliknya kerja yang menimbulkan kerugian bagi orang lain dan mengandung penipuan adalah kerja tidak *masyru'*, meski membawa manfaat atau kemaslahatan bagi pelakunya. Sehubungan dengan etika kerja menurut Islam, perbuatan yang *masyru'* otomatis sesuai dengan etika kerja Islami (Asifudin, 2004:99) Etika kerja dalam perspektif Islam dengan menitikberatkan pada sikap rela terhadap takdir, menegakkan proporsionalitas, dan mentaati norma-norma agama (Islam). Secara teoritis ternyata dapat menimbulkan ciri-ciri tertentu, antara lain orang bersangkutan menjadi lebih mampu menerima kenyataan dengan jiwa besar, kerja dihayati sebagai sesuatu dari Tuhan dan merupakan bagian dari pelaksanaan tugas untuk merubah nasib. Maka perlu dilakukan

dengan ikhlas, wajar, rasional, antusias, bersyukur, hati terbuka, relatif lebih aktif, lebih baik, lebih tenang, lebih stabil, dan tanpa penyesalan tidak berguna. Norma-norma agama (Islam) pun selalu diindahkan dengan semangat ketaatan yang tinggi.

2.1.4 Karakteristik Etos Kerja Islami

Etos adalah sifat dasar atau karakter yang merupakan kebiasaan dan watak bangsa atau ras. Etos berasal bahasa Yunani yang memiliki arti ciri, sifat atau kebiasaan, adat istiadat. Definisi lain menyebutkan bahwa etos merupakan pandangan khas suatu kelompok sosial, sistem nilai yang melatarbelakangi adat istiadat dan tatacara suatu komunitas. Berbagai definisi etos telah dinyatakan sehingga dapat diringkaskan bahwa etos adalah karakter dan sikap, kebiasaan serta kepercayaan yang bersifat khusus tentang seorang individu atau sekelompok manusia. Kerja dalam kamus besar bahasa Indonesia artinya kegiatan melakukan sesuatu. Kerja merupakan aktivitas sengaja, bermotif dan bertujuan, baik bersifat materiil atau nonmateriil. Etos kerja dinyatakan sebagai pandangan terhadap kerja, kebiasaan kerja, ciri – ciri atau sifat – sifat mengenai cara kerja yang dimiliki seseorang, suatu kelompok manusia atau suatu bangsa. Etos kerja adalah sifat, watak, dan kualitas kehidupan batin manusia, moral dan gaya estetik serta suasana batin. Etos kerja merupakan pancaran dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadap kerja. Penghargaan Islam atas hasil karya dan upaya manusia untuk bekerja ditempatkan pada dimensi yang setara setelah iman.

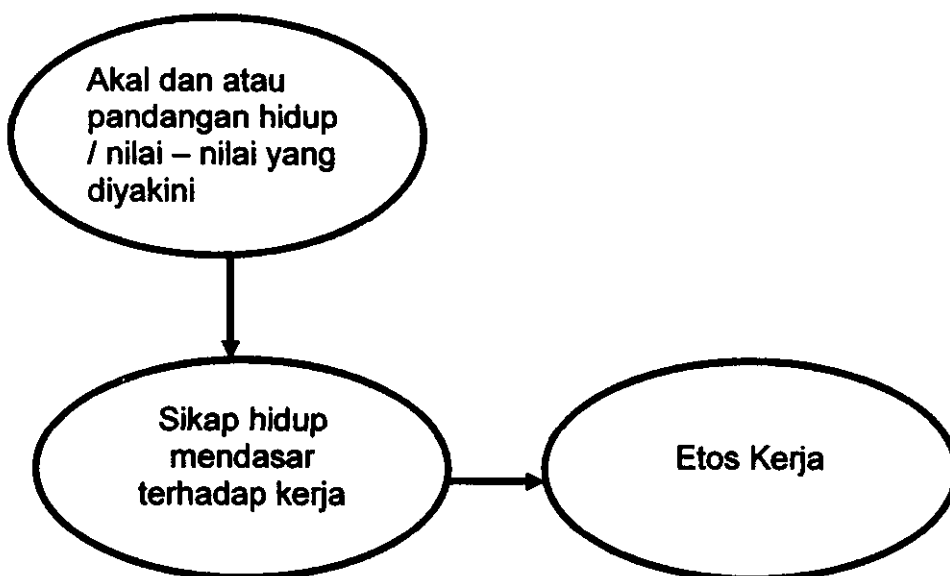
Bentuk kerja dalam Islam merupakan transaksi ijarah, yaitu transaksi atau akad terhadap jasa tertentu dengan disertai imbalan atau kompensasi

untuk melakukan setiap pekerjaan halal, baik itu menyangkut bisnis, pekerjaan maupun berbagai bentuk *muamalah* lainnya, hukumnya halal. Akad pekerjaan dalam Islam mengikat kedua belah pihak berkenaan dengan bentuk dan jenis pekerjaan, masa kerja, upah dan tenaga yang dicurahkan (An Nabhani, 1997).

Etos kerja menunjukkan ciri – ciri perilaku berkualitas tinggi pada seseorang yang mencerminkan keluhuran serta keunggulan watak. Berdasarkan etos kerja, seseorang melaksanakan kerja dengan baik. Terbentuknya etos kerja didasarkan pada keyakinan yang mengikat manusia sehingga mewarnai perilaku seseorang. Dorongan kebutuhan dan aktualisasi diri, nilai-nilai yang dianut, keyakinan atau ajaran agama berperan dalam proses terbentuknya sikap hidup yang mendasar. Latar belakang keyakinan dan motivasi berlainan menyebabkan terjadinya perbedaan terbentuknya etos kerja yang tidak berbasis nilai-nilai Islami dengan etos kerja yang berbasis nilai-nilai Islami. Etos kerja dipengaruhi oleh faktor ekstern maupun faktor intern. Faktor ekstern meliputi faktor fisik, lingkungan, pendidikan dan latihan, ekonomi dan imbalan. Faktor intern yang berpengaruh adalah faktor psikis yang dinamis dan sebagian diantaranya merupakan dorongan ilmiah. Proses terbentuknya etos kerja melibatkan kondisi, prakondisi, fisik biologis, mental-psikis, sosio kultural dan spiritual transendental. Menurut Ali (2005) etos kerja Islami adalah suatu orientasi yang mempunyai suatu pengaruh luar biasa pada orang-orang islam dan organisasinya. Etos kerja Islami dibangun oleh empat pilar yaitu usaha, kompetisi, ketransparanan, dan perilaku moral yang bertanggung jawab dalam bekerja. Menurut Yousef (2000) etos kerja Islami memandang bekerja adalah sebuah kebajikan, bekerja dilakukan

dengan kerjasama dan konsultasi merupakan cara untuk mengatasi masalah dan mengurangi kekeliruan dalam bekerja. Hubungan sosial di tempat kerja dapat terjalin dengan menjaga keseimbangan antara kebutuhan individu dengan kebutuhan kelompok.

Menurut Asifudin (2004:31), paradigma terbentuknya etos kerja yang tidak berbasis nilai-nilai Islami ditunjukkan dalam gambar 2.4. Etos kerja non Islami adalah etos kerja yang didasari oleh pemahaman akal dan atau pandangan hidup serta nilai-nilai yang dianut yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam Al Qur'an dan As Sunnah. Etos kerja terbentuk dari sikap hidup mendasar terhadap kerja. Sikap hidup mendasar terbentuk oleh pemahaman akal dan atau pandangan hidup atau nilai – nilai yang dianut (diluar nilai – nilai agama).

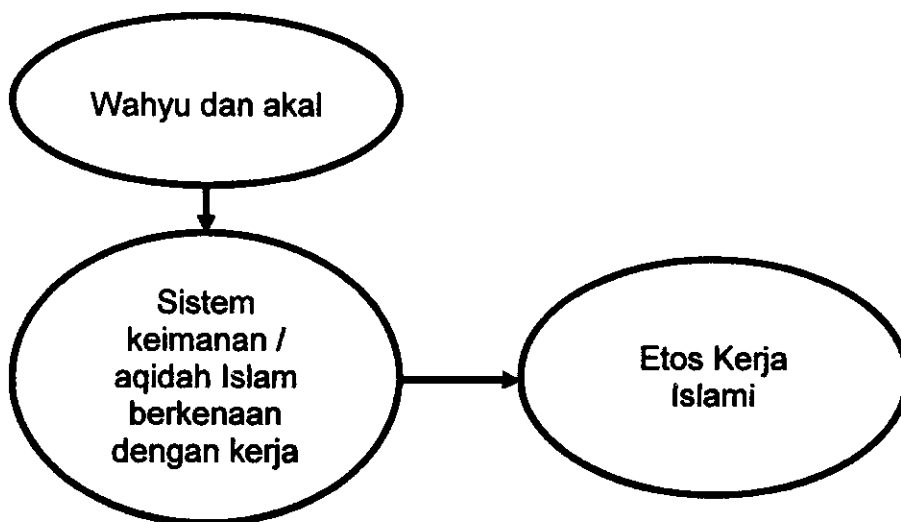


Gambar 2.4
PARADIGMA TERBENTUKNYA ETOS KERJA NON ISLAMI

Pandangan hidup yang dianut seseorang akan membentuk sikap hidup terhadap kerja. Manusia adalah makhluk yang diarahkan dan

terpengaruh oleh keyakinan yang mengikatnya. Sikap hidup yang terbentuk akan berbeda – beda antar manusia, sehingga akan membentuk etos kerja yang berbeda pula. Semakin kuat seseorang menganut nilai – nilai yang diyakini dengan benar, maka akan membentuk sikap hidup terhadap kerja yang semakin baik. Bila sikap hidup terhadap kerja semakin baik, maka akan terbentuk etos kerja yang baik pula.

Terbentuknya etos kerja islami berbeda dengan etos kerja non islami. Proses terbentuknya etos kerja islami ditunjukkan pada gambar 2.5. Etos kerja Islami terpancar dari sistem keimanan atau aqidah Islam berkenaan dengan kerja. Aqidah itu terbentuk oleh ajaran wahyu dan akal yang bekerjasama secara proporsional menurut fungsi masing-masing. Etos kerja merupakan pancaran dari dinamika kejiwaan pemiliknya atau sikap batin orang itu.



Gambar 2.5

PARADIGMA TERBENTUKNYA ETOS KERJA ISLAMI

Persamaan antara etos kerja non islami dan etos kerja islami terletak pada karakter dan kebiasaan berkenaan dengan kerja yang terpancar dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadapnya. Kedua etos kerja muncul karena motivasi yang dipengaruhi oleh sikap hidup yang mendasar terhadap

kerja. Etos kerja non islami dan etos kerja islami dipengaruhi baik faktor intern dan ekstern yang bersifat kompleks. Etos kerja islami memiliki sikap hidup mendasar terhadap kerja, identik dengan sistem keimanan / aqidah Islam berkenaan dengan kerja atas dasar pemahaman yang bersumber dari wahyu dan akal yang saling bekerja sama secara proporsional. Akal lebih banyak berfungsi sebagai alat memahami wahyu.

Etos kerja non islami memandang sikap hidup terhadap kerja timbul dari hasil kerja akal dan atau pandangan hidup yang dianut, tetapi tidak bertolak dari iman keagamaan tertentu. Etos kerja islami terdapat iman dan terbentuk dari pemahaman akal terhadap wahyu. Iman islami menjadi dasar etika kerja islami serta berkenaan dengan kerja menimbulkan sikap hidup mendasar terhadap kerja, sekaligus motivasi kerja islami. Etos kerja non islami tidak ada iman, sehingga berbeda dengan etos kerja islami.

Motivasi dalam etos kerja islami timbul dan bertolak dari perintah Allah mengenai sistem keimanan / aqidah Islam yang bersumber dari ajaran wahyu dan akal yang saling bekerja sama, sehingga motivasi berangkat dari niat ibadah kepada Allah dan iman terhadap kehidupan ukhrawi yang jauh lebih bermakna. Perbedaan etos kerja non islami dan etos kerja Islami ditunjukkan pada Tabel 2.4 halaman 90. Etos kerja non islami tidak mengkaitkan motivasi kerja dengan iman, agama atau niat ibadah. Etos kerja islami mendasarkan keimanan terhadap ajaran wahyu berkenaan dengan etika kerja dan hasil pemahaman akal yang membentuk sistem keimanan / aqidah Islam terkait dengan aqidah kerja. Etika kerja dalam etos kerja non islami berdasarkan akal dan atau pandangan nilai – nilai yang dianut. Pembahasan mengenai pandangan Islam tentang etos kerja dimulai dari menyimak firman-firman

Allah dan hadits-hadits Nabi. Ayat-ayat dan hadits-hadits tersebut jelas merupakan ilustrasi tentang keharusan memberi makna yang lebih tinggi, prinsip dan mendalam kepada pekerja. Ajaran yang terkandung tersebut juga merupakan daya dorong yang kuat untuk selalu berusaha maksimal dalam mencapai kehidupan yang lebih baik. Segala usaha yang dilakukan bukan semata-mata berorientasi pada kehidupan dunia dan materiil saja, namun juga mempunyai dimensi ibadah. Etos kerja dimanifestasikan dalam semangat kerja. Semakin tinggi etos kerjanya, maka semakin tinggi pula semangatnya

Tabel 2.4
PERBEDAAN ETOS KERJA NON ISLAMI DAN ETOS KERJA ISLAMI

No	Etos Kerja Non Islami	Etos Kerja Islami
1	Sikap hidup mendasar terhadap kerja di sini timbul dari hasil kerja akal dan / pandangan hidup / nilai-nilai yang dianut (tidak bertolak dari iman keagamaan tertentu)	Sikap hidup mendasar terhadap kerja identik dengan sisten keimanan / aqidah Islam berkenaan dengan kerja atas dasar pemahaman bersumber dari wahyu dan akal yang saling bekerja sama secara proporsional. Akal lebih banyak berfungsi sebagai alat memahami wahyu
2	Tidak ada iman	Iman eksis dan terbentuk sebagai buah pemahaman akal terhadap wahyu. Akal selain berfungsi sebagai alat, juga berpeluang menjadi sumber. Iman islami (atas dasar pemahaman) berkenaan dengan kerja inilah yang menimbulkan sikap hidup mendasar (aqidah) terhadap kerja, sekaligus motivasi kerja islami
3	Motivasi timbul dari sikap hidup mendasar terhadap kerja. Di sini motivasi tidak bersangkut paut dengan iman, agama, atau niat ibadah. Ia bersumber dari akal dan / atau pandangan hidup / nilai – nilai yang dianut	Motivasi timbul dan bertolak dari sistem keimanan / aqidah Islam berkenaan dengan kerja bersumber dari ajaran wahyu dan akal yang saling bekerja sama. Maka motivasi berangkat dari niat ibadah kepada Allah dan iman terhadap adanya kehidupan ukhrawi yang jauh lebih bermakna
4	Etika kerja berdasarkan akal dan/atau pandangan hidup / nilai –nilai yang dianut	Etika kerja berdasarkan keimanan terhadap ajaran wahyu berkenaan dengan etika kerja dan hasil pemahaman akal yang membentuk sistem keimanan / aqidah Islam sehubungan dengan kerja (aqidah kerja)

Sumber: Asifudin (2004:34)

Muhadjir (2000:30) secara rinci memaparkan indikator-indikator etos atau semangat kerja sebagai berikut : kerja dengan puas dan senang, tidak merasa jemu, saling membantu sesama teman, kerja ekstra dilakukan tanpa

rasa mengeluh, dan keterbatasan alat, biaya dan keahlian diterima dengan penuh pengertian. Myrdal (1970:61-62) juga pernah menjelaskan etos kerja secara operasional yang indikatornya meliputi : efisiensi, kerajinan / ketekunan, kerapian, ketepatan waktu, kesederhanaan, kejujuran, pijakan rasional dalam pengambilan keputusan dan tindakan, kesediaan untuk berubah, dan kegesitan dalam menggunakan kesempatan.

Berdasarkan konsep yang dikemukakan tersebut, bahwa etos kerja akan selalu berkaitan dengan nilai-nilai religiusitas yang dimiliki oleh seseorang. Hal ini menjadi relevan, mengingat cara pandang seseorang terhadap apa yang dilakukannya sangat dipengaruhi oleh keyakinan dasar yang dimiliki. Pada dasarnya pandangan Islam terhadap etos kerja memiliki kesamaan dengan ajaran religius yang lain. Akan tetapi Islam memiliki prinsip tentang etos kerja yang khas yang membedakan dengan ajaran lain (Bakhri,2003).

Menurut Tasmara (1995:28), Etos Kerja Islami memiliki pengertian sebagai cara pandang yang diyakini seseorang muslim bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya dan menampakkan kemanusiaannya, tetapi juga sebagai manifestasi dari amal shalih dan oleh karenanya mempunyai nilai ibadah yang sangat luhur. Sedangkan menurut Rozak (1987), etos kerja islami adalah sikap mental atau cara diri seorang muslim dalam memandang, mempersepsi, menghayati dan menghargai sebuah nilai kerja yang dilakukannya.

Ciri-ciri etos kerja muslim dapat diringkaskan sebagai berikut: Menurut Tasmara (1995:29) antara lain, memiliki jiwa kepemimpinan, dalam arti

mampu mengambil posisi dan sekaligus memainkan peran aktif sehingga keberadaannya mampu mempengaruhi orang lain dan lingkungannya. Selalu berhitung dan mengevaluasi apa yang sudah dilakukan untuk menghadapi masa depan. Firman Allah dalam Q.S. Al-Hasyr (59):18

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Etos kerja seorang muslim mampu menghargai waktu. Firman Allah dalam Q.S. Al-'Ashr(103):1

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ اِنَّ الْاِنْسَانَ لِرَفٰى خُسْرٍ ﴿٢﴾ اِلَّا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا وَعَمِلُوا الصّٰلِحٰتِ ﴿٣﴾ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٤﴾

“Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.”

Seorang muslim juga selalu merasa tidak merasa puas terhadap kebaikan atau kinerja yang telah dicapainya. Sabda Nabi sebagaimana diriwayatkan oleh At-Tirmidzi yang artinya : Seorang mukmin itu sama sekali tidak pernah merasa puas untuk berbuat kebaikan, sehingga tujuan akhirnya nanti adalah surga. Hidup berhemat dan efisien tanpa harus menumpuk harta dan kikir serta individualistis merupakan bagian dari nilai etos kerja. Firman Allah dalam Q.S. Al-Isra'(17) : 26-27

وَأَاتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تَبْذِرْ تَبْذِيرًا ۖ إِنَّ الْمُبْذِرِينَ
كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيْطَانِ ۖ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ۖ

“Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah Saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.”

Seorang muslim juga mampu bersikap mandiri dan memiliki *Knowledgeable* tentang profesi yang ditekuninya dan selalu mengembangkan diri. Dalam hubungan ini Allah berfirman dalam Q.S. Al-Isra'(17): 36.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ
مَسْئُولًا ۖ

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.”

Selain itu juga sifat ulet dan pantang menyerah juga diperlukan dalam etos kerja seorang muslim. Firman Allah dalam Q.S. Yuusuf(12): 87

يَبْنَئِي أَدْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأَيَّسُوا مِنْ رُوحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْيَسُ
مِنْ رُوحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ ۖ

“Hai anak-anakku, pergilah kamu, Maka carilah berita tentang Yusuf dan saudaranya dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir”.

Selalu berorientasi pada produktivitas. Firman Allah dalam Q.S: Az-Zumar(39):39 sebagai berikut :

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

"Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui".

Beberapa ciri yang dikemukakan diatas, tampak jelas bahwa seseorang yang memiliki atau berlandaskan etos kerja islami akan senantiasa memandang bahwa pekerjaan yang dilakukannya harus dilandasi dengan niat yang ikhlas karena Allah atau dengan kata lain mempunyai nilai ibadah serta mampu menghasilkan sesuatu yang produktif dan bermanfaat. Produktivitas yang hendak diraih senantiasa dikembalikan kepada tujuan utama bekerja, yaitu mencari ridha Allah SWT.

Menurut Zadjuli (1999), Islam mempunyai etos kerja yang meliputi beberapa unsur antara lain:

1. Niat bekerjanya adalah karena Allah
2. Dalam bekerja harus memberlakukan kaidah / norma / syariah secara totalitas.
3. Motivasinya adalah mencari keberuntungan di dunia dan akhirat
4. Dalam bekerja dituntut penerapan asas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan alam.
5. Menjaga keseimbangan antara mencari harta dengan beribadah
6. Setelah berhasil dalam bekerja hendaknya bersyukur kepada Allah serta membelanjakan rizki yang diperolehnya di jalan Allah seperti halnya: tidak boros dan kikir, mengeluarkan zakat, infaq, sedekah dan naik haji jika sudah memenuhi persyaratan / mampu serta menyantuni anak yatim, fakir miskin, cacat.

Pandangan Zadjuli (1999) mengenai etos kerja Islam lebih menekankan pada aspek spiritual yang mendalam dalam bekerja. Bekerja tidak hanya mencari pemenuhan kebutuhan duniawi yang berupa materi,

namun juga menyeimbangkannya dengan pemenuhan kebutuhan ruhani. Pada dasarnya manusia merupakan wakil Allah di muka bumi, maka segala apa yang dikerjakan dipertanggungjawabkan hanya kepada Allah Swt. Hafidhuddin dan Tanjung (2003) mengemukakan ciri – ciri etos kerja muslim yang memperluas pandangan Zadjuli (1999) yang terdiri antara lain:

1. *Al-Shalah* (baik dan manfaat). Firman Allah dalam Q.S. An-Nahl(16): 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang Telah mereka kerjakan “.

2. *Al-Itqan* (kemantapan dan *perfectness*). Suatu pekerjaan harus dilaksanakan dan diselesaikan dengan profesional. Dalam suatu hadist riwayat yang dikemukakan Thabrani, sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seseorang melakukan suatu pekerjaan yang dilakukannya dengan sempurna atau profesional.
3. *Al-Ihsan* atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi. Setiap muslim harus memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang dikerjakan, terutama untuk kepentingan umat. Kualitas pekerjaan harus lebih baik dari pekerjaan sebelumnya, artinya harus terdapat perbaikan yang berkesinambungan untuk lebih baik dari sebelumnya.
4. *Al-Mujahadah* (kerja keras dan optimal). Firman Allah dalam Q.S. al-Ankabuut (29):69

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٦﴾

“Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) kami, benar- benar akan kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik”.

5. *Tanafus* dan *ta'awun* atau berkompetisi dan tolong-menolong. Firman Allah dalam Q.S. Al-Maa'idah(5):2 sebagai berikut:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

“...Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.

Penelitian tentang etos kerja yang berfokus pada Etos Kerja Protestan telah dikembangkan oleh Max Weber (Yousef, 2000). Dalam bukunya *The Protestant Ethics and The Spirit of Capitalism*, Weber menggambarkan adanya pengaruh yang erat antara (ajaran-ajaran) agama (Kristen-Protestan) Dalam literatur yang lain disebutkan bahwa etos kerja protestan menghasilkan nilai kerja yang positif seperti kerja keras, konservatif dan setia pada organisasi atau atasan. Penelitian yang dilakukan Stanford (1989) yang mengembangkan instrumen pengukuran etos kerja Protestan dan nilai-nilai kontemporer menghasilkan 84 pernyataan yang menggambarkan etos kerja Protestan. Minimal 56 pernyataan dari 84 telah menggambarkan etos kerja Protestan. Beberapa intisari dari pernyataan tentang etos kerja Protestan

antara lain, seseorang harus berkomitmen terhadap pekerjaannya, bekerja sebagai cara untuk mengabdikan kepada Tuhan, bekerja merupakan kebajikan, bekerja keras, benar dan baik diperlukan untuk memperoleh kemajuan, Tuhan memerintahkan orang untuk bekerja dan bekerja dengan rajin, memiliki kewajiban moral untuk bekerja, bekerja keras sepanjang hidup bisa masuk surga, bekerja memberikan martabat bagi seseorang, pengangguran berdosa, bekerja dan mengumpulkan kekayaan materi membawa pada kualitas kehidupan yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa etos kerja Protestan sangat menekankan pentingnya bekerja keras, rajin, jujur bagi seseorang, karena selain merupakan perintah Tuhan dan berdosa bila tidak dilakukan, bekerja juga memberikan manfaat bagi diri sendiri dan masyarakat.

Meskipun ada perbedaan dalam prinsip-prinsip dasar, secara normatif. Etos kerja Islami tidak jauh berbeda dengan etos kerja Protestan. Nilai-nilai seperti kerja keras, tanggungjawab, jujur, adil loyal pada atasan juga terdapat dalam etos kerja Islami. Nilai lain etos kerja Islami seperti berorientasi positif terhadap pekerjaan dan menyeimbangkan antara kehidupan individu dan sosial.

Identifikasi tentang Etos Kerja Islami pertama kali dikemukakan oleh Ali(1985). Penelitian yang dilakukan Ali (1985) menemukan 46 pernyataan yang mencerminkan etos kerja Islami. Selanjutnya, penelitian tentang Etos Kerja Islami dikembangkan oleh Yousef (2000) menggunakan 17 pernyataan yang dikembangkan oleh Ali (1985). Dari hasil pengembangan melalui analisis faktor berdasarkan skala yang dibuat oleh Ali tentang Etos Kerja Islami. Etos Kerja Islami memiliki tiga dimensi utama, yaitu kewajiban-

kewajiban Individu dan Organisasi (*Personal and Organizational Obligations*). Investasi dan keuntungan yang didapat oleh individu (*Personal investment and Dividends*) serta Usaha dan Tercapainya. Tujuan-tujuan Individu (*Personal Effort and Achievement*).

Dimensi etos kerja Islami kewajiban-kewajiban Individu dan Organisasi (*Personal and Organizational Obligations*) adalah sikap mental atau cara diri seorang muslim dalam memandang, mempersepsi, menghayati dan menghargai sebuah nilai kerja yang dilakukannya merupakan sebuah kewajiban, baik selaku individu maupun selaku anggota organisasi. Dimensi ini sangat terkait erat dengan tingkat keyakinan seorang muslim terhadap kebenaran ajaran agama Islam yang dianutnya yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukannya senantiasa dimaknai sebagai bentuk ibadah. Seorang muslim yang meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukannya merupakan sebuah kewajiban maka implikasi sikap yang muncul adalah :

1. Bekerjasama merupakan suatu kebaikan dalam pekerjaan
2. Loyalitas kepada pekerjaan adalah suatu kebaikan
3. Keadilan dan kedermawanan
4. Bekerjasama dengan baik memberikan kepuasan, manfaat bagi diri sendiri maupun orang lain
5. Kerja keras untuk memenuhi tanggungjawab
6. Banyak waktu luang (menganggur) tidak baik bagi individu maupun sosial
7. Hubungan dengan masyarakat sebagai pertimbangan dalam masyarakat
8. Tidak boleh mengambil sebagian / keseluruhan upah / gaji orang lain.

Selanjutnya, dimensi etos kerja Islami investasi dan keuntungan-keuntungan yang didapat oleh individu (*Personal Investment and Dividends*) adalah sikap

mental atau cara diri seorang muslim dalam memandang, mempersepsi, menghayati dan menghargai sebuah nilai kerja yang dilakukannya merupakan investasi dan oleh karena itu akan mendatangkan hasil yang bernilai bagi dirinya sendiri. Beberapa sikap yang mewakili dimensi ini adalah

1. Bekerja adalah sumber penghormatan pada diri sendiri
2. Bekerja memberikan seseorang kesempatan untuk menjadi mandiri
3. Berdiskusi memungkinkan seseorang untuk menghindari kesalahan
4. Seseorang akan bekerja dengan kemampuan terbaik yang dimiliki
5. Mereka yang tidak bekerja keras sering mengalami kegagalan dalam hidupnya
6. Bekerja bukanlah akhir dari pekerjaan itu sendiri, tetapi membantu perkembangan pertumbuhan seseorang
7. Bekerja keras adalah suatu kebaikan dalam kaitannya dengan kebutuhan orang dan keperluan untuk mencapai keseimbangan dalam kehidupan pribadi maupun sosial.
8. Kepatuhan untuk menghasilkan kerja yang berkualitas adalah suatu kebaikan.

Kemudian dimensi etos kerja Islami yang terakhir adalah usaha dan tercapainya tujuan-tujuan individu (*Personal Effort and Achievement*). Dimensi ini memiliki pengertian sebagai sebuah sikap mental atau cara diri seorang muslim dalam memandang, mempersepsi, menghayati dan menghargai sebuah nilai kerja yang dilakukannya merupakan rangkaian dari usaha yang harus diwujudkan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Dimensi ini meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seorang muslim merupakan konsekuensi logis yang harus ditanggung sebagai wujud nyata dari keinginan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.. Beberapa sikap yang mewakili dimensi ini adalah :

1. Malas adalah sifat yang buruk.
2. Seseorang akan bekerja keras untuk memperoleh hasil yang lebih baik.
3. Kesuksesan dalam pekerjaan dapat diperoleh melalui kepercayaan pada diri sendiri.
4. Seseorang dapat melewati kesulitan dalam hidup dan mendapatkan yang lebih baik dengan melakukan pekerjaan sebaik-baiknya.
5. Bekerja keras tidak menjamin kesuksesan.
6. Orang yang sukses adalah orang yang dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Tabel 2.5

INDIKATOR ETOS KERJA ISLAMI BESERTA LANDASAN AL QUR'AN DAN HADIST

No	Indikator	Al Qur'an & Hadis
1	Kerjasama adalah kebajikan dalam bekerja	QS. Al-Maidah (5):2 HR. Muslim
2	Dedikasi untuk pekerjaan	QS. Al – Qasas (28):26 QS. Al-Ankabuut(29):69 QS. Al-Insyiqad (84):6 HR. Athabrani
3	Bekerja memberi manfaat diri sendiri dan orang lain	QS. An-Nahl (16):97 QS. Al-Mulk (67):15 QS. Al-Jumu'ah (62):10 HR. Ahmad
4	Keadilan dan kenyamanan di tempat kerja	QS. Al Maidah (5): 8
5	Kreativitas kerja	QS. Al-Najm (53): 39-40 QS. Al-Zumar (39):39 QS. Al-Ahqaf (46):19 HR. Ahmad

Berdasarkan uraian definisi dan pengertian etos kerja Islami maka dapat disusun indikator – indikator etos kerja Islami beserta landasan Al Qur'an dan hadist seperti ditunjukkan pada tabel 2.5 halaman 100. Indikator – indikator diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Ali (1985) dan Yousef (2000). Kerjasama dilandasi satu ayat Al Qur'an, dedikasi dilandasi dua ayat Al Qur'an dan satu hadist, Bekerja memberi manfaat diri sendiri dan orang lain dilandasi tiga ayat Al Qur'an dan satu hadist, keadilan dan kenyamanan dilandasi satu ayat Al Qur'an dan kreativitas kerja dilandasi tiga ayat Al Qur'an dan satu hadist.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Konsep tentang komitmen karyawan (komitmen kerja) terhadap organisasi, mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan yang diharapkan ada pada setiap karyawan. Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Menurut Steers and Porter (1983), suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan.

Komitmen organisasi merupakan usaha mengidentifikasikan diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi (Robbin, 2001:54). Menurut Allen and Mayer (1990), ada tiga

komponen dalam komitmen yaitu; *affective* menunjukkan keinginan karyawan untuk melibatkan diri dan mengidentifikasi diri dengan organisasi karena adanya kesesuaian nilai-nilai dalam organisasi. Kedua adalah *continuance*, komitmen yang timbul karena ada kekhawatiran terhadap kehilangan manfaat yang biasa diperoleh dari organisasi. Ketiga adalah *normative*, komitmen yang muncul karena karyawan merasa berkewajiban untuk tinggal dalam organisasi.

Mowday (1982) mendefinisikan komitmen kerja sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keetribatannya dengan organisasi kerja. Sementara Mitchell (1982) memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu. Selanjutnya Steers and Porter (1983) mengemukakan adanya tiga karakteristik yang bisa digunakan sebagai pedoman komitmen kerja, yaitu adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi kerja, terdapatnya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut serta adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi kerja.

Dalam kerangka perilaku organisasi terdapat sejumlah sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Kebanyakan riset dalam ilmu perilaku organisasi memperhatikan ketiga sikap yang meliputi : kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi (Brooke, Russel, Price, 1988). Disamping itu O'Reilly (1989:491) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara umum

dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi.

Secara singkat Steers (1988:576) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relative dari suatu identifikasi individu dengan dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi. O'Reilly (1989:492) mendefinisikan komitmen berkaitan erat antara kondisi kejiwaan seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja, yang meliputi: rasa keterlibatan dalam pekerjaan, loyalitas dan kepercayaan akan nilai organisasi. Sedangkan definisi komitmen organisasional oleh Robbins (2001) pada dasarnya sama dengan pendapat diatas, yaitu: "sejauhmana karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan organisasi, serta berniat menjaga keanggotaanya dalam organisasi". Komitmen anggota organisasi yang tinggi berarti memihak pada organisasinya.

Meski telah banyak ditulis definisi tentang komitmen organisasi dan pengukurannya, menurut Luthans (1995:130), sebagai suatu sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai suatu keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota dari suatu organisasi tertentu, kesediaan untuk mengerahkan sebanyak mungkin upaya demi organisasinya serta keyakinan yang tetap dalam menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Ketiganya merupakan sikap tentang loyalitas karyawan pada organisasinya dan merupakan suatu proses yang terus berlanjut melalui mana partisipasi organisasi mengekspresikan perhatiannya untuk organisasi dan kelanjutan atas kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Sikap komitmen ini

ditentukan oleh berbagai variabel personal dan organisasional. Berbagai variabel personal tersebut termasuk diantaranya adalah usia, masa kerja di organisasi, sikap terhadap hubungan emosional yang bersifat negatif atau positif, atau sifat pengawasan internal atau eksternal.

Rashid *et. al.* (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang menandai hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Implikasinya adalah bertahannya seorang karyawan menjadi anggota organisasinya. Komitmen dapat diartikan sebagai kemauan aktor sosial untuk memberikan energi dan loyalitasnya pada sistem sosial sebagai pelengkap yang efektif bagi organisasi, terlepas dari hubungan yang benar-benar bernilai.

Komitmen organisasional dibangun melalui suatu proses identifikasi dimana seseorang melakukan sesuatu dari suatu ide sebagai pengembangan dirinya. Komitmen adalah suatu keyakinan dalam, penerimaan atas, tujuan dan nilai-nilai organisasi dan atau profesi. Komitmen juga merupakan suatu kemauan untuk memberikan upaya yang besar untuk organisasinya serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Setelah memasuki organisasi dan disosialisasikan, proses membangun komitmen karyawan terhadap organisasi terbentang seiring waktu. Beberapa karakteristik personel cenderung diasosiasikan dengan meningkatnya komitmen pada organisasinya. Karakteristik tersebut antara lain berkaitan dengan usia, kebutuhan prestasi yang tinggi, nilai-nilai tentang *work ethics* tradisional dan pribadi sesuai dengan tujuan organisasi, berbagai faktor pekerjaan dan organisasi, dan kebebasan memilih untuk memasuki

dan menetap serta tantangan pekerjaan yang tinggi (Hall dan Goodale, 1986).

Seorang karyawan yang memiliki komitmen, akan tetap bersama organisasinya dalam kondisi yang menyenangkan atau tidak, yang dialami oleh organisasinya. Ia akan tetap bersama organisasinya dalam suka atau duka, hadir bekerja secara rutin, memberikan seluruh harinya, melindungi asset perusahaan, berbagai tujuan perusahaan. Memiliki tenaga kerja yang memiliki komitmen akan menambah keunggulan suatu organisasi (Meyer dan Allen dalam Rashid *et al.*, 2003). Komitmen organisasional setidaknya ditandai dengan tiga faktor yaitu, keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk menggunakan segala potensi yang dimiliki untuk organisasi, serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi tersebut.

Komitmen menggambarkan lebih dari sekedar loyalitas individu terhadap suatu organisasi yang bersifat pasif. Komitmen organisasional termasuk suatu hubungan aktif dengan organisasi. Individu sudi memberikan sesuatu yang dimilikinya untuk membantu kesuksesan dan kemakmuran organisasi. Steers (1988:578) juga mengutip March dan Simon (1958) yang menyatakan bahwa komitmen yang sesungguhnya sering berkembang ke suatu pertukaran hubungan dimana individu melekatkan dirinya pada organisasi sebagai ganti atas imbalan atau dampak tertentu. Sebagai suatu sikap, komitmen melibatkan suatu perspektif yang merefleksikan perasaan individu terhadap organisasi secara keseluruhan. Terhadap perubahan yang terjadi dengan segera (*immediate*), meski konsisten dari waktu ke waktu, sikap komitmen berkembang lebih lambat.

Menurut Steers (1988:579) *outcomes* dari komitmen organisasi berupa:

1. *Attendance* (kehadiran di tempat kerja)
2. *Intention to remain* (niat untuk tetap bekerja pada perusahaan)
3. *Job involvement* (keterlibatan dalam pekerjaan)
4. *Job effort* (upaya yang menyangkut pekerjaan)
5. *Retention* (bertahan untuk tetap bekerja pada perusahaan).

Gibson *et. al* (1988:205) menyatakan bahwa tidak banyak penelitian yang dilakukan tentang hubungan antara imbalan dengan komitmen organisasi. Komitmen pada organisasi melibatkan tiga sikap yaitu perasaan mengenali tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam berbagai tugas organisasi, dan perasaan loyal pada organisasi. Bukti penelitian mengindikasikan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Orang yang memiliki komitmen cenderung tidak akan keluar dan menerima pekerjaan yang lain. Dengan demikian, tidak akan terjadi biaya atas tingginya *turnover*. Seorang karyawan yang memiliki komitmen, menerima nilai-nilai dan merasa penting untuk mengintegrasikan tujuan individu dan organisasi. Karyawan menganggap tujuan individunya dan tujuan organisasinya sebagai masalah pribadi.

Suatu studi pada beberapa manajer suatu organisasi melaporkan beberapa imbalan organisasionalnya yang secara signifikan mempengaruhi komitmen adalah kepentingan personal, realisasi dari apa yang diharapkan. Para manajer yang memenuhi harapannya karena organisasinya memenuhi janjinya dilaporkan memiliki komitmen yang lebih tinggi. Tantangan

pekerjaan, dimana berbagai tugas yang menantang, menarik dan pekerjaan yang memberikan imbalan (*self-rewarding*) terbukti memperkuat komitmen.

Menurut Hall dan Goodale (1986:284), seseorang dapat membangun tiga macam komitmen tertentu bersamaan dengan perjalanan waktu, yaitu:

1. Komitmen moral, yang merupakan identifikasi yang kuat dari seseorang dengan tujuan dan misi organisasi. Orang tersebut menjadi terkait dengan organisasinya karena organisasi tersebut merefleksikan nilai-nilai, kebutuhan dan citra dirinya. Oleh karenanya, ia bersedia memberikan pengorbanan yang besar (keuangan dan lain-lain) untuk tetap bersama dengan organisasinya.
2. Komitmen kalkulatif, dimana imbalan, dorongan, dan investasi pribadi yang dikaitkan dengan organisasi membuat sulit bagi seseorang ketika memandangnya secara rasional untuk meninggalkan organisasi.
3. Komitmen mengasingkan (*alienative*), yang merupakan bentuk komitmen yang kurang positif. Persepsi alternatif yang paling sedikit in pasar kerja eksternal yang membuat seseorang merasa terpaksa tinggal di organisasinya.

2.1.6 Komitmen Organisasi Islami

Komitmen merupakan keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya , kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (*i'tiqad*). Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi kepada perusahaan merupakan orang yang paling rendah tingkat stresnya dan dilaporkan bahwa mereka yang berkomitmen itu merupakan

orang yang paling merasakan kepuasan dari pekerjaannya. Menurut Goleman (2000) orang yang berkomitmen adalah para warga perusahaan teladan. Komitmennya yang sangat tinggi memungkinkan dirinya berjuang keras menghadapi tantangan dan tekanan. Goleman mengidentifikasi ciri-ciri orang yang berkomitmen antara lain, siap berkorban demi pemenuhan sasaran perusahaan yang lebih penting, merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar serta menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan.

Penelitian yang dilakukan Curtis dalam Tasmara (2002) membuktikan bahwa perusahaan yang memiliki komitmen terhadap nilai-nilai moral lebih berhasil secara finansial dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki komitmen moral. Dalam Islam, komitmen moral diwujudkan dalam bentuk istiqomah atau teguh pendirian (konsisten) dan tidak goyah dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan oleh perusahaan atau organisasi. Allah berfirman dalam Q.S. al-Ahqaf: 13 sebagai berikut:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ

Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah", kemudian mereka tetap istiqamah maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita.

Sikap konsisten merupakan kemampuan untuk bersikap taat asas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan resiko yang membahayakan dirinya. Mereka mampu mengendalikan diri dan mengelola emosinya secara efektif. Teguh pada komitmen positif dan tidak rapuh meskipun berhadapan dengan

situasi yang menekan. Dari sebuah penelitian ditemukan bahwa mereka yang mampu mengelola stress dengan tabah dan keuletan, memandang tekanan bukan sebagai beban, kesempatan untuk berkembang, ternyata mereka lebih mampu mengatasi kesulitan, lebih adaptif dan berhasil.

2.1.7 Kinerja

Kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*" (Byars, 1981). Menurut Gibson *et al.* (1996), kinerja (*performance*) adalah hasil yang signifikan dari perilaku. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran (Schuler, 1996). Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang.

Manajemen menggunakan penilaian kinerja untuk keputusan sumber daya manusia secara umum. Evaluasi berfokus pada keterampilan dan kompetensi karyawan yang dewasa ini tidak memadai tetapi melalui program ini, dapat dikembangkan untuk diperbaiki (Robbins, 2001). Penilaian kinerja merupakan alat yang sangat bermanfaat, tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Penilaian kinerja pada organisasi modern memberikan suatu mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan

tujuan – tujuan dan standar – standar kinerja serta memotivasi kinerja karyawan di masa depan.

Menurut Cormick and Tiffin (1994) terdapat dua macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu faktor individu yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat-sifat fisik, keinginan atau motivasi umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor sosial dan organisasi, yang meliputi kebijaksanaan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Salah satu faktor penentu kinerja adalah motivasi. Teori yang diterima secara luas mengenai hubungan antara motivasi dan kinerja adalah teori pengharapan (ekspektasi) dari Vroom. Teori ini berargumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik keluaran tersebut bagi individu yang bersangkutan. Menurut Teori Atribusi atau *expectancy*, kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi (M) dengan kemampuan dasar (*ability* = A) atau $P = M \times A$. Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang rendah akan menghasilkan *performance* yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang sebenarnya *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya (Asad, 1997).

Menurut Vroom (1964) tentang motivasi dan *Ability* yang dikutip Asad (1997) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi (M) dan kecakapan (K). Sehingga rumusnya ialah : $P = f$

($M \times K$). Alasan dari Hubungan perkalian ini ialah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka prestasi kerjanya pasti akan rendah pula. Dengan kata lain apabila kinerja seseorang rendah, maka ini dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah atau kemampuannya tidak baik, atau hasil kedua komponen (motivasi dan kemampuan) yang rendah. Ivancevich (1995) menyatakan bahwa terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu, faktor *psychological* dan faktor *organizational*.

Menurut Mangkunegara (2000) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ. 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri. pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara

maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Asad (1997) menjelaskan bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang yang satu dengan orang yang lainnya didalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Orang yang sama dapat menghasilkan *performance* kerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda. Salah satu teori yang paling banyak digunakan adalah teori Weisbord. Kelebihan dari teori ini adalah kemampuan dalam memahami dan memvisualisasikan kenyataan. Weisbord melukiskan teorinya sebagai suatu layar radar yang di dalamnya terkandung pijatan yang mampu menangkap suatu gejala tentang masalah atau isu baik dan buruk. Teori ini menentukan adanya enam bagian (kotak) yang menjadi fokus bahasan yaitu: kepemimpinan, komunikasi, tujuan, struktur, mekanisme, tata Kerja. Menurut teori ini yang penting adalah menemukan kesenjangan antara dimensi formal suatu organisasi dengan propertis informalnya. Semakin besar jurang kesenjangan ini, berarti akan semakin besar pula kemungkinan kegagalan organisasi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini berarti bahwa apabila tidak ditemukan kesenjangan yang berarti pada suatu dimensi maka pengaruh dimensi tersebut pada keberhasilan organisasi adalah nyata.

Penilaian kinerja individu mencakup empat unsur utama, yaitu: hasil kerja, perilaku, kompetensi dan potensi. Hasil kerja merupakan keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja. Perilaku diartikan sebagai aspek tindak

tanduk pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Kompetensi adalah kemahiran pegawai sesuai tuntutan jabatan. Unsur potensi merupakan pengamatan terhadap kemampuan pegawai di masa depan. Menurut Cascio (1992) aspek penting dalam penilaian kinerja adalah faktor – faktor penilaian itu sendiri. Beberapa prinsip dalam memilih faktor – faktor yang menjadi penilaian, yaitu : *relevance* (kesesuaian antara faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian), *acceptability* (dapat diterima pegawai), *reliability* (faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan), *sensitivity* (dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk) serta *practicality* (mudah dipahami dan diterapkan). Menurut Miner (1988) dimensi kinerja adalah ukuran – ukuran dan penilaian dari perilaku yang aktual di tempat bekerja, meliputi kualitas output, kuantitas output, waktu kerja, kerja sama dengan rekan kerja. Certo (1985) menyatakan bahwa prosedur penilaian kinerja merupakan tanggung jawab atasan langsung. Atasan langsung mempunyai tanggung jawab untuk memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan. Para supervisor mempunyai tanggung jawab utama dalam penilaian kinerja karyawan. Selain supervisor para karyawan, rekan kerja, diri sendiri, dan para pelanggan perlu dilibatkan dalam prosedur penilaian kinerja karyawan. Jackson and Schuler (2003) menyatakan bahwa pada masa sekarang terdapat beberapa sumber data kinerja, yaitu meliputi: catatan organisasi, para supervisor, para karyawan sendiri, rekan kerja , para karyawan dan para pelanggan.

Islam mengajarkan bahwa setiap muslim perlu melakukan evaluasi, baik terhadap pimpinan maupun karyawan. Al quran memberikan landasan-landasan moral secara umum tentang hal – hal yang perlu dievaluasi oleh

setiap individu. Unsur yang dievaluasi mencakup aspek komitmen (keimanan), aspek pengetahuan atau ketrampilan, aspek etos kerja serta aspek hasil kerja. Keimanan dalam arti luas adalah pandangan hidup, falsafah gerak dalam bekerja. Dalam Islam, keimanan seseorang dalam bekerja harus tetap ada dalam koridor pencarian ridho Allah swt. Aspek komitmen terkait dengan keteguhan seseorang dalam memegang prinsip, atau falsafah kerja dalam hidup. Ketrampilan dan pengetahuan perlu dievaluasi, sehingga kualitas kerja dan kualitas produk dapat dipantau dengan baik. Aspek etos kerja perlu dievaluasi mengingat baik buruknya etos kerja turut berpengaruh terhadap budaya kerja perusahaan. Allah berfirman dalam surat At Taubah:105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

QS. Al-Isra (17):84

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

قُلْ يَتَقَوَّمِرْ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

Q.S Al-Zumar (39): 39. Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui,

QS. Al-Infithar (82):5

عَلِمَتْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ وَأَخَّرَتْ ﴿٥﴾

Maka tiap-tiap jiwa akan mengetahui apa yang Telah dikerjakan dan yang dilalaikannya.

QS. Al-An'am (6):60

وَهُوَ الَّذِي يَتَوَفَّاكُم بِاللَّيْلِ وَيَعْلَمُ مَا جَرَحْتُم بِالنَّهَارِ ثُمَّ يَبْعَثُكُمْ فِيهِ لِيُقْضَىٰ أَجَلٌ مُّسَمًّى ۖ ثُمَّ إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ ثُمَّ يُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٦٠﴾

Dan dialah yang menidurkan kamu di malam hari dan dia mengetahui apa yang kamu kerjakan di siang hari, Kemudian dia membangunkan kamu pada siang hari untuk disempurnakan umur(mu) yang Telah ditentukan Kemudian kepada Allah-lah kamu kembali, lalu dia memberitahukan kepadamu apa yang dahulu kamu kerjakan.

QS. Al-An'am (6):120

وَذَرُوا ظَهْرَ الْاِثْمِ وَبَاطِنَهُ ۚ اِنَّ الَّذِيْنَ يَكْسِبُوْنَ الْاِثْمَ سَيُجْزَوْنَ بِمَا كَانُوْا يَقْتَرِفُوْنَ ﴿١٢٠﴾

Dan tinggalkanlah dosa yang nampak dan yang tersembunyi. Sesungguhnya orang yang mengerjakan dosa, kelak akan diberi pembalasan (pada hari kiamat), disebabkan apa yang mereka Telah kerjakan.

QS. Al-An'am (6):132

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوْا وَمَا رُبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُوْنَ ﴿١٣٢﴾

Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.

Rasulullah bersabda, Jika kalian berserah diri kepada Allah dengan sebenar-benarnya taqwa, niscaya dia menjamin rezekimu sebagaimana dia menjamin kebutuhan burung yang terbang di pagi hari dengan perut kosong dan kembali pada sore hari dengan perut kenyang. (HR Imam Tirmidzi).

2.2 Penelitian Terdahulu

Definisi kepemimpinan telah dikemukakan oleh banyak peneliti seperti Hemphill and Coons, Katz and Kahn, Burns, Rauch and Behling, Jacobs and Jaques, Shein, Drath and Palus, Richards and Eigel dan House *et Al.*. Kepemimpinan telah didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (Yukl, 2001).

Beberapa riset empirik tentang kepemimpinan telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Nowack (2004) mengkaji pengaruh efektifitas praktek kepemimpinan terhadap kesehatan psikologis pegawai (*psychologically healthy workplace*) meliputi kepuasan kerja, stress, dan retensi. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Leadership Effectiveness Index Questions* yang terdiri 8 item untuk mengukur efektifitas kepemimpinan. Nowack (2004) menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, stress, dan komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan Fry, Vitucci, Cedillo (2005), menguji model kausal *spiritual leadership theory* dengan hipotesis : terdapat hubungan positif antara kualitas *spiritual leadership*, *spiritual survival* dengan komitmen dan produktivitas organisasi. Kesimpulan penelitian Memberikan dukungan yang kuat terhadap *spiritual leadership theory* dan pengukurannya. Terdapat hubungan yang positif antara kualitas *spiritual leadership*, *spiritual survival* dengan komitmen dan produktivitas organisasi. *Spiritual leadership theory*

merupakan paradigma baru bagi teori kepemimpinan, penelitian dan praktek yang dapat memperluas teori transformasional dan karismatik melalui etika dan nilai – nilai berdasar teori – teori.

Penelitian yang dilakukan Hennesey (1998) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Koene, *et al.*, (2002), menguji gaya kepemimpinan yang berbeda terhadap dua pengukuran kinerja finansial dan tiga iklim organisasi pada 50 toko supermarket di Netherlands. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan lokal berpengaruh terhadap kinerja finansial dan iklim organisasi. Kepemimpinan kharismatik dan perilaku konsideransi mempunyai dampak terhadap iklim dan kinerja finansial. Kepemimpinan yang berorientasi tugas tidak mempunyai dampak terhadap kinerja finansial atau iklim organisasi, di toko besar maupun kecil.

Penelitian yang dilakukan Brodbeck, *et al.*, (2002) tentang kepemimpinan di Jerman menyimpulkan bahwa pemimpin yang efektif memiliki ciri orientasi terhadap kinerja yang tinggi, rendah hubungan, rendah proteksi diri, rendah orientasi terhadap tim, tinggi orientasi terhadap otonomi, dan tinggi orientasi pada partisipasi. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berorientasi tinggi pada struktur inisiasi, dan orientasi rendah pada konsiderasi atau hubungan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen (2004) tentang dampak kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui survei pada 84 manufaktur dan organisasi jasa di Taiwan menyimpulkan bahwa kepemimpinan dengan budaya inovasi berpengaruh

positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja, serta budaya birokrasi.

Penelitian yang dilakukan Rokhman dan Harsono (2002) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepemimpinan transaksional pada komitmen organisasi dan kepuasan bawahan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan tambahan efek kepemimpinan transaksional dalam memprediksi komitmen dan kepuasan bawahan. Penelitian yang dilakukan Daniel (2003) tentang pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di perusahaan multinasional telekomunikasi menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara empat kerangka kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Muchiri (2002) tentang efek gaya kepemimpinan pada perilaku anggota organisasi dan komitmen di perusahaan Kereta api Indonesia di Yogyakarta menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional positif dan signifikan menjelaskan perilaku anggota organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. Kepemimpinan transaksional berpengaruh negatif terhadap perilaku anggota organisasi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi demikian halnya dengan kepemimpinan transaksional yang berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Chait (1998) tentang komitmen pekerjaan, menyimpulkan bahwa inti dari semua

organisasi memerlukan komitmen orang-orang dan organisasi tergantung pada komitmen organisasi dari para karyawannya. Chait (1998) juga menyimpulkan bahwa hubungan antara komitmen dan hasil organisasi kecil.

Penelitian yang dilakukan Kuei Mei (2003) tentang model persamaan struktural perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada klub kesehatan di Taiwan menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara praktek-praktek kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Abdulla *and* Shawa (1999) tentang pengaruh faktor-faktor personal terhadap komitmen organisasi di departemen kesehatan Arab Saudi menyimpulkan bahwa faktor personal berhubungan dengan dua tipe komitmen yang berbeda. *Nationality* berperan sebagai variabel moderator antara faktor-faktor personal dan komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Schneider *and* Edward (2003) tentang hubungan antara kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan manajer menyimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara empat dari tujuh karakteristik pekerjaan dengan enam dari tujuh variabel kepuasan kerja. Ada hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dan komitmen normatif dengan semua variabel kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Nasurdin (2005) tentang peran faktor *Noninstrumental Justice and age* dalam memprediksi komitmen organisasi di Malaysia menyimpulkan bahwa *Noninstrumental Justice* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Menurut Sinamo (2005) etos kerja adalah rahmat, amanah, kerja adalah panggilan, kerja adalah aktualisasi, kerja adalah ibadah, kerja adalah

seni, kerja adalah kehormatan, dan kerja adalah pelayanan. Beberapa penelitian yang menyangkut etos kerja telah banyak dilakukan dengan fokus etos kerja Protestan atau *Protestan Works Ethic (PWE)*. Konsep etos kerja Protestan pertama kali diungkapkan oleh Weber (1958) yang mengajukan hubungan kausalitas antara etika Protestan dengan perkembangan kapitalisme di masyarakat barat (*western society*). Menurut teori Weber kesuksesan dalam dunia bisnis ada hubungannya dengan kepercayaan agama. Weber menyatakan bahwa keimanan Protestan Calvinis memiliki kepercayaan spiritual terhadap kapitalisme dan hal ini berdasarkan pada asumsi bahwa bekerja dan keberhasilan secara finansial tidak hanya semata untuk kepentingan personal tetapi juga dalam rangka kepentingan tujuan religius (Kidron, 1978).

Penelitian yang dilakukan Ali (1988) membuat skala untuk mengukur etos kerja Islam dan individualisme dan menyediakan skala validitas dan reliabilitasnya dengan mengambil sampel 150 mahasiswa Arab. Hasil tes reliabilitas dan analisis korelasi mengindikasikan bahwa antara skal reliabel dan bahwa etos kerja Islam positive dan signifikan berkorelasi dengan skala individualisme. Dalam konteks Islam seperti dijelaskan oleh Ali (1987) etos kerja Islam bersumber dari Al Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad. Etos Kerja Islam memandang dedikasi dalam bekerja adalah *virtue* (kebajikan). Usaha yang maksimal harus dilakukan seseorang dalam bekerja karena hal ini merupakan kewajiban seorang individu yang mampu. Etos Kerja islami menekankan kerja kreatif sebagai sumber kebahagiaan dan pencapaian (*accomplishment*). Kerja keras dipandang sebagai *virtue* (kebajikan) dan

barang siapa bekerja keras maka akan berhasil dalam hidupnya dan sebaliknya tidak bekerja keras sebagai penyebab kegagalan dalam hidup (Ali, 1987).

Penelitian lainnya tentang etos kerja namun dengan *setting religius* yang berbeda dilakukan oleh Yousef (2000) yang meneliti tentang hubungan antara etos kerja islami dan sikap terhadap perubahan organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Dengan menggunakan identifikasi etos kerja islami yang dikembangkan oleh Ali (1996), Yousef menemukan bahwa etos kerja islami memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen dan sikap terhadap perubahan organisasi. etos kerja islami seperti prinsip kerjasama, tanggungjawab, pengaruh sosial, dan dedikasi terbukti secara positif menghasilkan komitmen dari para anggota organisasi.

Penelitian yang dilakukan Yousef (2001) yang menguji tentang etos kerja islami sebagai moderator hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja serta menguji dampak budaya nasional sebagai variabel moderating hubungan antara etos kerja Islam dengan Kepuasan Kerja menyimpulkan bahwa Etos kerja Islam berhubungan langsung dengan komitmen organisasi. Etos kerja Islam berhubungan langsung dengan kepuasan kerja. Etos kerja Islam memoderate hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Budaya nasional tidak memoderate hubungan antara etos kerja Islam dan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Putti *et al.* (1989) tentang hubungan antara etos kerja dengan komitmen organisasi di Asia menyimpulkan bahwa terdapat dua dimensi mayor etos kerja yang dinamakan intrinsik dan ekstrinsik yang

diturunkan dari faktor analisis skala Wollack *et. al Scale*. Hasil analisis menyarankan bahwa etos kerja intrinsik lebih memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi dibanding etos kerja ekstrinsik.

Oliver (1990) juga menguji pengaruh etos kerja karyawan terhadap komitmen organisasi perusahaan di Inggris menyimpulkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Karyawan yang memiliki etos yang kuat relatif memiliki komitmen tinggi. Bakhri (2003) juga melakukan penelitian tentang pengaruh dimensi etos kerja islami terhadap komitmen organisasi dengan obyek penelitian pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta. Bakhri menemukan bahwa hanya dimensi Etos Kerja islami *Personal Investment and Dividends* yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi para karyawan RS PKU Muhammadiyah Surakarta, sedangkan dimensi Etos Kerja Islami *Personal And Organizational Obligations* dan *Dimensi Etos Kerja Islami Personal Effort and Achiement* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi para karyawan RS PKU Muhammadiyah Surakarta, dengan kata lain Hipotesis penelitian Bakhri tidak didukung oleh data. Hal ini mungkin disebabkan oleh *pertama* penentuan populasi yang sangat dibatasi, hanya pada karyawan yang memiliki minimal pendidikan SMU / SMK, sehingga kurang dapat menggambarkan keadaan karyawan dalam organisasi secara lebih representatif. Sebab yang *kedua* karena teknik pengambilan sampel yang digunakan dengan metode *Incidental Sampling* atau *convenience sampling* sehingga kemungkinan atau peluang seseorang untuk terpilih menjadi sampel dengan menggunakan metode ini tidaklah diketahui.

Demikian juga Ghazali (2002), yang meneliti pengaruh religiusitas terhadap komitmen organisasi, keterlibatan kerja, kepuasan kerja dan produktivitas yang melihat adanya hubungan yang positif antara nilai religiusitas terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Denison and Mishra (1995) mengenai budaya organisasi dan efektifitas, berusaha menguji 4 sifat budaya organisasi, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa masing – masing sifat budaya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Parry dan Thomson (2003) mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja sektor publik di New Zealand, menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan Yousef (2000) mengenai komitmen organisasi sebagai moderator hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja di Uni Emirat Arab menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, sangat puas dengan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Brown, Ulysses J., and Kristena P. Gaylor (2002) yang menguji hubungan kausalitas antara kepuasan dengan komitmen organisasional, yang dimoderatori variabel karakteristik personal, yaitu *self efficacy* dan *locus of control* menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja

berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif, akan tetapi berpengaruh negatif dengan komitmen *continuance*, walaupun tidak signifikan. Komitmen organisasional sebagai anteseden kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan *Kumar and Rose* (2008) yang menguji hubungan antara etos kerja islami dan kapabilitas inovasi sektor publik malaysia menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara indeks etos kerja islami dan kapabilitas inovasi. Seluruh indikator kapabilitas inovasi memiliki korelasi yang signifikan terhadap etos kerja islami. Keberhasilan penerapan nilai-nilai etos kerja islami di Malaysia karena kesadaran akan pentingnya keadilan dan keterbukaan di tempat kerja.

Penelitian yang dilakukan *Duchon and Plowman* (2005) yang menguji dampak spiritualitas kerja terhadap kinerja karyawan di rumah sakit menunjukkan penerapan nilai-nilai spiritualitas di tempat kerja berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan *Saks et al.* (1996) yang menguji hubungan antara etos kerja, sikap kerja, minat untuk keluar dan *turnover* karyawan menyimpulkan bahwa keyakinan dalam etos kerja memiliki pengaruh tidak langsung pada minat keluar dan tingkat *turnover* karyawan dan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan *Ali and Al Kazwmi* (2007) yang menguji etos kerja islami di Kuwait dengan 762 manajer sebagai sampel dimana 50% pria dan 50% wanita, 73% penduduk Kuwait dan sisanya ekspatriate menyimpulkan bahwa loyalitas manajer perempuan lebih tinggi dibanding pria. Para Ekspatriate Arab memiliki komitmen yang tinggi pada etos kerja islami dan loyalitas dibanding para manajer Kuwait. Penelitian yang

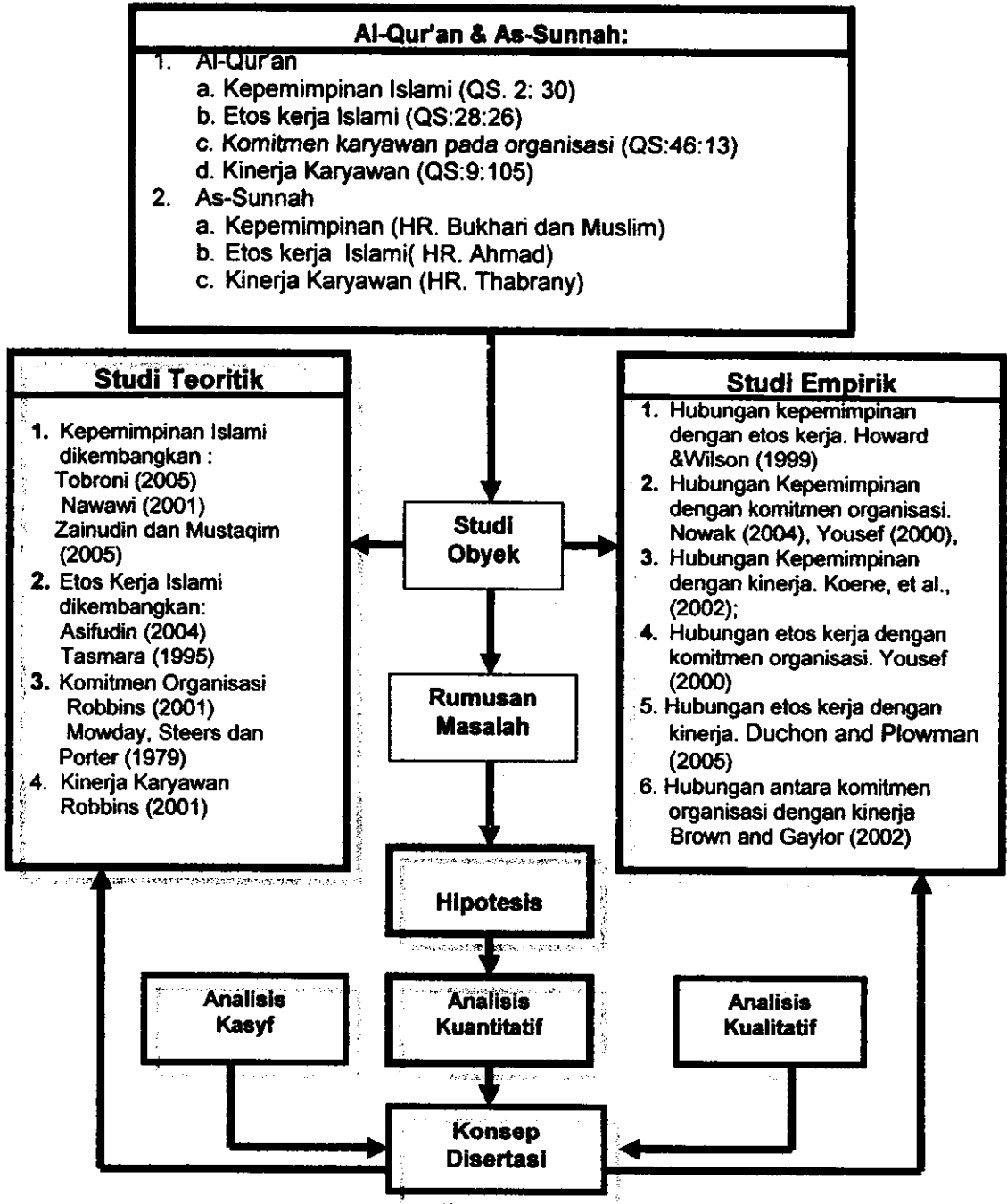
dilakukan Syafiq dan Wahyuningsih (2009) menguji hubungan antara religiusitas dengan etos kerja Islami Dosen di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Sampel penelitian adalah Dosen UIN sebanyak 37 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara religiusitas dengan etos kerja Islami. Dimensi pengamalan, dimensi ibadah, dan dimensi penghayatan memiliki pengaruh yang besar dan dapat berfungsi sebagai prediktor bagi variabel etos kerja Islami.



BAB 3
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan tinjauan pustaka yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka dapat disusun kerangka proses berpikir sebagai berikut :



Gambar 3.1 : KERANGKA PROSES BERPIKIR

Berdasarkan Gambar 3.1 tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut langkah-langkah proses berpikir yang dimulai dengan studi obyek yang dilandasi dengan Al Qur'an dan As-Sunnah. Studi obyek ini juga menggunakan landasan studi teoritik dan studi empirik. Sintesis studi teoritik sebagai landasan teori konvensional, dan studi empirik sebagai hasil penelitian sebelumnya. Studi teoritik merupakan studi tentang teori – teori yang akan digunakan untuk menganalisis data menjadi konsep disertasi. Studi teoritik yang dilakukan mengarahkan alur pikir penulisan berdasarkan penalaran deduktif. Penalaran deduktif merupakan bentuk inferensi yang bertujuan menarik kesimpulan sebagai akibat dari alasan-alasan yang diajukan. Hal ini disebabkan karena teori mempunyai sifat yang universal yang bisa digunakan untuk menganalisis hal – hal yang bersifat spesifik. Studi empirik dilakukan dengan mempelajari dan menelaah jurnal dan artikel – artikel ilmiah yang digunakan untuk melengkapi analisis dan memperluas wawasan dalam rangka penyajian konsep disertasi dan menemukan serta mengarahkan sesuai dengan penalaran induktif. Studi empirik menggunakan penalaran induktif, yaitu merupakan kegiatan generalisasi dari hal – hal yang spesifik menjadi kesimpulan yang bersifat umum. Kalau kedua proses berpikir digunakan untuk menganalisis dan membangun teori ekonomi Islam diperlukan norma-norma yang tidak terbantahkan sebagai sumber kebenaran untuk analisis dengan studi normatif. Studi normatif Islami terdiri dari dua sumber, yaitu Al Qur'an dan As – Sunnah. Variabel kepemimpinan Islami dilandasi oleh Q.S. *Al Baqarah* (2): 30 dan hadist riwayat Bukhari dan Muslim, variabel Etos kerja Islami oleh Q.S. *Al Qashas* (28):26 dan hadist riwayat Ahmad, variabel komitmen karyawan pada organisasi oleh Q.S. *Al*

Ahqaf (46): 13, variabel kinerja karyawan oleh Q.S. *At-Taubah* (9): 105 dan hadist riwayat Thabrany. Studi normatik ini sebagai landasan Islami untuk membangun teori ekonomi Islam.

Studi teoritik dan studi empirik saling berintegrasi satu dengan yang lain dan saling melengkapi dalam mendukung model penelitian yang dirumuskan dalam disertasi. Studi teoritik dan studi empirik digunakan dalam analisis hasil – hasil penelitian yang akan dilakukan nanti, karena diyakini bahwa manusia tidak hanya berpikir deduktif atau induktif saja. Proses berpikir merupakan gabungan antara penalaran deduktif dan induktif secara berulang – ulang. Hasil penalaran deduktif yang dijelaskan oleh studi teoritik serta hasil penalaran induktif yang dijelaskan oleh studi empirik serta perpaduan antara studi normatik dan sintesis antara studi teoritik dan studi empirik ditemukan variabel –variabel penelitian dengan semua bentuk hubungan dan pengaruhnya sehingga dapat disusun rumusan masalah. Rumusan masalah ada yang dibuat hipotesis dan ada yang tidak dihipotesiskan. Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan peneliti yang dijabarkan dari landasan teori dan masih memerlukan pengujian kebenarannya melalui penelitian ilmiah. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan teori – teori dan data – data yang diperoleh dari sampel penelitian. Rumusan masalah yang dihipotesiskan dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan analisis kuantitatif. Rumusan masalah yang tidak dihipotesiskan dianalisis dengan menggunakan analisis kasyf dan analisis kualitatif.

Hasil uji hipotesis dan hasil analisis non hipotesis diperoleh konsep disertasi. Konsep disertasi diharapkan dapat memberikan umpan balik pada

studi teoritik, yaitu untuk pengembangan keilmuan. Konsep disertasi juga diharapkan dapat memberikan umpan balik pada studi empirik. Lebih lanjut diharapkan dapat memberikan sumbangan untuk pengambilan kebijakan.

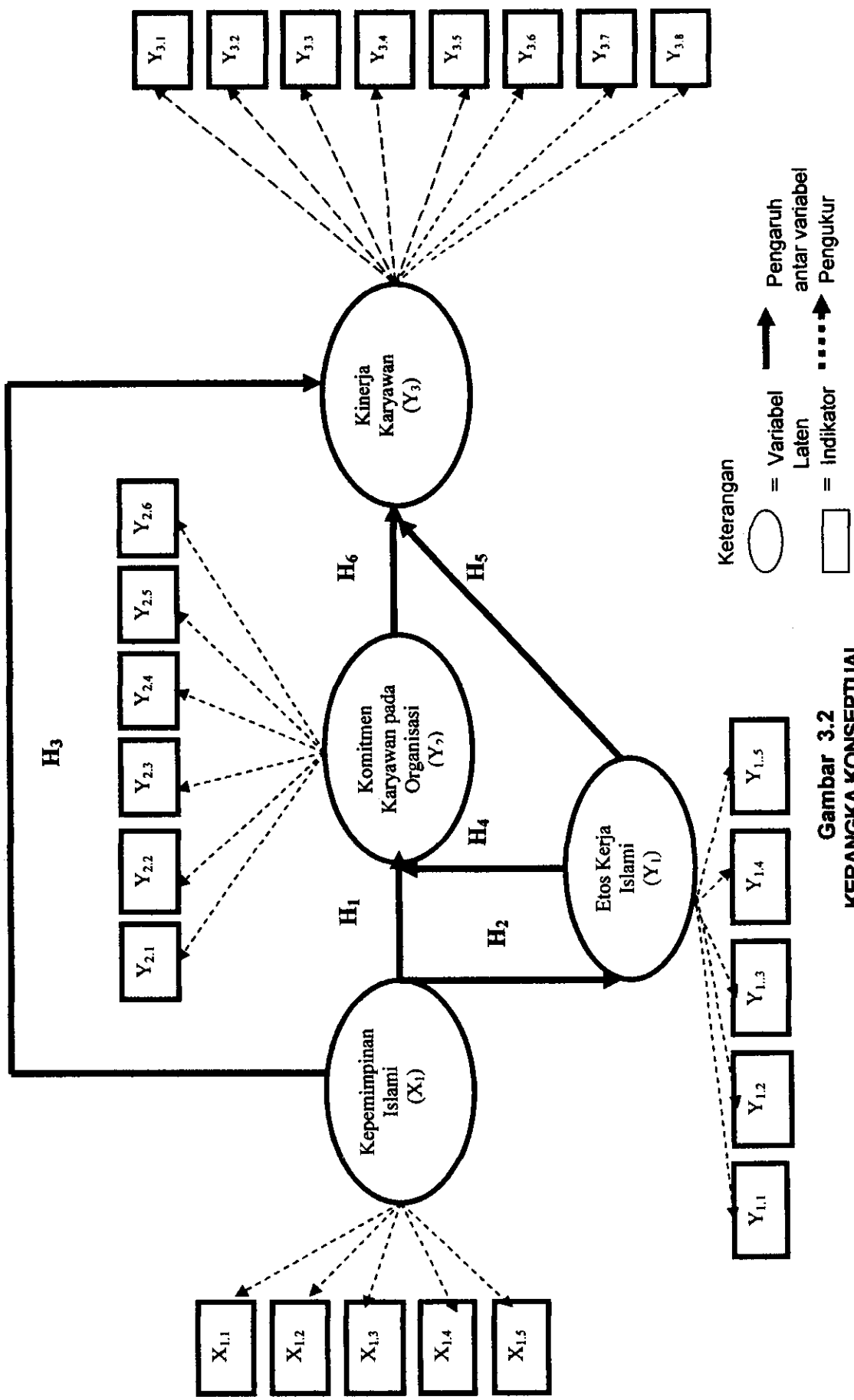
Selanjutnya, berdasarkan kerangka proses berpikir tersebut, disusun kerangka konseptual seperti pada gambar 3.2 halaman 129. Adapun keterangan variabel laten dan indikator atau variabel terukur dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Islami (X1)

- X1.1 = Dimensi Shiddiq terdiri dari indikator memegang teguh asas dan peraturan, dedikasi yang tinggi dalam bekerja, bekerja sungguh-sungguh, tekun, ulet dan menjaga apa yang dikatakan benar
- X1.2 = Dimensi amanah terdiri dari indikator bertanggung jawab dan bersedia menanggung resiko
- X1.3 = Dimensi fathanah terdiri dari indikator bekerja secara profesional, memiliki visi, memiliki cita-cita yang realistis untuk organisasi
- X1.4 = Dimensi tabliq terdiri dari indikator memiliki keberanian dalam mengambil keputusan, menyatakan penghargaan terhadap kinerja
- X1.5 = Adil

2. Etos Kerja Islami (Y1)

- Y1.1 = Kerjasama
- Y1.2 = Dedikasi
- Y1.3 = Memberikan manfaat dalam bekerja
- Y1.4 = Keadilan dan kenyamanan
- Y1.5 = Kreativitas



Gambar 3.2
KERANGKA KONSEPTUAL

3. Komitmen Organisasi (Y2)

Y2.1 = Rasa memiliki

Y2.2 = Memiliki emosional terhadap organisasi

Y2.3 = Organisasi memberi arti

Y2.4 = Karir sepenuhnya diorganisasi

Y2.5 = Membanggakan organisasi

Y2.6 = Masalah organisasi adalah masalah setiap orang

4. Kinerja Karyawan (Y3)

Y3.1 = Kuantitas kerja

Y3.2 = Kualitas kerja

Y3.3 = Efisiensi

Y3.4 = Profesional

Y3.5 = Ketepatan

Y3.6 = Meningkatnya ibadah sunah

Y3.7 = Meningkatnya jumlah ZIS

Y3.8 = Meningkatnya ketaqwaan

Berdasarkan Gambar 3.2 pada halaman 129 dapat dijelaskan bahwa dalam kerangka konseptual terdapat empat variabel dengan dua puluh lima indikator. Dari empat variabel tersebut dapat disusun enam hipotesis, yaitu: pengaruh persepsi karyawan tentang kepemimpinan Islami terhadap komitmen karyawan pada organisasi menjadi hipotesis pertama (H1), berpengaruh terhadap etos kerja islami menjadi hipotesis kedua (H2), berpengaruh terhadap kinerja karyawan menjadi hipotesis ketiga (H3); Etos kerja Islami berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi menjadi hipotesis keempat (H4), berpengaruh terhadap kinerja karyawan

menjadi hipotesis lima (H5); komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan menjadi hipotesis enam (H6). Semua hipotesis tersebut, setelah diuji secara kuantitatif akan menghasilkan enam kesimpulan pokok yang merupakan sebagian kesimpulan dari disertasi.

Variabel laten dalam kerangka konseptual ini adalah persepsi karyawan tentang kepemimpinan islami, etos kerja Islami, komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan. Pertama, dimensi persepsi karyawan tentang kepemimpinan islami adalah shiddiq, amanah, fathanah, tabliq, adil dan keikhlasan.

Kedua, indikator etos kerja Islami terdiri dari kerjasama, dedikasi, memberikan manfaat dalam bekerja, keadilan dan kenyamanan, kemampuan terbaik, kreativitas. Ketiga, indikator komitmen karyawan pada organisasi terdiri dari rasa memiliki, memiliki emosional terhadap organisasi, organisasi memberi arti, karir sepenuhnya diorganisasi, membanggakan organisasi dan masalah organisasi adalah masalah setiap orang.

Keempat, indikator kinerja karyawan terdiri dari kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, profesional, ketepatan, meningkatnya ibadah sunah, meningkatnya jumlah ZIS dan meningkatnya ketaqwaan.

Berdasarkan hasil evaluasi dan analisis terhadap elemen-elemen yang merupakan indikator, penilaian terhadap variabel laten dimaksud dapat diketahui kualitas masing-masing dan juga diketahui hubungan antar variabel laten tersebut. Dari hipotesis penelitian dan analisis statistik terhadap variabel dan indikator-indikator tersebut, selanjutnya dapat ditarik kesimpulan apakah hipotesis tersebut terbukti dan dapat dibenarkan serta diterima atau sebaliknya. Selanjutnya penelitian yang dilakukan ini dapat memberikan

sumbangan teori baru tentang persepsi kepemimpinan Islami, etos kerja Islami, komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan, serta hubungan dan pengaruh antar variabel seperti tercermin dalam judul penelitian ini.

3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka proses berpikir dan kerangka konseptual tersebut, disusun hipotesis studi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap etos kerja Islami karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
4. Etos kerja Islami berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. Etos kerja Islami berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta

6. Komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan penelitian

Menurut Singarimbun (1995:5), rancangan penelitian dilakukan dengan menjelaskan hubungan kausal antara variabel – variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui konversi data kualitatif menjadi skala angka. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory*) yang berusaha mengetahui hubungan antar variabel penelitian, yaitu variabel kepemimpinan Islami, etos kerja Islami, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sifat penelitian ini adalah hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian kausalitas merupakan penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat antar beberapa konsep atau beberapa variabel (Ferdinand, 2006:5). Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel dan selanjutnya ditarik suatu kesimpulan umum. Hipotesis-hipotesis yang disajikan dalam penelitian ini merupakan hipotesis kausalitas.

Penelitian dirancang dengan menggunakan metode survei yang bertujuan untuk mendapatkan keterangan – keterangan yang jelas terhadap suatu permasalahan penelitian melalui pengambilan sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner dan wawancara sebagai instrumen pengumpulan data. Penelitian survei biasanya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dimana tingkat akurasi dari generalisasi didapatkan dari

sampel representatif. Penelitian ini dilengkapi dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang bermaksud memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis dan analisis variabel-variabel penelitian tersebut.

4.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BUMN PT. Telekomunikasi Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah mengikuti pelatihan ESQ atau MQ sejumlah 1310 karyawan. Sampel dalam penelitian ini karyawan PT. Telekomunikasi Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah mengikuti pelatihan ESQ maupun manajemen qalbu. Sampel yang diambil sebanyak 100 orang. Perhitungan jumlah sampel yang diambil berdasarkan pendekatan Yamane (1973) adalah:

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2} = \frac{1310}{1 + 1310 \cdot 0.10^2} = 92,9$$

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi (1310)

D = presisi yang ditetapkan karena kesalahan pengambilan
Sampel (10%)

Jumlah sampel yang diambil dibulatkan menjadi 100 orang.

1. Berdasarkan data awal diperoleh jumlah karyawan dan manajer PT. Telekomunikasi Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara di Propinsi Jawa

Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah mengikuti pelatihan ESQ dan MQ masing-masing sebanyak 960 dan 350 orang. Dengan menggunakan perhitungan Yamane (1973) diperoleh jumlah sampel sebanyak 100 responden dengan tingkat presisi 10%. Besar sampel dari masing-masing BUMN diambil berdasarkan distribusi dengan alokasi proporsional (Ferdinand, 2006:230) dengan rumus:

$$n_i = \frac{n}{N} \times N_1$$

n_i = besarnya ukuran sampel

N_i = banyaknya karyawan pada masing-masing BUMN

N = jumlah populasi keseluruhan

n = banyaknya karyawan yang dijadikan sampel

2. Alokasi sampel pada masing-masing BUMN ditunjukkan oleh Tabel 4.1

Tabel 4.1
ALOKASI SAMPEL YANG TELAH MENGIKUTI ESQ ATAU MQ

NO	BUMN	Jumlah Karyawan	Jumlah yang mengikuti ESQ dan MQ	Sampel yang diambil
1	PT. Telkom Tbk	1600	960	73
2	PT. PLN	900	350	27

3. Jumlah responden yang diperoleh dari masing-masing BUMN selanjutnya akan dipilih dengan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria masa kerja karyawan minimal 5 tahun dan status karyawan tetap, minimal karyawan staf.

4.3 Variabel Penelitian

4.3.1 Klasifikasi Variabel

Variabel eksogen terdiri dari variabel kepemimpinan Islami (X_1), sedangkan variabel endogen terdiri dari variabel etos kerja Islami (Y_1), komitmen organisasi (y_2) dan variabel kinerja karyawan (Y_3).

4.3.2 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan identifikasi variabel, maka akan diberikan operasionalisasi variabel-variabel yang akan diteliti supaya bisa diukur dengan baik.

1. Kepemimpinan Islami (X_1)

Kepemimpinan Islami yang dimaksud dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan tentang suatu proses atau kemampuan orang untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain serta ada usaha kerjasama sesuai dengan Al Qur'an dan Hadist untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Konstruk kepemimpinan Islami diukur secara multi item menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Zainudin dan Mustaqim (2005) sebanyak enam indikator yang didasarkan pada sifat utama Rasulullah Muhammad saw. Indikator-indikator kepemimpinan Islami antara lain:

X1.1 Shiddiq yaitu jujur, benar, meneguhkan, taat asas dan merupakan moral yang mendorong pimpinan bersikap dan berperilaku teguh sesuai dengan kebenaran dan keyakinannya terdiri dari memegang teguh asas dan peraturan, dedikasi yang tinggi dalam bekerja serta bekerja sungguh-sungguh, tekun, ulet dan menjaga apa yang dikatakan benar.

- X1.2 Amanah** adalah moralitas pimpinan untuk menjaga kepercayaan (*trust*) yang diberikan orang lain kepada dirinya yang terdiri dari indikator bertanggung jawab dan bersedia menanggung resiko.
- X1.3 Fathanah** adalah cerdas, memiliki kecerdasan dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan mengimplementasikannya yang terdiri dari indikator bekerja secara profesional, memiliki visi dan memiliki cita-cita yang realistis untuk organisasi.
- X1.4 Tabliq** adalah kemampuan pimpinan untuk menyampaikan dan mengkomunikasikan informasi, ide secara efektif tanpa ada yang disembunyikan serta bertanggung jawab terhadap hal yang disampaikan, terbuka dan komunikatif dengan indikator memiliki keberanian dalam mengambil keputusan, menyatakan penghargaan terhadap kinerja.
- X1.5 Adil** adalah suatu upaya sungguh – sungguh dari pimpinan untuk bersikap jujur (*fair*), seimbang, proporsional dalam memandang, menilai dan mensikapi sesuatu atau seseorang

Konstruk kepemimpinan Islami diukur secara multi item menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Zainudin dan Mustaqim (2005) sebanyak enam indikator yang didasarkan pada sifat utama Rasulullah Muhammad Saw. Apabila responden menjawab skor 5, artinya karyawan mempunyai persepsi bahwa nilai-nilai Islam telah diterapkan oleh pimpinan dalam menjalankan kepemimpinan di perusahaan. Bila responden menjawab skor 1 artinya karyawan mempunyai persepsi pimpinan perusahaan belum menerapkan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan.

2. Etos Kerja Islami

Etos kerja Islami yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu orientasi hidup berupa semangat, usaha, kerjasama, ketransparanan, dan perilaku moral yang bertanggung jawab dalam bekerja yang berlandaskan Al Qur'an dan As - Sunnah. Indikator etos kerja Islami terdiri dari enam indikator yang dikembangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan Ali (2008:16). Indikator variabel etos kerja Islami antara lain:

- Y.1.1 Kerja sama adalah semangat membangun kerja sama dalam tim kerja dalam suatu yang kondusif, saling tolong menolong dalam kebaikan.
- Y.1.2 Dedikasi adalah upaya untuk mengerjakan pekerjaan secara optimal dan sepenuh hati yang ditujukan pada organisasi dan bernilai ibadah.
- Y.1.3 Memberikan manfaat dalam bekerja adalah semangat untuk memberikan hasil yang berarti dalam bekerja, bagi diri sendiri dan organisasi.
- Y.1.4 Keadilan dan kenyamanan adalah semangat dan upaya karyawan untuk mewujudkan kondisi adil dan nyaman kerja untuk mencapai kesejahteraan masyarakat.
- Y.1.5 Kreativitas adalah kemampuan memberikan ide, gagasan dan inovasi dalam bekerja.

Konstruk etos kerja Islami diukur secara multi item menggunakan dengan skala Likert dengan rentang nilai 1 s/d 5. Apabila responden menjawab skor 5, artinya etos kerja Islami karyawan sangat tinggi. Bila responden menjawab skor 1 artinya etos kerja Islami karyawan sangat rendah

3. Komitmen Karyawan pada Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah usaha untuk mengidentifikasikan diri dan melibatkan diri dalam organisasi dan berharap tetap menjadi anggota organisasi. Indikator komitmen organisasi dikembangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan Mowday, R.T., R.M. Steers, and L.W. Porter, (1979). Indikator variabel komitmen organisasi antara lain:

- Y.2.1 Rasa memiliki adalah karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap organisasi tempat bekerja
- Y.2.2 Memiliki emosional terhadap organisasi adalah sikap karyawan yang sangat melekat dengan organisasi
- Y.2.3 Organisasi memberi arti adalah organisasi tempat bekerja mampu memberikan sesuatu yang penting bagi karyawan
- Y.2.4 Karir sepenuhnya di organisasi adalah komitmen karyawan untuk menghabiskan karir dan pengabdianya pada organisasi sampai pensiun
- Y.2.5 Membanggakan organisasi adalah sikap bangga karyawan dan merupakan bagian dari organisasi yang dianggap terbaik
- Y2.6 Masalah organisasi adalah masalah setiap orang adalah bahwa setiap ada permasalahan yang menyangkut organisasi, juga merupakan permasalahan yang dihadapi oleh seluruh karyawan.

Konstruk komitmen organisasi diukur secara multi item menggunakan dengan skala Likert dengan rentang nilai 1 s/d 5. Apabila responden menjawab skor 5, artinya komitmen karyawan terhadap perusahaan sangat

tinggi. Bila responden menjawab skor 1 artinya komitmen karyawan terhadap perusahaan sangat rendah.

4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat pencapaian hasil atau *"the degree of accomplishment"*. Indikator kinerja karyawan dikembangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan Janseen, Onne (2001). Indikator variabel kinerja karyawan antara lain:

- Y.3.1 Kuantitas kerja adalah hasil kerja karyawan secara kuantitas melebihi rata-rata karyawan yang lain .
- Y.3.2 Kualitas kerja adalah hasil kerja karyawan secara kualitas melebihi rata-rata karyawan yang lain
- Y.3.3 Efisiensi adalah Pencapaian efisiensi hasil kerja karyawan melebihi rata-rata karyawan yang lain.
- Y.3.4 Profesional adalah ketrampilan profesional dan peduli dengan prestasi yang dimiliki karyawan
- Y.3.5 Ketepatan adalah kesesuaian hasil kerja karyawan dengan standar yang ditetapkan organisasi.
- Y.3.6 Meningkatnya ibadah sunah adalah ibadah yang dilakukan karyawan selain yang wajib, seperti menjalankan shalat sunah
- Y.3.7 Meningkatnya jumlah zakat, infaq dan shadaqah adalah tingkat mengeluarkan ZIS per tahun yang dilakukan karyawan
- Y.3.8 Meningkatnya ketaqwaan adalah semakin baik ibadah wajib dan sunah yang dilakukan karyawan

Konstruk kinerja karyawan diukur secara multi item menggunakan dengan skala Likert dengan rentang nilai 1 s/d 5. Apabila responden menjawab skor

5, artinya kinerja karyawan sangat baik. Bila responden menjawab skor 1 artinya kinerja karyawan sangat buruk.

4.4 Pengukuran dengan Skala Syar'i

Pengukuran dengan skala syar'i dengan inspirasi skala Likert ditunjukkan pada tabel 4.2 .

Tabel 4. 2.
MODEL SYAR'I SCORING DENGAN INSPIRASI SKALA LIKERT

No	Peringkat Hukum	Likert Scale	Pengertian	Skala
1.	Wajib	Sangat baik	Perbuatan bila dilakukan dapat pahala dan bila ditinggalkan akan berdosa	5
2.	Sunnah	Baik	Perbuatan bila dilakukan dapat pahala dan bila ditinggalkan tidak berdosa	4
3.	Mubah	Biasa-biasa saja	Perbuatan bila dilakukan tidak berdampak negatif /tidak berdosa dan bila ditinggalkan tidak berdampak positif / tidak dapat pahala	3
4	Makruh	Tidak baik	Perbuatan bila dilakukan tidak berdampak negatif /tidak berdosa dan bila ditinggalkan dapat pahala	2
5	Haram	Buruk	Perbuatan yang berdampak negatif,jika dilakukan berdosa dan jika ditinggalkan berpahala	1

Sumber : SIZ, Inspirasi Likert, 2008.

4.5 Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei menggunakan instrumen kuesioner yang dipandu dengan wawancara. Instrumen kuesioner didesain dengan menggunakan kombinasi antara pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Kuesioner disusun berdasarkan beberapa indikator konstruk atau variabel penelitian. Terdapat beberapa pertanyaan yang ditujukan pada responden yang berusaha menggali persepsi responden terhadap kepemimpinan Islami, etos kerja Islam, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja. Pertanyaan terbagi menjadi dua, evaluasi kinerja dilakukan oleh atasan langsung masing-masing karyawan, sedangkan pertanyaan tentang kepemimpinan Islami, etos kerja Islami dan komitmen organisasi dilakukan oleh masing-masing karyawan yang terpilih sebagai responden. Semua dilakukan dengan menggunakan wawancara langsung dengan responden yang dilengkapi dengan pengisian kuesioner. Dokumentasi dilakukan untuk memperoleh informasi tentang profil perusahaan, perkembangan kinerja perusahaan, jumlah karyawan yang mengikuti ESQ atau MQ, data – data karyawan yang menjadi sampel penelitian.

4.6 Teknik Analisis Data

4.6.1 Dynamic Analysis

Analisis dinamik digunakan untuk mengetahui perkembangan persepsi jawaban responden terhadap variabel – variabel penelitian. Responden diminta untuk menjawab masing-masing pertanyaan selama lima tahun terakhir. Hasil jawaban responden selama lima tahun dianalisis secara deskriptif dan dilengkapi dengan grafik.

4.6.2 Analisis PLS

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , diasebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$X_1 = \lambda_{x1}\xi_1 + \delta_1$$

$$X_2 = \lambda_{x2}\xi_1 + \delta_2$$

$$X_3 = \lambda_{x3}\xi_1 + \delta_3$$

$$X_4 = \lambda_{x4}\xi_1 + \delta_4$$

$$X_5 = \lambda_{x5}\xi_1 + \delta_5$$

$$X_6 = \lambda_{x6}\xi_1 + \delta_6$$

Untuk variabel laten endogen dengan indikator refleksif, maka persamaannya dapat ditulis :

$$Y_1 = \lambda_{y1}\eta_1 + \varepsilon_1$$

$$Y_2 = \lambda_{y2}\eta_1 + \varepsilon_2$$

$$Y_3 = \lambda_{y3}\eta_1 + \varepsilon_3$$

$$Y_4 = \lambda_{y4}\eta_1 + \varepsilon_4$$

$$Y_5 = \lambda_{y5}\eta_1 + \varepsilon_5$$

$$Y_6 = \lambda_{y6}\eta_1 + \varepsilon_6$$

$$Y_7 = \lambda_{y7}\eta_2 + \varepsilon_7$$

$$Y_8 = \lambda_{y8}\eta_2 + \varepsilon_8$$

$$Y_9 = \lambda_{y9}\eta_2 + \varepsilon_9$$

$$Y_{10} = \lambda_{y10}\eta_2 + \varepsilon_{10}$$

$$Y_{11} = \lambda_{y11}\eta_2 + \varepsilon_{11}$$

$$Y_{12} = \lambda_{y12}\eta_2 + \varepsilon_{12}$$

$$Y_{13} = \lambda_{y13}\eta_3 + \varepsilon_{13}$$

$$Y_{14} = \lambda_{y14}\eta_3 + \varepsilon_{14}$$

$$Y_{15} = \lambda_{y15}\eta_3 + \varepsilon_{15}$$

$$Y_{16} = \lambda_{y16}\eta_3 + \varepsilon_{16}$$

$$Y_{17} = \lambda_{y17}\eta_3 + \varepsilon_{17}$$

$$Y_{18} = \lambda_{y18}\eta_3 + \varepsilon_{18}$$

$$Y_{19} = \lambda_{y19}\eta_3 + \varepsilon_{19}$$

b. *Inner Model* , yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga

parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_2 \xi_1 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \beta_2 \eta_1 + \beta_3 \eta_2 + \gamma_3 \xi_1 + \zeta_3$$

c. *Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah k *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*)

2. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2

untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_1)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.



BAB 5

ANALISIS HASIL STUDI

Berdasarkan analisis hasil studi dapat diuraikan hasil analisis deskriptif dan analisis *partial least square* (PLS). Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan gambaran obyek penelitian yang mencakup karakteristik responden dan analisis statistik deskriptif jawaban responden. Tujuan analisis ini untuk mendukung dan memperdalam pembahasan. Analisis *partial least square* (PLS) digunakan untuk mendapatkan data variabel laten guna kepentingan analisis lebih lanjut. Sedangkan analisis jalur digunakan untuk kepentingan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan dalam bab sebelumnya.

5.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam studi ini meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin, jabatan, lama bekerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Selanjutnya mengenai karakteristik kondisi responden pada studi disertasi ini secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut :

5. 1. 1. Umur

Tabel 5.1
DESKRIPSI UMUR RESPONDEN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Antara 20 s/d 29 tahun	12	12,9
2	Antara 30 s/d 39 tahun	18	19,3
3	Antara 40 s/d 49 tahun	42	45,2
3	≥ 50 tahun	21	22,6
Total		93	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Berdasarkan Tabel 5.1 dapat dilihat bahwa usia responden antara 20

hingga 29 tahun sebanyak 12 orang (12,9%) yang tergolong masa dewasa, kelompok usia antara 30 hingga 39 tahun sebanyak 18 orang (19,35) tergolong masa dewasa sempurna yang ditandai dengan masa pertumbuhan jasmani mencapai tingkat kesempurnaan dan rohani, akal dan pikiran sudah terbuka hingga menjadi terang dan jelas, tegas, dan tidak ragu dalam menjalankan rencana-rencana dirinya dan keluarga. Kelompok usia antara 40 hingga 49 tahun sebanyak 42 orang (45,2%) tergolong masa pertengahan umur yang ditandai dengan hati manusia menjadi tetap, mulai condong ke agama dan banyak orang yang bertobat, insyaf.. Responden yang berusia 50 tahun ke atas sebanyak 21 orang (22,6%) tergolong mulai tidak produktif karena kekuatan yang mulai menurun. Berdasarkan Tabel 5.1 dapat disimpulkan mayoritas usia karyawan badan usaha milik negara (BUMN) yaitu PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta diatas 40 tahun dan berada pada kategori usia pertengahan umur yang tergolong produktif dan matang.

5. 1. 2. Pendidikan

Tabel 5.2
DESKRIPSI PENDIDIKAN RESPONDEN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Strata dua	1	1,1
2	Strata satu	49	52,6
3	Diploma (D3)	13	14
4	SMU/SMK	30	32,3
Total		93	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Pada Tabel 5.2 dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan responden strata dua (S2) hanya 1 orang (1,1%), sedangkan responden yang berpendidikan sampai jenjang strata satu (S1) sebanyak 49 orang (52,6%). Reponden yang

berpendidikan diploma (D3) sebanyak 13 orang (14%), sedangkan yang berpendidikan SMU/SMK sebanyak 30 orang (32,3%). Dapat disimpulkan juga bahwa tingkat pendidikan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta cukup baik.

5. 1. 3. Jenis Kelamin

Tabel 5.3
DESKRIPSI JENIS KELAMIN RESPONDEN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Pria	75	80,6
2	Wanita	18	19,4
Total		93	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Pada Tabel 5.3 dapat dilihat bahwa responden pria sebanyak 75 orang (80,6%), sedangkan responden wanita sebanyak 18 orang (19,4%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan badan usaha milik negara (BUMN) yaitu PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta adalah pria.

5. 1. 4. Jabatan

Tabel 5.4
DESKRIPSI JABATAN RESPONDEN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Manajer	3	3,2
2	Supervisor /Asisten Manajer	39	41,9
3	Staff	51	54,9
Total		93	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Pada Tabel 5.4 dapat dilihat bahwa tingkat jabatan responden, karyawan yang memiliki jabatan Manajer sebanyak 3 orang (3,2%), yang memiliki

jabatan Asisten Manajer sebanyak 39 orang (41,9%) dan karyawan staff sebanyak 51 orang (54,9%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini karyawan staff.

5. 1. 5. Lama Bekerja

Tabel 5.5
DESKRIPSI LAMA BEKERJA RESPONDEN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	5 s/d 9 tahun	3	3,2
2	10 s/d 14 tahun	30	32,3
3	15 s/d 19 tahun	10	10,8
4	20 s/d 24 tahun	17	18,3
5	25 s/d 29 tahun	20	21,5
6	≥ 30 tahun	13	13,9
Total		93	100

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Pada Tabel 5.5 dapat dilihat bahwa lama bekerja responden antara 5 s/d 9 tahun sebanyak 3 orang (3,2%), antara 10 s/d 14 tahun sebanyak 30 orang (32,3%), antara 15 s/d 19 tahun sebanyak 10 orang (10,8%). Responden yang memiliki masa kerja 20 s/d 24 tahun sebanyak 17 orang (18,3%), antara 25 s/d 29 tahun sebanyak 20 orang (21,5%), sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja diatas 30 tahun sebanyak 13 orang (13,9%). Dapat disimpulkan bahwa lama bekerja responden dalam penelitian ini tersebar secara merata dari masing-masing kelompok interval.

5.2 Analisis Statistik Deskriptif Variabel-Variabel Penelitian

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan antara lain kepemimpinan Islami, etos kerja Islami, komitmen karyawan terhadap organisasi serta kinerja karyawan. Analisis ini dilakukan dengan membuat kelompok interval ke dalam 3 kategori, yaitu tinggi, sedang dan rendah.

Adapun teknik pembuatan kelompok interval dilakukan dengan mencari lebar kelas interval yang diperoleh dari skor tertinggi (5) dikurangi skor terendah (1) dibagi 3 kategori, sehingga diperoleh lebar kelas interval 1,3. Selanjutnya berdasar lebar kelas interval dapat disusun kategori nilai sebagai berikut:

Skor 1,0 – 2,39 = rendah

Skor 2,4 – 3,79 = sedang

Skor > 3,8 = tinggi

5.2.1 Deskripsi Konstruk Kepemimpinan Islam (X₁)

Konstruk kepemimpinan Islam terdiri dari indikator *shiddiq*, *amanah*, *fathanah*, *Tabliq*, Adil. Dimensi *shiddiq* terdiri dari indikator menaati asas dan peraturan, memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja serta pimpinan bekerja sungguh-sungguh.

Tabel 5.6
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MENAATI ASAS
DAN PERATURAN

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	4	4,3	3,70
Netral	3	29	31,2	
Setuju	4	51	54,8	
Sangat Setuju	5	9	9,7	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.6 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju tentang pimpinannya selalu menaati asas dan peraturan dalam bekerja sebanyak 9 orang (9,7%), yang menyatakan setuju 51 orang (54,8%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 29 responden (31,2%) dan yang tidak setuju sebanyak 4 orang (4,3%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,70, artinya bahwa rata-rata persepsi responden menyatakan setuju bahwa pimpinan

mereka selalu menaati asas dan peraturan dalam bekerja. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa pimpinan memiliki taat asas dan peraturan dalam perusahaan. Hal ini didukung dengan temuan penelitian bahwa segala kebijakan pimpinan yang diambil selalu berdasarkan peraturan yang berlaku, selalu mengingatkan bawahan tentang aturan-aturan atau kebijakan yang ada, taat, konsisten serta memegang teguh aturan perusahaan sesuai dengan keputusan Direksi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk tentang etika bisnis serta sesuai dengan keputusan General Manager tentang organisasi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero).

Deskripsi jawaban persepsi responden tentang pimpinan memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja ditunjukkan pada Tabel 5.7

Tabel 5.7
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MEMILIKI DEDIKASI
YANG TINGGI

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	6	6,5	3,71
Netral	3	28	30,1	
Setuju	4	46	49,5	
Sangat Setuju	5	13	14	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.7 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju tentang pimpinannya memiliki dedikasi yang tinggi sebanyak 13 orang (14%), yang menyatakan setuju 46 orang (49,5%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 28 responden (30,1%) dan yang tidak setuju sebanyak 6 orang (6,5%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,71, artinya rata-rata persepsi responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mereka memiliki dedikasi

yang baik. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa pimpinan memiliki dedikasi yang baik dalam bekerja. Hal ini didukung dengan temuan penelitian bahwa pimpinan selalu energik dan konsisten dalam bekerja serta disiplin dalam bekerja.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang pimpinan bekerja sungguh-sungguh ditunjukkan pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR BEKERJA
SUNGGUH-SUNGGUH

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	4	4,3	3,70
Netral	3	28	30,1	
Setuju	4	53	57	
Sangat Setuju	5	8	8,6	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pimpinannya bekerja sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas-tugasnya sebanyak 8 orang (8,6%), yang menyatakan setuju 53 orang (57%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 28 responden (30,1%) dan yang tidak setuju sebanyak 4 orang (4,3%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,70, artinya bahwa rata-rata persepsi responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mereka bekerja sungguh-sungguh. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa kesungguhan pimpinan dalam bekerja cukup baik. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa pimpinan sering melakukan *cross cek* dalam bekerja, segala ucapan selalu dibuktikan dengan perbuatan, selalu melakukan monitoring kontrak kinerja.

Dimensi *amanah* terdiri dari indikator selalu bertanggung jawab dan berani menanggung resiko kehilangan kekuasaan dan wewenang demi untuk mencapai cita-cita organisasi. Deskripsi jawaban persepsi responden tentang pimpinan selalu bertanggung jawab ditunjukkan pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR SELALU
BERTANGGUNG JAWAB

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	8	8,6	3,83
Netral	3	14	15,1	
Setuju	4	57	61,3	
Sangat Setuju	5	14	15,1	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.9 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pimpinannya selalu bertanggung jawab sebanyak 14 orang (15,1%), yang menyatakan setuju 57 orang (61,3%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 14 responden (15,1%) dan yang tidak setuju sebanyak 8 orang (8,6%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,83, artinya bahwa rata-rata persepsi responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mereka dalam selalu bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan maupun tindakan yang dilakukan bawahannya. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bahwa pimpinan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa pimpinan selalu melakukan pembinaan pada bawahan, selalu mengingatkan bawahan bila ada kesalahan, mengkomunikasikan hasil kerja kepada bawahan dengan baik.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang pimpinan bersedia

menanggung resiko kehilangan kekuasaan dan wewenang demi untuk mencapai cita-cita organisasi ditunjukkan pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR BERSEDIA
MENANGGUNG RESIKO

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	12	12,9	3,68
Netral	3	15	16,1	
Setuju	4	57	61,3	
Sangat Setuju	5	9	9,7	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.10 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pimpinannya bersedia menanggung resiko kehilangan kekuasaan dan wewenang demi untuk mencapai cita-cita organisasi sebanyak 9 orang (9,7%), yang menyatakan setuju 57 orang (61,3%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 15 responden (16,1%) dan yang tidak setuju sebanyak 12 orang (12,9%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,68, artinya bahwa rata-rata persepsi responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mereka bersedia menanggung resiko kehilangan kekuasaan dan wewenang demi untuk mencapai cita-cita organisasi. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa pimpinan cukup berani dan bersedia menanggung resiko. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa pimpinan siap mundur bila target yang ditetapkan perusahaan tidak tercapai.

Dimensi *fathanah* terdiri dari indikator bekerja secara profesional, memiliki visi yang memacu karyawan serta memiliki cita-cita yang realistik bagi

organisasi. Dekripsi jawaban persepsi responden tentang pimpinan telah bekerja profesional ditunjukkan pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR BEKERJA SECARA PROFESIONAL

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	6	6,5	3,86
Netral	3	13	14	
Setuju	4	62	66,7	
Sangat Setuju	5	12	12,9	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.11 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan mereka telah bekerja secara profesional sebanyak 12 orang (12,9%), yang menyatakan setuju sebanyak 62 orang (66,7%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 13 orang (14%) dan yang tidak setuju sebanyak 6 orang (6,5%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,86, artinya bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mereka telah bekerja secara profesional. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bahwa pimpinan bekerja selalu bekerja secara profesional. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa pimpinan memiliki keberanian dalam pengambilan keputusan, sesuai aturan dan mampu mencapai kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang pimpinan memiliki visi yang memacu karyawan dalam organisasi ditunjukkan pada Tabel 5.12. Pada Tabel 5.12 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan mereka memiliki visi yang memacu setiap karyawan dalam organisasi sebanyak 13 orang (14%), yang menyatakan

setuju sebanyak 45 orang (48,4%).

Tabel 5.12
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MEMILIKI VISI

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak setuju	2	6	6,5	3,70
Netral	3	29	31,2	
Setuju	4	45	48,4	
Sangat Setuju	5	13	14	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 29 orang (31,2%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,70, artinya bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mereka selama ini memiliki visi yang memacu setiap karyawan dalam organisasi. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa pimpinan memiliki visi dalam membawa perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa pimpinan selalu memotivasi dan mengingatkan bawahan untuk berkinerja lebih baik, terutama jika dikaitkan dengan balas budi terhadap perusahaan.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang pimpinan memiliki cita-cita yang realistis bagi organisasi ditunjukkan pada Tabel 5.13.

Tabel 5.13
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MEMILIKI CITA-CITA YANG REALISTIK

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	2	2,2	3,78
Netral	3	31	33,3	
Setuju	4	45	48,4	
Sangat Setuju	5	15	16,1	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.13 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan memiliki cita-cita yang realistis bagi organisasi

sebanyak 15 orang (16,1%), yang menyatakan setuju sebanyak 45 orang (48,4%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 31 orang (33,3%) dan yang tidak setuju sebanyak 2 orang (2,2%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,78, artinya bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mereka memiliki cita-cita yang realistis bagi organisasi. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa pimpinan memiliki cita-cita yang realistis bagi organisasi. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa dalam menetapkan tujuan dan cita-cita perusahaan disesuaikan dengan kemampuan organisasi.

Dimensi *tabligh* terdiri dari indikator memiliki keberanian dalam mengambil keputusan dan menyatakan penghargaan terhadap kinerja karyawan yang bagus. Deskripsi jawaban persepsi responden tentang pimpinan memiliki keberanian dalam mengambil keputusan ditunjukkan pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MEMILIKI
KEBERANIAN MENGAMBIL KEPUTUSAN

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	4	4,3	3,66
Netral	3	37	39,8	
Setuju	4	39	41,9	
Sangat Setuju	5	13	14	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.14 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan memiliki keberanian dalam mengambil keputusan sebanyak 13 orang (14%), yang menyatakan setuju sebanyak 39 orang (41,9%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 37

orang (39,8%) dan yang tidak setuju sebanyak 4 orang (4,3%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,66, artinya bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memiliki keberanian dalam mengambil keputusan. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa pimpinan memiliki cukup keberanian dalam mengambil keputusan. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa pimpinan selalu menyesuaikan dengan peraturan yang berlaku, bila keputusan yang diambil diyakini kebenarannya setelah mempertimbangkan keinginan atau pandangan orang lain serta selama masih menjadi tanggung jawabnya.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang pimpinan menyatakan penghargaan terhadap kinerja karyawan yang baik ditunjukkan pada Tabel 5.15.

Tabel 5.15
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MENYATAKAN
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	4	4,3	3,67
Netral	3	34	36,6	
Setuju	4	44	47,3	
Sangat Setuju	5	11	11,8	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.15 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan menyatakan penghargaan terhadap kinerja karyawan yang baik sebanyak 11 orang (11,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 44 orang (47,3%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 34 orang (36,6%) dan yang tidak setuju sebanyak 4 orang (4,3%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai

3,67, artinya bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu menyatakan penghargaan terhadap kinerja karyawan yang baik. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa pimpinan bersedia memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan yang bagus. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa pimpinan selalu memberikan penghargaan terhadap pencapaian prestasi karyawan dalam bentuk piagam atau uang, mengucapkan selamat atau ucapan terima kasih pada bawahan serta memberikan dorongan untuk berprestasi lebih baik lagi.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang pimpinan dalam mengambil suatu keputusan bersikap adil dan bijaksana ditunjukkan pada Tabel 5.16.

Tabel 5.16
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR ADIL

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	1	1,1	4,13
Netral	3	12	12,9	
Setuju	4	54	58,1	
Sangat Setuju	5	26	28	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.16 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan dalam mengambil suatu keputusan bersikap adil dan bijaksana sebanyak 26 orang (28%), yang menyatakan setuju sebanyak 54 orang (58,1%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 12 orang (12,9%) dan yang tidak setuju sebanyak 1 orang (1,1%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 4,13, artinya bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa selama

ini pimpinan selalu mengambil suatu keputusan bersikap adil dan bijaksana. Bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bahwa pimpinan memiliki rasa keadilan yang tinggi dalam menjalankan perusahaan. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa pimpinan dalam memutuskan segala sesuatu memuaskan semua pihak.

5.2.2. Analisis Persepsi Responden Terhadap Perkembangan Penerapan Kepemimpinan Islami.

Analisis persepsi responden terhadap kepemimpinan Islami digunakan untuk mengetahui penerapan kepemimpinan Islami di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta baik sebelum mengikuti pelatihan *Emotional Spiritual Leadership (ESQ)* atau *Manajemen Qalbu* maupun sesudah mengikuti pelatihan. Peningkatan penerapan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan terjadi setelah diadakan pelatihan *Emotional Spiritual Quotient (ESQ)* atau manajemen Qalbu bagi karyawan dan pimpinan. Mengingat pelatihan baru dilakukan tahun 2003, maka internalisasi nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan belum sepenuhnya dapat diimplementasikan langsung pada perusahaan. Kecerdasan spiritual merupakan kemampuan untuk memberi makna spiritual terhadap pemikiran, perilaku dan kegiatan, serta mampu menyinergikan IQ, EQ dan SQ secara komprehensif. Pelatihan ESQ bertujuan untuk membuat karyawan menjadi konsisten, memiliki komitmen, berintegritas tinggi, berpikiran terbuka, bersikap jujur, memiliki prinsip, mempunyai visi, memiliki kepercayaan diri, bersikap adil dan bijaksana. Model ESQ yang dikembangkan merupakan *spiritual engineering* dalam hal

pengembangan karakter dan kepribadian berdasarkan nilai-nilai Rukun Iman, Rukun Islam dan ihsan, yang pada akhirnya akan menghasilkan karyawan unggul di sektor emosi dan spiritual yang mampu mengeksplorasi dan menginternalisasi kekayaan ruhiah, fikriah dan jasadiyah dalam hidupnya. Hasil pelatihan ini harus diimplementasikan secara berkesinambungan dan didukung dengan komitmen diri yang kuat agar memberikan hasil yang maksimal. Hasil perkembangan penerapan kepemimpinan Islami dari waktu ke waktu menunjukkan arah yang positif dan selalu menuju perbaikan meskipun belum dilakukan secara *kaffah* , sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai Islam berdasarkan Al Qur'an dan As Sunah belum diterapkan secara optimal dalam kepemimpinan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Indikator – indikator kepemimpinan Islami yang mendasarkan sifat-sifat Nabi Muhammad saw seperti *shiddiq, amanah, fathanah, tabliq* serta sifat adil belum diterapkan secara optimal dalam kepemimpinan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa hasil pelatihan ESQ dan manajemen qalbu memang belum sepenuhnya terinternalisasi pada pimpinan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta

5.2.3. Deskripsi Konstruk Etos Kerja Islam (Y₁)

Konstruk Etos Kerja Islam terdiri dari kerjasama adalah kebajikan dalam bekerja, dedikasi, manfaat dalam bekerja, keadilan dan kenyamanan ditempat kerja dan kreativitas.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang kerjasama ditunjukkan pada Tabel 5.17

Tabel 5.17
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR KERJASAMA

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	6	6,5	3,89
Netral	3	18	19,4	
Setuju	4	49	52,7	
Sangat Setuju	5	20	21,5	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.17 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa responden memandang kerjasama merupakan kebajikan dalam bekerja sebanyak 20 orang (21,5%), yang menyatakan setuju sebanyak 49 orang (52,7%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 18 orang (19,4%) dan yang tidak setuju sebanyak 6 orang (6,5%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,89 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bahwa karyawan memandang kerjasama merupakan kebajikan dalam bekerja yang sangat penting untuk selalu dipertahankan. Hal ini didukung dengan temuan penelitian bahwa karyawan selalu membentuk dan menjaga *teamwork* yang solid dan selalu menyadari bahwa manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa berhasil dengan bekerja sendiri sehingga perlu saling menolong dan mendukung demi pencapaian tujuan perusahaan serta selalu menyamakan arah dalam mencapai target kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Deskripsi jawaban persepsi responden yang memandang dedikasi untuk pekerjaan adalah merupakan kebajikan ditunjukkan pada Tabel 5.18

Tabel 5.18
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR DEDIKASI

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	2	2,2	3,90
Netral	3	21	22,6	
Setuju	4	54	58,1	
Sangat Setuju	5	16	17,2	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.18 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat setuju bahwa dedikasi untuk pekerjaan adalah merupakan kebajikan sebanyak 16 orang (17,2%), yang menyatakan setuju sebanyak 54 orang (58,1%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 21 orang (22,6%) dan yang tidak setuju sebanyak 2 orang (2,2%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,90, dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bahwa karyawan memandang dedikasi untuk pekerjaan adalah merupakan kebajikan. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa dedikasi terhadap pekerjaan diwujudkan dalam bentuk loyal terhadap semua pekerjaan yang dibebankan perusahaan, bekerja produktif, memanfaatkan ilmu dan kemampuan yang dimiliki, bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain, kerja yang baik merupakan amal dan merupakan tanggung jawab kepada Allah Swt.

Deskripsi jawaban persepsi responden yang memandang bekerja dengan baik bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain ditunjukkan pada Tabel 5.19. Pada Tabel 5.19 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa bekerja dengan baik bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain sebanyak 22 orang (23,7%), yang menyatakan setuju sebanyak 46 orang (49,5%).

Tabel 5.19
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MEMBERI
MANFAAT DALAM BEKERJA

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	1	1,1	3,96
Netral	3	24	25,8	
Setuju	4	46	49,5	
Sangat Setuju	5	22	23,7	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 24 orang (25,8%) dan yang tidak setuju sebanyak 1 orang (1,1%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,96 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bahwa karyawan memandang bahwa bekerja dengan baik akan memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa bekerja dengan baik dilakukan dengan cara disiplin dan taat peraturan, selalu memanfaatkan peluang yang ada bagi kepentingan perusahaan, bekerja dengan ikhlas dan selalu menjaga kepercayaan yang diberikan dengan baik.

Deskripsi jawaban persepsi responden yang memandang keadilan dan kenyamanan di tempat kerja merupakan kondisi penting bagi kesejahteraan masyarakat ditunjukkan pada Tabel 5.20

Tabel 5.20
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR KEADILAN DAN
KENYAMANAN DI TEMPAT KERJA

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	4	4,3	3,89
Netral	3	24	25,8	
Setuju	4	43	46,2	
Sangat Setuju	5	22	23,7	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.20 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat

setuju bahwa keadilan dan kenyamanan di tempat kerja merupakan kondisi penting bagi kesejahteraan masyarakat sebanyak 22 orang (23,7%), yang menyatakan setuju sebanyak 43 orang (46,2%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 24 orang (25,8%) dan yang tidak setuju sebanyak 4 orang (4,3%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,89 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bahwa keadilan dan kenyamanan di tempat kerja bagi karyawan merupakan kondisi yang penting bagi kesejahteraan karyawan. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa bila karyawan merasa nyaman dalam bekerja, tidak tertekan, akan lebih berani berinovasi dan lebih produktif.

Deskripsi jawaban persepsi responden yang memandang kreatifitas kerja merupakan sumber kebahagiaan dan keberhasilan ditunjukkan pada Tabel 5.21. Pada Tabel 5.21 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa kreatifitas kerja merupakan sumber kebahagiaan dan keberhasilan sebanyak 20 orang (21,5%), yang menyatakan setuju sebanyak 47 orang (50,5%).

Tabel 5.21
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR KREATIVITAS

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	2	2,2	3,91
Netral	3	24	25,8	
Setuju	4	47	50,5	
Sangat Setuju	5	20	21,5	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 24 orang (25,8%) dan yang tidak setuju sebanyak 2 orang (2,2%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,91 dan bila skor rata-rata

dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bagi karyawan kreativitas kerja merupakan sumber kebahagiaan dan keberhasilan yang utama. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa kalau kreativitas karyawan diakui akan merasa puas dan bahagia, bila kreativitas karyawan dapat dinikmati masyarakat banyak akan bahagia.

5.2.4. Analisis Perkembangan Penerapan Etos Kerja Islami Responden

Analisis perkembangan penerapan etos kerja Islami karyawan menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa bekerja dengan baik bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain sebanyak 22 orang (23,7%), yang menyatakan setuju sebanyak 46 orang (49,5%) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sebelum dan sesudah mengikuti *Emotional Spiritual Leadership* (ESQ) atau Manajemen Qalbu selama beberapa tahun menunjukkan kemajuan yang berarti. Peningkatan penerapan nilai-nilai Islam dalam etos kerja karyawan terjadi setelah diadakan pelatihan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) atau manajemen Qalbu bagi karyawan dan pimpinan. Mengingat pelatihan baru dilakukan tahun 2003, maka internalisasi nilai-nilai Islam dalam etos kerja belum sepenuhnya dapat diimplementasikan langsung pada perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai Islam berdasarkan Al Qur'an dan As Sunah belum diterapkan secara kafah oleh karyawan kedalam etos kerja. Indikator – indikator etos kerja Islami seperti kerjasama, dedikasi, memberikan manfaat dalam bekerja, keadilan dan kenyamanan ditempat kerja, dan kreativitas belum diterapkan secara optimal.

5.2.5. Deskripsi Konstruk Komitmen karyawan (Y_2)

Konstruk komitmen karyawan terdiri dari rasa memiliki, memiliki emosional terhadap organisasi, memiliki sikap peduli, karir sepenuhnya diorganisasi, membanggakan organisasi, masalah organisasi adalah masalah setiap orang.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ditunjukkan pada Tabel 5.22

Tabel 5.22
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR RASA MEMILIKI

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	4	4,3	3,91
Netral	3	19	20,4	
Setuju	4	51	54,8	
Sangat Setuju	5	19	20,4	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.22 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa mereka memiliki yang kuat terhadap organisasi sebanyak 19 orang (20,4%), yang menyatakan setuju sebanyak 51 orang (54,8%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 19 orang (20,4%) dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 orang (4,3%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,91 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya komitmen karyawan yang diwujudkan rasa memiliki terhadap organisasi tinggi. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa dalam bekerja karyawan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diserahkan, saling percaya, integritas, peduli pada perusahaan dan selalu menjadi pembelajar, bangga menjadi karyawan perusahaan.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang merasa terikat secara emosional pada organisasi ditunjukkan pada Tabel 5.23.

Tabel 5.23
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MEMILIKI
EMOSIONAL TERHADAP ORGANISASI

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	2	2,2	3,94
Netral	3	22	23,7	
Setuju	4	49	52,7	
Sangat Setuju	5	20	21,5	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.23 menunjukkan bahwa persepsi responden tentang merasa terikat secara emosional pada organisasi sebanyak 20 orang (21,5%), yang menyatakan setuju sebanyak 49 orang (52,7%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 22 orang (23,7%) dan yang tidak setuju sebanyak 2 orang (2,2%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,94 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya karyawan memiliki emosional yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa dalam bekerja karyawan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diserahkan, peduli pada perusahaan, bangga menjadi karyawan perusahaan.

Dekripsi jawaban persepsi responden terhadap kepedulian dengan nasib organisasi ditunjukkan pada Tabel 5.24.

Tabel 5.24
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MEMILIKI SIKAP
PEDULI

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	6	6,5	3,66
Netral	3	31	33,3	
Setuju	4	45	48,4	
Sangat Setuju	5	11	11,8	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.24 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju terhadap kepedulian dengan nasib organisasi sebanyak 11 orang (11,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 45 orang (48,4%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 31 orang (33,3%) dan yang tidak setuju sebanyak 6 orang (6,5%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,66 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya karyawan memiliki sikap peduli yang terhadap perusahaan. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa dalam bekerja karyawan ikut mengamati dan menindak yang menyimpang dari aturan, membantu *marketing* produk perusahaan secara informal, membujuk kerabat dekat untuk menggunakan produk atau jasa perusahaan, menjaga hal-hal buruk yang dapat merugikan perusahaan.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang rasa bahagia menghabiskan karir di organisasi ditunjukkan pada Tabel 5.25. Pada Tabel 5.25 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa mereka bahagia menghabiskan karir di organisasi sebanyak 14 orang (15,1%), yang menyatakan setuju sebanyak 41 orang (44,1%).

Tabel 5.25
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR KARIR
SEPENUHNYA DIORGANISASI

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	5	5,4	3,69
Netral	3	33	35,5	
Setuju	4	41	44,1	
Sangat Setuju	5	14	15,1	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 33 orang (35,5%) dan yang tidak setuju sebanyak 5 orang (5,4%). Berdasarkan perhitungan

nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,69 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya karyawan menghabiskan karir di organisasi sampai pengabdian di perusahaan berakhir atau pensiun . Hal ini didukung temuan penelitian bahwa dalam bekerja karyawan tidak tertarik untuk berpindah ke perusahaan lain (kutu loncat) dan selalu ingin membesarkan organisasi.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang membanggakan organisasi kepada orang di luar organisasi ditunjukkan pada Tabel 5.26

Tabel 5.26
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MEMBANGGAKAN ORGANISASI

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	2	2,2	3,88
Netral	3	22	23,7	
Setuju	4	54	58,1	
Sangat Setuju	5	15	16,1	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.26 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju membanggakan organisasi kepada orang di luar organisasi sebanyak 15 orang (16,1%), yang menyatakan setuju sebanyak 54 orang (58,1%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 22 orang (23,7%) dan yang tidak setuju sebanyak 2 orang (2,2%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,88 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya karyawan sangat membanggakan perusahaan. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa rasa bangga karyawan diwujudkan dengan selalu memelihara dan melindungi perusahaan untuk tetap eksis, selalu menunjukkan prestasi perusahaan kepada konsumen, teman atau kerabat.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang masalah organisasi adalah juga permasalahan adalah masalah setiap orang ditunjukkan pada Tabel 5.27.

Tabel 5.27
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR MASALAH
ORGANISASI ADALAH MASALAH SETIAP ORANG

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	6	6,5	3,90
Netral	3	14	15,1	
Setuju	4	56	60,2	
Sangat Setuju	5	17	18,3	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.27 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa masalah organisasi adalah juga permasalahan adalah masalah setiap orang sebanyak 17 orang (18,3%), yang menyatakan setuju sebanyak 56 orang (60,2%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 14 orang (15,1%) dan yang tidak setuju sebanyak 6 orang (6,5%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,90 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya karyawan selalu memandang masalah yang dihadapi perusahaan atau organisasi juga merupakan masalah bersama yang perlu dicari solusi pemecahannya. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa apabila perusahaan mendapatkan masalah maka akan berdampak pada kehidupan perusahaan yang pada akhirnya akan berdampak juga pada kelangsungan hidup karyawan, sehingga karyawan selalu berusaha untuk ikut mencari solusinya.

5.2.6. Analisis Perkembangan Komitmen Karyawan terhadap Organisasi

Perkembangan komitmen karyawan terhadap organisasi menunjukkan

bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa bekerja dengan baik bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain sebanyak 22 orang (23,7%), yang menyatakan setuju sebanyak 46 orang (49,5%) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta cenderung meningkat meskipun peningkatannya tidak signifikan. Peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan didukung dengan semakin intensifnya perusahaan menerapkan nilai-nilai islam dalam praktek organisasi melalui pelatihan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ) atau Manajemen Qalbu kepada seluruh karyawan. Mengingat pelatihan baru dilakukan tahun 2003, maka komitmen karyawan terhadap organisasi belum menunjukkan hasil yang maksimal. Dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan pada perusahaan belum optimal.

5.2.7. Deskripsi Konstruk Kinerja karyawan (Y_3)

Konstruk kinerja karyawan terdiri dari kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, standar profesional, ketepatan, sering menjalankan ibadah sunah, meningkatkan zakat, infaq dan shadaqah.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang kuantitas kerja responden ditunjukkan pada Tabel 5.28.

Tabel 5.28
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR KUANTITAS KERJA

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	12	12,9	3,72
Netral	3	13	14	
Setuju	4	57	61,3	
Sangat Setuju	5	11	11,8	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.28 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju kuantitas kerja semakin meningkat sebanyak 11 orang (11,8%), yang

menyatakan setuju sebanyak 57 orang (61,3%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 13 orang (14%) dan yang tidak setuju sebanyak 12 orang (12,9%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,72 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya kuantitas kerja sesama karyawan tidak berbeda secara signifikan. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa masing-masing karyawan telah dibekali dengan pelatihan sesuai dengan bidang tugas masing-masing, kecuali pada pekerjaan khusus yang memerlukan lembur, contohnya pengelolaan dan anggaran.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang kualitas kerja responden ditunjukkan pada Tabel 5.29.

Tabel 5.29
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR KUALITAS KERJA

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	6	6,5	3,58
Netral	3	37	39,8	
Setuju	4	40	43	
Sangat Setuju	5	10	10,8	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.29 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa kualitas kerja meningkat sebanyak 10 orang (10,8 %), yang menyatakan setuju sebanyak 40 orang (43%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 37 orang (39,8%) dan yang tidak setuju sebanyak 6 orang (6,5%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,58 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya rata-rata mayoritas responden menyatakan bahwa kualitas kerja mereka tidak melebihi dan tidak lebih

rendah dari karyawan lain (netral). Hal ini didukung temuan penelitian bahwa masing-masing karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya, selalu berusaha mencapai standar yang ditetapkan perusahaan .

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang efisiensi kerja responden ditunjukkan pada Tabel 5.30.

Tabel 5.30
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR EFISIENSI

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	6	6,5	3,70
Netral	3	29	31,2	
Setuju	4	45	48,4	
Sangat Setuju	5	13	14	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.30 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa efisiensi kerja semakin baik sebanyak 13 orang (14%), yang menyatakan setuju sebanyak 45 orang (48,4%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 29 orang (31,2%) dan yang tidak setuju sebanyak 6 orang (6,5%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,70 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa rata-rata mayoritas responden menyatakan bahwa efisiensi kerja mereka tidak melebihi dan tidak lebih rendah dari karyawan lain (netral). Hal ini didukung temuan penelitian bahwa masing-masing karyawan berusaha memprioritaskan pekerjaan yang penting dan mendesak, senantiasa menerapkan *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* (POAC).

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang memegang standar profesional yang tinggi ditunjukkan pada Tabel 5.31.

Tabel 5.31
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR PROFESIONAL

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	1	1,1	3,91
Netral	3	19	20,4	
Setuju	4	60	64,5	
Sangat Setuju	5	13	14	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.31 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju memegang standar profesional yang tinggi dalam bekerja sebanyak 13 orang (14%), yang menyatakan setuju sebanyak 60 orang (64,5%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 19 orang (20,4%) dan yang tidak setuju sebanyak 1 orang (1,1%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,91 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bahwa rata-rata karyawan bekerja secara profesional. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa masing-masing karyawan bekerja disiplin dan sesuai aturan, selalu memegang asas dan prosedur yang ada, tidak mencampuradukkan kepentingan perusahaan dan pribadi serta jarang mendapat sangsi dan teguran kedinasan.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan ditunjukkan pada Tabel 5.32.

Tabel 5.32
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR KETEPATAN

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	3	3,2	3,72
Netral	3	31	33,3	
Setuju	4	48	51,6	
Sangat Setuju	5	11	11,8	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.32 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat

setuju ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan yang semakin baik sebanyak 11 orang (11,8%), yang menyatakan setuju sebanyak 48 orang (51,6%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 31 orang (33,3%) dan yang tidak setuju sebanyak 3 orang (3,2%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,72 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa rata-rata ketepatan bekerja karyawan sedang. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa masing-masing karyawan bekerja selalu benar dan tepat waktu, pekerjaan yang dibebankan selesai sebelum batas waktunya dan sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang tingkat keseringan dalam menjalankan ibadah sunah ditunjukkan pada Tabel 5.33. Pada Tabel 5.33 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa mereka sering menjalankan ibadah sunnah sebanyak 9 orang (9,7%), yang menyatakan setuju sebanyak 40 orang (43%).

Tabel 5.33
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR SERING
MENJALANKAN IBADAH SUNAH

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	5	5,4	3,57
Netral	3	39	41,9	
Setuju	4	40	43	
Sangat Setuju	5	9	9,7	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 39 orang (41,9%) dan yang tidak setuju sebanyak 5 orang (5,4%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,57 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa

rata-rata karyawan sering menjalankan ibadah sunah. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa karyawan sering dan selalu istiqomah dalam menjalankan shalat tahajud, shalat hajat, shalat sunah rawatib serta sering menyantuni anak yatim.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang ZIS yang dikeluarkan ditunjukkan pada Tabel 5.34.

Tabel 5.34
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR JUMLAH ZIS

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	2	2,2	4,10
Netral	3	10	10,8	
Setuju	4	58	62,4	
Sangat Setuju	5	23	24,7	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.34 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju semakin meningkatnya jumlah ZIS sebanyak 23 orang (24,7%), yang menyatakan setuju sebanyak 58 orang (62,4%). Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 10 orang (10,8%) dan yang tidak setuju sebanyak 2 orang (2,2%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 4,10 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori tinggi artinya bahwa kesadaran karyawan untuk mengeluarkan zakat, infaq dan shadaqah semakin tinggi. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa karyawan secara rutin mengeluarkan zakat penghasilan sebesar 2,5%.

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang tingkat ketaqwaan pada Tabel 5.35 halaman 182 menunjukkan bahwa persepsi responden yang sangat setuju bahwa tingkat ketaqwaan mereka meningkat sebanyak 17 orang (18,3%), yang menyatakan setuju sebanyak 49 orang (52,7%).

Tabel 5.35
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR TINGKAT
KETAQWAAN

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Setuju	2	5	5,4	3,84
Netral	3	22	23,7	
Setuju	4	49	52,7	
Sangat Setuju	5	17	18,3	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Sementara responden yang menyatakan netral sebanyak 22 orang (23,7%) dan yang tidak setuju sebanyak 5 orang (5,4%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,84 dan berada kategori tinggi artinya bahwa tingkat ketaqwaan karyawan kepada Allah swt semakin meningkat. Hal ini didukung temuan penelitian bahwa karyawan dari waktu ke waktu selalu meningkatkan kualitas ibadah wajib (shalat lima waktu tepat waktu, puasa penuh pada bulan ramadhan) serta memperbanyak ibadah sunah, tetap tabah dan tawakal ketika mendapat musibah atau ujian dari Allah swt.

5.2.8. Deskripsi Kebahagiaan responden

Dekripsi jawaban persepsi responden tentang tingkat kebahagiaan yang dirasakan ditunjukkan pada Tabel 5.36.

Tabel 5.36
HASIL ANALISIS DESKRIPTIF INDIKATOR TINGKAT
KEBAHAGIAAN RESPONDEN

Pilihan Jawaban	Skor	Frekuensi	Persentase	Mean
Tidak Bahagia	2	3	3,2	3,77
Cukup Bahagia	3	30	32,3	
Bahagia	4	45	48,4	
Sangat Bahagia	5	15	16,1	

Sumber: data primer yang diolah tahun 2009

Pada Tabel 5.36 menunjukkan bahwa persepsi responden yang menyatakan sangat bahagia bekerja di perusahaan saat ini sebanyak 5 orang (15%), yang

menyatakan bahagia sebanyak 45 orang (48,4%). Sementara responden yang menyatakan cukup bahagia sebanyak 30 orang (32,3%) dan yang tidak bahagia sebanyak 3 orang (3,2%). Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata jawaban responden diperoleh nilai 3,77 dan bila skor rata-rata dimasukkan kedalam kelas interval, berada kategori sedang artinya bahwa karyawan di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta merasa cukup bahagia. Hal ini didukung dengan temuan penelitian bahwa rasa bahagia dalam bekerja didukung oleh faktor renumerasi yang baik, jenjang karir yang jelas, lingkungan kerja antar karyawan yang kondusif serta perhatian pihak manajemen terhadap pemenuhan kebutuhan spiritual karyawan yang diwujudkan dalam berbagai pelatihan spiritual (ESQ dan manajemen Qalbu) serta kegiatan spiritual lainnya seperti pengajian rutin, buka puasa bersama kaum duafa. Karyawan merasakan ada keseimbangan antara pencapaian kebutuhan materi yang bersifat duniawi dalam menghidupi keluarga dengan pemenuhan kebutuhan spiritual yang bersifat ukhrawi. Namun demikian kebahagiaan karyawan belum sepenuhnya dirasakan mengingat mereka bekerja saat ini demi kepentingan pemegang saham, yaitu perusahaan asing di Singapura yang menguasai sebagian saham perusahaan. Karyawan merasa bekerja untuk orang asing (pemilik modal), keuntungan orang asing dan bukan pada kemakmuran rakyat Indonesia.

5.2.9. Analisis Perkembangan Kinerja Karyawan

Perkembangan kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta mengalami fluktuasi naik turun. Namun demikian dampak pelatihan ESQ dan manajemen qalbu ini memberikan

perubahan pada sikap dan perilaku kerja karyawan sehingga kinerja karyawan mulai membaik dan ada kecenderungan meningkat dari waktu ke waktu seiring dengan internalisasi dan implementasi nilai-nilai Islami yang semakin baik dalam pekerjaan. Pihak manajemen perusahaan berusaha terus untuk memberikan siraman ESQ dan manajemen qalbu melalui acara-acara buka puasa dan shalat tarawih bersama, pengajian rutin sehingga nilai-nilai spiritual dapat diimplementasikan dalam pekerjaan secara konsisten, sehingga mendorong karyawan bekerja secara optimal.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini mengkombinasikan antara kinerja karyawan yang bersifat pemenuhan target perusahaan serta kinerja spiritual karyawan yang bersifat individu. Berdasarkan hasil penelitian semua indikator kinerja karyawan masuk kategori sedang, kecuali indikator profesional, meningkatnya jumlah ZIS dan meningkatnya ketaqwaan. Secara umum kinerja karyawan masuk kategori sedang, meskipun persepsi karyawan tentang penerapan kepemimpinan Islami oleh pimpinan cukup tinggi, etos kerja Islami tinggi serta komitmen karyawan pada organisasi tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu bekerja secara profesional serta sangat peduli dengan pemenuhan kebutuhan ukrawi berupa meningkatnya jumlah ZIS dan ketaqwaan kepada Allah Swt. Bagi karyawan akan sangat sulit untuk mengoptimalkan dan menyeimbangkan pencapaian kinerja yang bersifat duniawi sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan dengan kebutuhan ukhrawi yang dicapai oleh setiap individu. Oleh karena itu, tingkat kebahagiaan karyawan dalam bekerja masuk kategori sedang, artinya karyawan belum bisa mengoptimalkan pencapaian dua kebutuhan secara bersamaan.

Kondisi ini bisa dipahami mengingat selama ini kedua BUMN , yaitu PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) memiliki ukuran kinerja yang berbeda dengan penelitian ini. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor : Kep-117/M-Mbu/2002 tentang penerapan praktek *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN mewajibkan setiap BUMN melaksanakan prinsip – prinsip *Good Corporate Governance* yang mencakup transparansi (*transparency*), kemandirian (*independency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*) serta kewajaran (*fairness*). Konsekuensinya, semua pihak yang terlibat antara lain pemegang saham, dewan komisaris, komite, dewan direksi, pimpinan unit, pejabat struktural dan karyawan wajib menjalankan dan mengimplementasikannya sesuai dengan bidang tugas masing-masing.

Beberapa indikator kinerja karyawan BUMN (PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero)) berbasis penerapan GCG antara lain, kejujuran, transparan, komitmen, kerjasama, disiplin, peduli dan tanggung jawab. Memiliki kejujuran berupa integritas, ketulusan, dapat dipercaya dan satu kata dengan perbuatan serta bersikap dan berperilaku baik sehingga dapat menjadi teladan bagi bawahannya. Transparan berupa penyampaian hal-hal yang perlu diketahui oleh orang lain dilingkungan perusahaan sesuai dengan kepentingan dan kewenangannya. Komitmen lebih menekankan pada bekerja dengan dedikasi tinggi yang dilandasi dengan kesamaan pandang dan tujuan dengan perusahaan serta keberanian menerima resiko atas pengambilan keputusan. Kerjasama dengan menciptakan iklim dimana karyawan bisa berpartisipasi melalui

gagasan atau ide, kreatifitas. Disiplin diwujudkan dalam bentuk bekerja selalu mengikuti sistem peraturan dan perundangan dan pencapaian kinerja tidak dilakukan dengan cara-cara jalan pintas. Peduli memfokuskan pada upaya memahami dan menghargai kebutuhan *stakeholders*. Tanggung jawab dilakukan dalam bentuk memberikan hal terbaik bagi *stakeholders*, dengan menjadikan kualitas dan mutu sebagai tujuan dengan memenuhi standard pekerjaan dan proses yang ditetapkan serta selalu melakukan perbaikan dan meningkatkan hasil.

Disisi lain kinerja Karyawan dalam Islam dapat menggunakan berbagai model, antara lain kinerja karyawan berdasarkan Asma'ul Husna (seusai prosedur, ada standarisasi, tepat waktu, berkualitas), kinerja berdasarkan sifar rasul (*shiddiq, fathonah, amanah, tabligh*), kinerja berdasarkan sifat Allah (wujud, qidam, baqo, mukhalafatu lil hawadisitsi, qiyamuhu binafsihi, wahdaniyah, qudrah, iradah, ilmu, hayah, sama, bashor, kalam) serta kinerja berdasarkan surat Al-Fatihah (Darmawan, 2006) serta kinerja Islami yang memasukkan unsur ketaatan beribadah, ketaqwaan, jumlah ZIS yang dibayarkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta berada kategori sedang karena memadukan unsur duniawi dan ukhrawi, sehingga belum bisa dicapai secara optimal. Untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dapat disempurnakan lagi dengan menggabungkan ukuran kinerja karyawan berbasis GCG di BUMN dengan nilai-nilai Islami yang bersifat religius.

5. 3. Hasil Analisis PLS

5.3.1 Hasil Outer Model

Model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* serta *composite reliability* untuk block indikator. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Indikator dikatakan *valid* bila nilai *loading factor* lebih dari 0,5 atau nilai T statistik lebih besar dari T Tabel 1,6711 ($\alpha = 5\%$). Indikator kepemimpinan Islami terdiri dari shiddiq (X1.1), amanah (X1.2), fathonah (X1.3), tabligh (X1.4), adil (X1.5). Hasil selengkapnya ditunjukkan pada Tabel 5.37.

Tabel 5.37
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INDIKATOR VARIABEL
KEPEMIMPINAN ISLAMI

Indikator	Uji Validitas			Composite Reliability
	Loading	T-Statistic	Ket	
X1.1	0,893	22,247	valid	0,908
X1.2	0,735	7,006	valid	
X1.3	0,839	17,635	valid	
X1.4	0,879	21,402	valid	
X1.5	0,715	7,332	valid	

Berdasarkan Tabel 5.37 hasil dari uji *convergent validity*, 5 indikator kepemimpinan Islami memiliki nilai *loading factor* seluruh indikator lebih dari 0,5 dan nilai T statistik seluruh indikator lebih besar dari T Tabel sebesar 1,6711, sehingga seluruh indikator kepemimpinan Islam valid. Urutan indikator terkuat hingga terlemah adalah X1.1 (shiddiq), X.1.4 (Tabligh), X1.3 (Fathonah), X.1.2 (amanah) dan X1.5 (adil).

Berdasarkan uji *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk, menunjukkan hasil yang memuaskan yaitu sebesar 0,908, artinya bahwa konstruk Kepemimpinan Islami dapat memberikan hasil yang relatif

sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

Indikator etos kerja Islami terdiri dari kerjasama merupakan kebajikan dalam bekerja (Y1.1), dedikasi pekerjaan (Y1.2), bekerja bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain (Y1.3), keadilan dan kenyamanan di tempat kerja (Y1.4), kreativitas kerja (Y1.5). Hasil pengujian *convergent validity* dan *composite reliability* konstruk Etos Kerja Islami ditunjukkan pada Tabel 5.38

Tabel 5.38
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INDIKATOR VARIABEL ETOS KERJA ISLAMI

Indikator	Uji Validitas			Composite Reliability
	Loading	T-Statistic	Ket	
Y1.1	0,787	14,146	valid	0,922
Y1.2	0,821	13,847	valid	
Y1.3	0,876	23,666	valid	
Y1.4	0,865	26,838	valid	
Y1.5	0,838	15,530	valid	

Berdasarkan Tabel 5.38 hasil dari uji *convergent validity*, 5 indikator Etos Kerja Islami memiliki nilai *loading factor* seluruh indikator lebih dari 0,5 dan nilai T statistik seluruh indikator lebih besar dari T Tabel sebesar 1,6711, sehingga seluruh indikator Etos Kerja Islam valid. Urutan indikator terkuat hingga terlemah adalah Y1.3 , Y1.4, Y1.5, Y1.2, Y1.1.

Berdasarkan uji *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk, menunjukkan hasil yang memuaskan yaitu sebesar 0,922, artinya bahwa konstruk Etos Kerja Islami dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

Indikator komitmen karyawan pada organisasi terdiri dari rasa memiliki organisasi (Y2.1), terikat secara emosional pada organisasi (Y2.2), peduli dengan nasib organisasi (Y2.3), menghabiskan karir di organisasi (Y2.4), membanggakan organisasi (Y2.5), permasalahan organisasi adalah

permasalahan diri sendiri (Y2.6). Hasil pengujian *convergent validity* dan *composite reliability* konstruk komitmen karyawan ditunjukkan pada Tabel 5.39. Berdasarkan Tabel 5.39 hasil dari uji *convergent validity*, 6 indikator Komitmen Karyawan memiliki nilai *loading factor* seluruh indikator lebih dari 0,5 dan nilai T statistik seluruh indikator lebih besar dari T Tabel sebesar 1,6711, sehingga seluruh indikator komitmen karyawan valid.

Tabel 5.39
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INDIKATOR VARIABEL
KOMITMEN KARYAWAN

Indikator	Uji Validitas			Composite Reliability
	Loading	T-Statistic	Ket	
Y2.1	0,838	16,484	valid	0,891
Y2.2	0,814	18,681	valid	
Y2.3	0,678	7,826	valid	
Y2.4	0,745	12,157	valid	
Y2.5	0,741	8,971	valid	
Y2.6	0,735	8,674	valid	

Urutan indikator terkuat hingga terlemah adalah Y2.1, Y2.2, Y2.4, Y2.5, Y2.6, Y2.3.

Berdasarkan uji *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk, menunjukkan hasil yang memuaskan yaitu sebesar 0,891, artinya bahwa konstruk komitmen karyawan dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

Indikator kinerja karyawan terdiri dari kuantitas kerja (Y3.1), kualitas kerja (Y3.2), efisiensi kerja (Y3.3), standar profesional (Y3.4), ketepatan (Y3.5), sering menjalankan ibadah sunah (Y3.6), meningkatnya ZIS (Y3.7), meningkatnya ketaqwaan (Y.3.8). Hasil pengujian *convergent validity* dan *composite reliability* konstruk kinerja karyawan ditunjukkan pada Tabel 5.40

Berdasarkan Tabel 5.40 hasil dari uji *convergent validity*, 8 indikator kinerja Karyawan memiliki nilai *loading factor* seluruh indikator lebih dari 0,5 dan nilai T statistik seluruh indikator lebih besar dari T Tabel sebesar 1,6711, sehingga seluruh indikator kinerja karyawan valid. Urutan indikator terkuat hingga terlemah adalah Y3.4, Y3.6, Y3.2, Y3.8, Y3.3, Y3.1, Y3.7.

Tabel 5.40
HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INDIKATOR VARIABEL KINERJA KARYAWAN

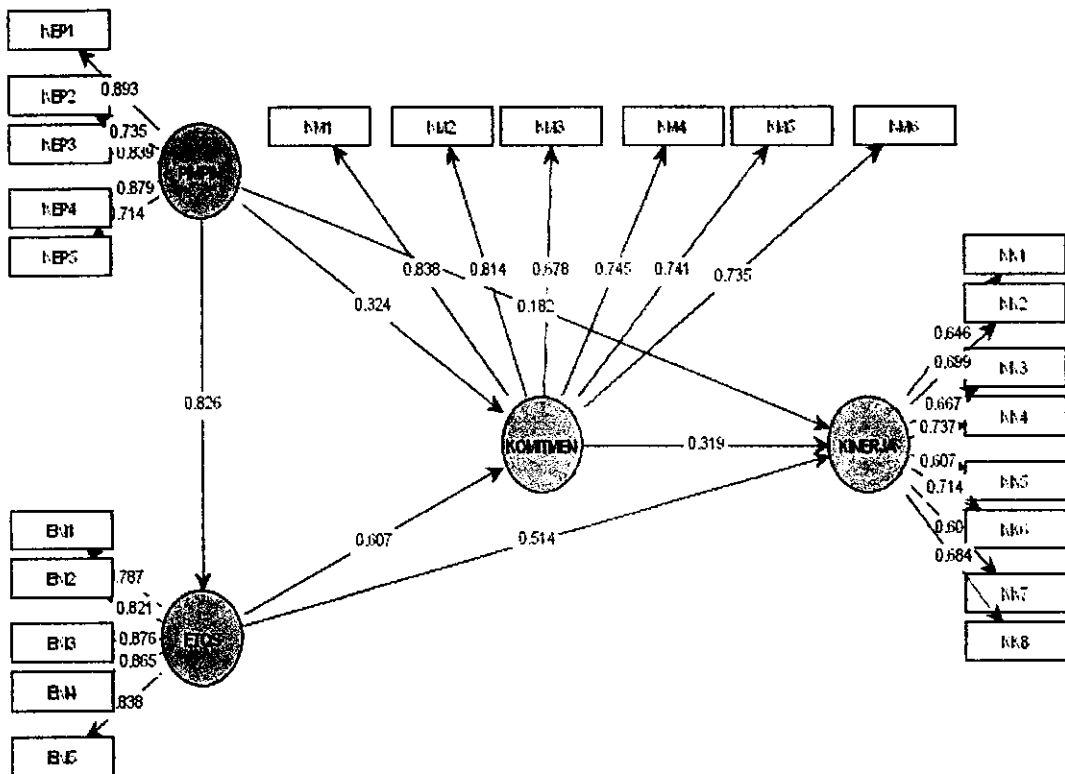
Indikator	Uji Validitas			Composite Reliability
	Loading	T-Statistic	Ket	
Y3.1	0,646	8,176	valid	0,867
Y3.2	0,699	6,967	valid	
Y3.3	0,667	6,070	valid	
Y3.4	0,737	8,189	valid	
Y3.5	0,606	5,091	valid	
Y3.6	0,712	9,804	valid	
Y3.7	0,603	5,448	valid	
Y3.8	0,684	6,666	valid	

Berdasarkan uji *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk, menunjukkan hasil yang memuaskan yaitu sebesar 0,867, artinya bahwa konstruk kinerja karyawan dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

5.3.2 Hasil Inner Model (Model Struktural)

Inner model menggambarkan hubungan antar variable laten berdasarkan pada *substantive theory*. Hasil tampilan *output bootstrapping* berupa grafik hubungan antar variabel kepemimpinan Islami, etos kerja Islami, komitmen karyawan dan kinerja karyawan ditunjukkan pada gambar 5.1. Berdasarkan gambar 5.1 dapat diketahui koefisien jalur masing- masing hubungan variabel, baik langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung kepemimpinan Islami terhadap kinerja memiliki koefisien jalur

sebesar 0,182 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan pada organisasi memiliki koefisien jalur sebesar $0,324 \times 0,319 = 0,103$. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan lebih besar dibanding melalui komitmen karyawan pada organisasi.



Gambar 5. 1
ANALISIS JALUR PATH

Jika t statistik lebih besar dari t Tabel maka hipotesis terbukti dan diterima. Degree of Freedom ($N-1=92$), maka t -Tabel sebesar 1,6711.

Pengaruh langsung kepemimpinan Islami terhadap kinerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,182. Pengaruh langsung kepemimpinan Islami terhadap etos kerja Islami memiliki koefisien jalur sebesar 0,826. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan Islami terhadap Kinerja karyawan melalui etos

kerja Islami sebesar $0,826 \times 0,514 = 0,424$. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan Islami melalui etos kerja Islami lebih besar daripada pengaruh langsung kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,514 sedangkan pengaruh tidak langsung etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan memiliki koefisien jalur sebesar $0,607 \times 0,319 = 0,194$. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan terhadap organisasi. Pengaruh langsung komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,319.

Hasil perhitungan nilai *R Square* menunjukkan bahwa nilai *R Square* etos kerja Islami sebesar 0,682, artinya bahwa 68,2% variasi etos kerja Islami dapat dijelaskan oleh variasi kepemimpinan Islami, 31,8% dijelaskan variabel lain yang tidak masuk dalam model. Nilai *R Square* komitmen karyawan pada organisasi sebesar 0,797, artinya 79,7% variasi komitmen karyawan pada organisasi dapat dijelaskan oleh kepemimpinan Islami dan Etos kerja Islami, 20,3% dijelaskan variabel lain yang tidak masuk dalam model. Nilai *R Square* kinerja karyawan sebesar 0,937, artinya 93,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi kepemimpinan Islami, etos kerja Islami dan komitmen karyawan pada organisasi, 6,3% dijelaskan variabel lain yang tidak masuk dalam model. Berdasarkan nilai *R Square* masing-masing variabel dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel tersebut dapat dijelaskan dengan baik.

5.4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis hubungan antara variabel ditunjukkan pada Tabel 5.41.

Tabel 5. 41
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis	Pengaruh antar Variabel	Koefisien Estimate	t Statistik	Keputusan
1	KEPEMIMPINAN > KOMITMEN	0,324	2,167	Signifikan
2	KEPEMIMPINAN > ETOS KERJA ISLAM	0,826	16,428	Signifikan
3	KEPEMIMPINAN > KINERJA KARYAWAN	0,182	2,330	Signifikan
4	ETOS KERJA ISLAM >KOMITMEN	0,607	3,882	Signifikan
5	ETOS KERJA ISLAM >KINERJA KARYAWAN	0,514	4,975	Signifikan
6	KOMITMEN>KINE RJA KARYAWAN	0,319	2,875	Signifikan

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Keterangan : $t(0,05, 93) = 1.6711$

Hipotesis pertama yang berbunyi kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.41 yang menguji hipotesis pertama yaitu pengaruh kepemimpinan Islami terhadap komitmen organisasi, diperoleh hasil uji nilai t

statistik sebesar 2,167 dan t-Tabel sebesar 1,6711. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.324. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari variabel kepemimpinan Islami terhadap komitmen karyawan pada organisasi artinya bahwa semakin baik persepsi karyawan tentang penerapan kepemimpinan Islami, maka akan semakin baik pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi penerapan nilai-nilai kepemimpinan Islami, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Dengan demikian, maka hipotesis pertama terbukti dan diterima.

Hipotesis kedua yang berbunyi Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap Etos Kerja Islami PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.41 yang menguji hipotesis kedua yaitu pengaruh kepemimpinan Islami terhadap etos kerja Islami, diperoleh hasil uji nilai t-statistik sebesar 16,428 dan t-Tabel sebesar 1,6711. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.826. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari variabel kepemimpinan Islami terhadap Etos Kerja Islami artinya bahwa semakin baik persepsi karyawan tentang penerapan kepemimpinan Islami, maka akan semakin baik pula Etos Kerja Islami karyawan. Dengan kata lain semakin tinggi penerapan nilai-nilai kepemimpinan Islami, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap Etos Kerja Islami karyawan. Dengan demikian, maka hipotesis kedua terbukti dan diterima.

Hipotesis ketiga yang berbunyi kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.41 yang menguji hipotesis ketiga yaitu pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan, diperoleh hasil uji nilai t –statistik sebesar 2,330 dan t -Tabel sebesar 1,6711. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.182. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari variabel kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan artinya bahwa semakin baik persepsi karyawan tentang penerapan kepemimpinan Islami, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Dengan kata lain semakin tinggi penerapan nilai-nilai kepemimpinan Islami, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja karyawan karyawan. Dengan demikian, maka hipotesis ketiga terbukti dan diterima.

Hipotesis keempat yang berbunyi etos kerja Islami berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.41 yang menguji hipotesis keempat yaitu pengaruh etos kerja Islami terhadap komitmen karyawan pada organisasi, diperoleh hasil uji nilai t –statistik sebesar 3,882 dan t -Tabel sebesar 1,6711. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.607. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari variabel etos kerja Islami terhadap komitmen karyawan pada organisasi

artinya bahwa semakin baik etos kerja Islami, maka akan semakin baik pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain semakin tinggi penerapan nilai-nilai etos kerja Islami, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap komitmen karyawan pada karyawan. Dengan demikian, maka hipotesis keempat terbukti dan diterima.

Hipotesis kelima yang berbunyi etos kerja Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.41 yang menguji hipotesis kelima yaitu pengaruh etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil uji nilai t –statistik sebesar 4,975 dan t -Tabel sebesar 1,6711. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0,514. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari variabel etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan artinya bahwa semakin baik etos kerja Islami, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Dengan kata lain semakin tinggi penerapan nilai-nilai etos kerja Islami, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, maka hipotesis kelima terbukti dan diterima.

Hipotesis keenam yang berbunyi komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.41 yang menguji hipotesis keenam yaitu pengaruh komitmen karyawan pada organisasi terhadap kinerja

karyawan, diperoleh hasil uji nilai t –statistik sebesar 2,875 dan t -Tabel sebesar 1,6711. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.319. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari variabel komitmen karyawan pada organisasi terhadap kinerja karyawan artinya bahwa semakin baik komitmen karyawan terhadap organisasi, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Dengan kata lain semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Telekomunikasi dan PT Perusahaan Listrik Negara di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan demikian, maka hipotesis kelima terbukti dan diterima.



BAB 6

PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian akan diuraikan pada bab enam yang meliputi interpretasi hasil analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Pembahasan dilakukan untuk mengetahui lebih jauh hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti sebagai pembuktian dari hipotesis dalam studi ini. Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab lima, maka akan terdapat dua kemungkinan. Kemungkinan yang pertama menerima hipotesis yang diajukan dan kemungkinan yang kedua adalah justru menolak hipotesis yang diajukan. Hasil studi ini akan menghasilkan tiga kemungkinan dukungan atau berbeda dengan teori-teori konvensional, studi empirik atau hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dipakai sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini.

Kemungkinan pertama, hasil studi ini sejalan atau mendukung teori-teori konvensional yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini. Kemungkinan kedua, hasil studi ini akan mengembangkan, melengkapi dan memperkaya teori-teori konvensional maupun teori-teori berdasarkan persepsi Islam yang digunakan sebagai dasar acuan dalam penyusunan disertasi ini. Kemungkinan ketiga, hasil studi ini justru menolak atau tidak sama sekali memberikan dukungan terhadap teori-teori baik secara konvensional maupun teori-teori berdasarkan pada persepsi nilai-nilai Islami yang digunakan sebagai dasar acuan dalam penyusunan disertasi ini.

Dari sisi studi empirik atau hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini, juga akan dihasilkan tiga kemungkinan. Kemungkinan pertama, hasil studi ini sejalan atau mendukung

teori-teori konvensional yang digunakan sebagai acuan dalam penyusunan disertasi ini. Kemungkinan kedua, hasil studi ini akan mengembangkan teori-teori konvensional maupun teori-teori berdasarkan persepsi Islam yang digunakan sebagai dasar acuan dalam penyusunan disertasi ini. Kemungkinan ketiga, hasil studi ini justru menolak atau tidak sama sekali memberikan dukungan terhadap teori-teori baik secara konvensional maupun teori-teori berdasarkan pada persepsi nilai-nilai Islami yang digunakan sebagai dasar acuan dalam penyusunan disertasi ini, maka dapat digambarkan bahwa pembahasan dalam penyusunan disertasi ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai teori baik secara konvensional maupun berdasarkan pada perspektif nilai-nilai Islami serta hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan studi ini. Hasil pembahasan juga akan memunculkan temuan teoritik dan keterbatasan dari studi ini. Adapun bentuk temuan dari sisi teoritik dalam disertasi ini berupa hasil studi yang mendukung atau sejalan, mengembangkan dan atau justru menolak / bertentangan dengan teori – teori baik secara konvensional maupun berdasarkan persepstif nilai-nilai Islami. Sedangkan temuan dari sisi empirik dalam disertasi ini berupa hasil studi yang mendukung atau sejalan, mengembangkan, dan atau justru menolak dari hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar acuan dalam penyusunan disertasi ini.

6.1 Hasil Analisis Kasyf

6.1.1. Apakah fungsi manusia sebagai *Khalifatu'llah fil ardh* sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan QS (2). Al Baqarah ayat 30.

Berdasarkan analisis kasyf yang bersumber dari firman Allah QS. (2)

Al Baqarah ayat 30 tentang fungsi manusia sebagai *Khalifatu'llah fil ardhy* yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۚ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَیَخْنَ نُّسَبَیْحَ یَحْمَدِکَ وَیُقَدِّسُ لَکَ ۚ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Selanjutnya A-Sunnah yang menjelaskan tentang kepemimpinan Islami berdasarkan hadist Rasulullah Saw sebagai berikut:

"Kamu semua adalah pemimpin, dan setiap kamu diminta pertanggungjawaban kepemimpinannya. Penguasa adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarga dan akan diminta pertanggungjawaban kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin yang memelihara harta majikannya dan akan diminta pertanggungjawaban kepemimpinannya. Dan kamu semua adalah pemimpin, dan akan diminta pertanggungjawaban kepemimpinannya itu." (HR. Bukhari dan Muslim)

Jika tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, angkatlah salah satu diantara mereka sebagai pemimpin." (HR. Abu Dawud)

"Sesungguhnya (kepemimpinan) itu adalah amanah, dan sesungguhnya pada hari kiamat akan mendapatkan malu dan penyesalan, kecuali orang yang mengambilnya dengan hak dan melaksanakan tugas kewajibannya dengan baik" (HR. Muslim)

"Sesungguhnya kamu akan menjadi serakah kepada kepemimpinan, padahal akan menjadi penyesalan di hari kiamat." (HR. Bukhari)

"Tiap-Tiap seorang yang Allah serahkan kepadanya rakyat untuk ia pimpin, lalu ia mati, dihari kematiannya, didalam kondisi ia menipu rakyatnya, tidak lain melainkan Allah akan mengharamkan surga baginya." (HR. Bukhari dan Muslim)

Berdasarkan QS (2). Al Baqarah ayat 30 serta A-Sunnah bahwa manusia adalah khalifah atau penguasa yang saling menggantikan satu

dengan lainnya di muka bumi. Setiap orang yang menjadi penguasa, maka suatu saat akan digantikan oleh lainnya hingga terjadilah proses regenerasi. Setiap individu manusia menyandang amanat untuk menjadi khalifah di muka bumi, sehingga tugas yang diemban harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. QS. Al-Baqarah ayat 30 memberikan penjelasan bahwa peran atau fungsi manusia sebagai khalifah adalah mandataris Allah di muka bumi sudah ditegaskan Allah sebelum menciptakan Adam AS yang bertujuan untuk memakmurkan ciptaan-ciptaan Allah SWT yang tersebar di muka bumi ini. Artinya bahwa manusia yang menjadi pengganti Allah SWT dalam menegakkan ketauhidan, keadilan, keselamatan, dan kebahagiaan dunia akhirat. Firman Allah dalam QS. Al Huud (11):61 menegaskan tugas manusia untuk memakmurkan bumi sebagai berikut:

❖ وَإِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا ۖ قَالَ يَنْقُومِرَ آعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنِّ إِلَهِ غَيْرُهُ ۚ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ ۚ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ



Dan kepada Tsamud (Kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. dia Telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya[726], Karena itu mohonlah ampunan-Nya, Kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya Tuhanku amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)."

[726] Maksudnya: manusia dijadikan penghuni dunia untuk menguasai dan memakmurkan dunia.

Peran khalifah ini adalah salah satu perwujudan dari tugas utama manusia yaitu beribadah kepada Allah SWT. Oleh karenanya kenikmatan besar yang diberikan Allah wajib disyukuri dengan optimalisasi kemampuan manusia dalam melestarikan, memperindah, mengembangkan, dan mencegah sedini mungkin berbagai bentuk pengrusakan, eksploitasi dan segala hal yang

dapat menghancurkan ciptaan Allah ini

Khalifah di muka bumi memiliki tugas menegakkan syariat Allah yang harus ditaati dan ditegakkan hukum-Nya dan berusaha menegakkan keadilannya. Seorang individu dalam memegang kekuasaan dan kepemimpinan tidak hanya mengandalkan pikiran dan analisisnya belaka, tetapi juga harus mampu mengejawantahkan dalam bentuk nyata dengan berpedoman pada Al-Qur'an. Firman Allah dalam QS. Al-Hadiid ayat 25 menegaskan tentang keadilan sebagai berikut :

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ

عَزِيزٌ

Sesungguhnya kami Telah mengutus rasul-rasul kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan Telah kami turunkan bersama mereka Al Kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. dan kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan rasul-rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha Kuat lagi Maha Perkasa.

Neraca keadilan yang Allah tetapkan dalam kitab suci-Nya adalah satu-satunya jaminan bagi manusia dalam menghindari semua serangan, goncangan ataupun tekanan hawa nafsu dan juga menghindari kecenderungan untuk bersifat individualis. Dengan neraca keadilan manusia mampu memahami suatu kebenaran dan keadilan dengan baik. Tugas dan tanggung jawab manusia sebagai khalifatullah terdiri dari tanggung jawab *uluhiyah* yang berhubungan dengan Tuhannya serta tanggung jawab *rububiyah* yang berhubungan dengan makhluknya (Al Banjari, 2007:27).

Tanggung jawab *uluhiyah* mencakup tindakan memimpin dirinya sendiri, keluarganya, lingkungan, dan alam untuk bersujud menghamba, bertasbih, bertahlil, dan bertakbir kepada-Nya, mendidik agar menjadi sumber rahmah, ilham, hidayah, menyembuhkan dari penyakit yang dapat menghancurkan mental, spiritual, dan moral ilahiah serta merawat, menjaga dan mengawasi dirinya sendiri, keluarga dan lingkungan dari gangguan serta tipu daya setan.

Tugas dan tanggung jawab *rububiyah* meliputi memimpin, mendidik, menyembuhkan dirinya sendiri, keluarga, lingkungan dan alam agar dapat berkembang, serta memberdayakan keluarga dan lingkungannya untuk bermusyawarah, bermufakat, saling mendatangkan manfaat dan keseimbangan.

Implementasi lebih lanjut dari QS. Surat Al Baqarah (2) :30 adalah fungsi kepemimpinan dalam Islam sebagai perwujudan khalifah di muka bumi yang dikembangkan oleh Darmawan (2006) yaitu untuk menjalankan tugas dan fungsi untuk mengelola alam semesta. Konsep kekhalifahan akan berhadapan dengan perannya sebagai manajer dunia, sebab manusia dituntut memiliki kemampuan dalam menggali dan mengelola dunia ini, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Dengan demikian, maka dalam mengkaji nilai-nilai kekhalifahan sebagai konsep dasar manajemen sumber daya manusia sebagaimana yang diajarkan dalam Islam. Selanjutnya berdasarkan fitrahnya khalifah Allah adalah manusia yang memiliki tiga dasar yaitu kesadaran, kemerdekaan, dan kreatifitas, sehingga seorang khalifah bukanlah makhluk yang terpenjara oleh materialisme atau kapitalisme. Seorang khalifah adalah mereka yang memiliki kreatifitas dan sifat inovatif dalam menghadapi atau memanfaatkan berbagai sumber daya

yang ada dalam lingkungannya sehingga potensi seperti inilah manusia berkembang menjadi seorang khalifah Allah di muka bumi ini. Seorang khalifah senantiasa berorientasi untuk melakukan pemberdayaan diri sebagai pimpinan dan karyawan bawahan dan juga memberikan pelayanan kepada sesama ke arah yang lebih tinggi. Tugas dan tanggung jawab pimpinan sebagai suatu amanah yang harus dipegang teguh dan ditunaikan sebagaimana haknya, sebab sebuah amanah akan diminta pertanggungjawabannya kelak dihadapan Allah SWT, artinya setiap amalan manusia di muka bumi ini (baik itu yang bersifat membangun atau merusak di muka bumi ini akan diminta pertanggungjawabannya di hadapan Allah SWT kelak di akhirat (*kullukum ro'in wa kullukum mas'ulun li-ro'yatih*).

Konsep amanah yang diberikan kepada manusia menuntut terjalinnya hubungan atau interaksi antara manusia dengan pemberi amanah (Allah) antara lain, mengerjakan semua perintah Allah, menjauhi semua larangan-Nya, ikhlas menerima semua hukum-hukum dan ketentuan-Nya serta membangun hubungan baik sesama manusia serta lingkungan yang diamanahkan kepadanya (QS. Ali Imran :112). Islam memandang manusia sebagai seorang khalifah harus bertanggung jawab terhadap potensi akal dan indrawinya (QS. Al-Israa (17):36). Islam juga mendorong manusia untuk bekerja, berprestasi dan dinamis seperti dalam QS. At-Taubah (9):105.

Dalam menjalankan fungsi kekhalifahan di dunia, maka diperlukan pedoman pelaksanaan agar implementasi di lapangan dapat berjalan dengan baik. Model dan teladan manusia yang paling sempurna dalam berinteraksi di dalam dua alam kehidupan, kehidupan dalam tatanan ketuhanan dan tatanan keinsanan dan kemakhlukan adalah Nabi Muhammad Saw. Suri tauladan

Nabi Muhammad Saw menjadi pedoman manusia dalam mengimplementasikan fungsi – fungsi kekhalifahan di muka bumi. Nilai – nilai dan sifat yang dimiliki oleh Nabi Muhammad Saw dalam hal kepemimpinannya antara lain *shiddiq* (benar), *amanah* (terpercaya), *fathanah* (cerdas) ,*tablig* (menyampaikan apa adanya), keperkasaan, kecerdasan, akhlak karimah, keimanan, keislaman, keihsanan, ketauhidan dan ketakwaan. *Shiddiq* berarti mengacu kepada kebenaran dalam berpikir, bersikap, dan bertindak yang datangnya dari Allah SWT. *Amanah* merupakan sikap profesional, terpercaya, komitmen dan tanggung jawab yang tinggi kepada Tuhan dan sesama manusia. *Tabligh* berarti mengajak orang lain melakukan kebaikan dan menjauhi hal – hal yang dilarang agama, berkomunikasi asertif dan efektif. *Fathonah* merupakan kecerdasan, kompeten dibidangnya, mempunyai ketrampilan dan profesional. Seorang pemimpin harus menjadi *problem solver* dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam kelompok serta memiliki rasa percaya diri, inovatif, tepat azas dan sasaran, berkomitmen tinggi.

Berdasarkan uraian tentang fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi, maka implementasi nilai-nilai yang terkandung dalam QS al-Baqarah ayat 30 dan keteladanan yang dimiliki Nabi Muhammad Saw oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sudah cukup baik. Hal ini tercermin dari penilaian persepsi responden terhadap penerapan nilai-nilai kepemimpinan Islami yang terdiri dari *shiddiq* (benar), *amanah* (terpercaya), *fathanah* (cerdas) ,*tablig*, adil rata-rata masuk kategori tinggi artinya pimpinan telah menerapkan kepemimpinan Islami

namun belum kafah. Indikator *shiddiq* dicerminkan oleh konsistensi pimpinan dalam memegang asas dan peraturan yang ada (kategori sedang), Temuan penelitian menunjukkan bahwa segala kebijakan yang diambil berdasarkan peraturan yang berlaku serta berusaha mengingatkan bawahan tentang aturan – aturan atau kebijakan yang ada. Memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja (kategori tinggi) yang didukung temuan penelitian bahwa pimpinan selalu energik dan konsisten dalam bekerja, memberi contoh yang baik dengan disiplin dalam bekerja. Bekerja sungguh – sungguh, tekun, ulet dan menjaga agar yang dikatakan benar (kategori sedang) yang didukung temuan penelitian bahwa pimpinan dalam segala tindakan selalu berdasarkan Al Qur'an dan As sunah, setiap yang diucapkan dibuktikan dengan perbuatan, sering melakukan *cross* cek tentang sesuatu yang menyangkut pekerjaan. *Amanah* dicerminkan oleh pimpinan yang bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan maupun tindakan bawahannya (kategori tinggi) yang didukung penelitian bahwa pimpinan selalu memberikan peringatan dan melakukan pembinaan bila terjadi kesalahan yang dilakukan karyawan. Bersedia menanggung resiko kehilangan kekuasaan (kategori sedang) yang didukung temuan penelitian bahwa pimpinan siap menerima hukuman dari perusahaan bila target yang ditetapkan tidak tercapai. *Fathonah* dicerminkan oleh pimpinan yang bekerja secara profesional (kategori tinggi), memiliki visi dalam organisasi serta memiliki cita-cita yang realistis bagi organisasi (kategori tinggi). Kondisi ini didukung temuan penelitian bahwa aturan dan kebijakan perusahaan sudah ada dan jelas, sehingga pimpinan bekerja menyesuaikan dengan unjuk kinerja perusahaan, visi dan misi yang telah ditetapkan serta pengembangan perusahaan jangka panjang . *Tabligh*

dicerminkan dengan keberanian dalam mengambil keputusan (kategori tinggi) yang didukung temuan penelitian bahwa pimpinan selalu mempertimbangkan saran dan pandangan bawahan, sesuai dengan tanggung jawabnya dan bila karyawan menemui kesulitan berusaha memberikan jalan keluar. Komunikasi karyawan dalam bentuk menyatakan penghargaan terhadap kinerja yang bagus (kategori sedang) yang didukung hasil penelitian bahwa pimpinan selalu memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi dalam bentuk ucapan selamat, piagam dan uang atau bonus dan motivasi untuk lebih meningkatkan prestasi lebih baik lagi. Tingkat keadilan pimpinan dipersepsikan tinggi oleh responden yang didukung temuan penelitian bahwa pimpinan selalu melaksanakan keputusan berdasarkan ketentuan yang berlaku dan senantiasa menerima masukan dalam forum diskusi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi manusia sebagai sebagai *Khalifatu'llah fil ardhy* sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan QS (2). Al Baqarah ayat 30 dalam bentuk tanggung jawab *uluhiyah* yang berhubungan dengan Tuhan dan tanggung jawab *rububiyah* yang berhubungan dengan karyawan meskipun belum kafah. Kondisi ini tidak terlepas dari program peningkatan spiritual melalui pelatihan ESQ dan manajemen qalbu, meskipun dalam implementasinya masih memerlukan proses perbaikan terus menerus.

Implementasi nilai-nilai yang terkandung dalam QS al-Baqarah ayat 30 dan keteladanan yang dimiliki Nabi Muhammad Saw oleh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero)

di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sudah cukup baik. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tanggung jawab *rububiyah* karyawan dilakukan dengan bekerja secara profesional untuk mencapai tujuan perusahaan dan tujuan karyawan sendiri dalam memaknai bekerja sebagai ibadah. Komitmen karyawan terhadap perusahaan dicerminkan dengan indikator rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan (kategori tinggi) yang didukung temuan penelitian bahwa karyawan merasa seperti keluarga sendiri dan saling percaya, memiliki integritas, peduli dan menjadi pembelajar. Merasa terikat secara emosional pada perusahaan (kategori tinggi) yang didukung penelitian bahwa karyawan merasa perusahaan telah memberikan penghidupan yang layak bagi kehidupan keluarga meskipun disadari mereka belum memberikan kontribusi yang optimal. Peduli dengan keberlangsungan perusahaan (kategori sedang) didukung temuan penelitian bahwa karyawan ikut mengawasi kegiatan yang menyimpang dari aturan, ikut membujuk kerabat dekat untuk menggunakan jasa / produk perusahaan, menjaga hal – hal buruk yang merugikan perusahaan. Kebahagiaan menghabiskan karir di perusahaan (kategori sedang) didukung temuan penelitian bahwa karyawan ingin membesarkan perusahaan dan tidak ingin sebagai kudu loncat dengan berpindah ke perusahaan lain. Membanggakan perusahaan kepada orang lain (kategori tinggi) didukung temuan penelitian bahwa karyawan merasa perusahaan memiliki citra yang baik dan ukuran yang besar. Ikut merasakan masalah yang dihadapi perusahaan (kategori tinggi) didukung penelitian bahwa maju mundur perusahaan akan berdampak pada karyawan.

Tanggung jawab *rububiyah* karyawan juga dicerminkan oleh

pencapaian kinerja karyawan. Indikator kinerja karyawan dicerminkan oleh kuantitas kerja yang dihasilkan (kategori tinggi) didukung temuan penelitian bahwa karyawan bersedia lembur untuk menyelesaikan pekerjaan dan selalu mengevaluasi hasil kerja untuk ditingkatkan lebih baik. Kualitas kerja (kategori sedang) didukung penelitian karyawan melebihi target yang ditetapkan dan disiplin sesuai dengan aturan yang ada serta tepat waktu, Efisiensi kerja (kategori sedang) didukung penelitian bahwa lebih memprioritaskan pekerjaan yang paling mendesak dilakukan dan selalu berorientasi pada manajemen pekerjaan (*planning, organizing, actuating, controlling*). Memegang standar profesional yang tinggi (kategori tinggi) didukung penelitian karyawan disiplin sesuai aturan, selalu tepat janji, selalu memegang asas dan prosedur yang ada, tidak mencampurkan kepentingan bisnis dan pribadi, taat pada aturan yang berlaku. Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan (kategori tinggi) didukung temuan penelitian karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, selalu menghargai waktu dan janji, sesuai daftar skala prioritas dan sesuai target yang ditetapkan. Sedangkan tanggung jawab *uluhiyah* dicerminkan dengan seringnya menjalankan ibadah sunah (kategori sedang), meningkatnya jumlah zakat, infaq dan shadaqah (kategori tinggi) dan meningkatnya ketaqwaan karyawan (kategori tinggi) didukung temuan penelitian selalu mempelajari dan mengamalkan nilai-nilai yang terkandung dalam Al Qur'an dan As – Sunah, kepasrahan diri, menunaikan ibadah haji, dan bila diberikan cobaan tetap tawakal kepada Allah SWT. Dapat disimpulkan bahwa implementasi karyawan sebagai khalifah di muka bumi sudah cukup baik namun belum kafah. Hal ini didasarkan pada tanggung jawab *uluhiyah* masih

belum optimal khususnya dalam menjalankan ibadah sunah seperti shalat lail, shalat Rowatib.

6.1.2 Apakah fungsi manusia sebagai *Abdullah* sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan dan QS (51) Al – Dzariyat ayat 56.

QS (51) Al – Dzariyat ayat 56 yang berbunyi:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.

Kepemimpinan dan kekuasaan manusia di muka bumi adalah salah satu bentuk pengabdian kepada-Nya. Pengakuan atas keesaan Allah adalah satu hal yang mampu mewujudkan kekuasaan totalitas manusia atas semua yang ada di muka bumi ini dan merupakan pintu menuju pengabdian kepada Allah swt. Untuk melaksanakan tugas pengabdian atau pelayanan, Allah memberi manusia dua anugerah nikmat yaitu *manhaj al-hayyah* (sistem) dan *wasilah al-hayyah* (sarana). Sistem (*manhaj al-hayyah*) yang dimaksudkan adalah seluruh peraturan organisasi perusahaan bersumber kepada Al-Qur'an dan As-Sunnah yang berbentuk keharusan dan larangan melakukan sesuatu, dalam hal ini dikenal dengan hukum lima yaitu; wajib, sunnah, mubah, makruh, dan haram. Aturan-aturan itu dimaksudkan untuk menjamin keselamatan karyawan, baik yang menyangkut keselamatan agama, diri pribadi (jiwa dan raga), akal, harta benda, serta keselamatan nasab keturunan. Kesemuanya ini termasuk kebutuhan pokok hidup manusia (*al-haajatal dhururiyyah*). Sedangkan implementasi sistem kehidupan secara

konsisten dalam semua kegiatan akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik disebut dengan *hayatan thoyyibah*.

Berdasarkan uraian tentang fungsi manusia sebagai Abdullah, maka implementasi nilai-nilai yang terkandung QS (51) al – Dzariyat ayat 56 oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sudah cukup baik. Implementasi yang cukup baik tercermin bahwa pimpinan telah melaksanakan kepemimpinan Islami dengan baik dan benar dan karyawan juga telah mengimplemetasikan bekerja dan berkinerja sebagai perwujudan hamba Allah. Selain itu wujud penghambaan diri kepada Allah dilakukan dengan berbagai kegiatan spiritual yang diadakan di perusahaan dalam bentuk pelatihan spiritual berupa ESQ dan manajemen qalbu, shalat berjamaah, buka puasa bersama, shalat tarawih bersama, buka puasa bersama dengan kaum duafa, pengumpulan zakat, infaq dan shadaqah. Hal ini didukung dengan jawaban responden tentang tanggung jawab *uluhiyah* berupa pelaksanaan ibadah sunah, ZIS dan ketaqwaan yang dilaksanakan dengan baik meskipun belum optimal.

6.1.3. Apakah Etos Kerja Islami sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan QS. (28) Al-Qasas ayat 26 ?

Berdasarkan analisis intuitif yang bersumber dari firman Allah SWT yang tertera dalam Q.S Al-Qashash (28):26 yang berbunyi :

﴿الْأَمِينُ الْقَوِيُّ اسْتَفْجَرْتُ مِنْ خَيْرِ ابْنِ إِسْمَاعِيلَ اسْتَفْجَرْتُ يَتَأْتِي إِحْدَهُمَا قَالَتْ

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), Karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang Kuat (Al Qawiy) lagi dapat dipercaya (Al Amin)".

Beberapa ayat Al Qur'an mengisyaratkan tugas yang diemban oleh setiap manusia sebagai khalifah di muka bumi, diantaranya pentingnya bekerja. Allah tidak menciptakan manusia menetap dan menyebar di muka bumi dengan pasif dan menciptakan manusia untuk menemukan segala sesuatunya dengan mudah dan kebetulan. Allah mengkaitkan penciptaan dan eksistensi manusia dengan rezeki dan nafkah yang harus dicarinya dengan bekerja. Firman Allah dalam QS. Al-Mulk ayat 15 yang menegaskan dan memerintahkan manusia untuk mencari nafkah dan berpencaran di seluruh muka bumi berbunyi:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۚ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. dan Hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

Demikian juga firman Allah dalam QS. Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾



Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

Interpretasi ayat ini bahwa manusia perlu mencari nafkah kehidupan di segala penjuru tempat di muka bumi dan seluruh usaha manusia tidak bermanfaat tanpa pertolongan dan seizin Allah. Usaha manusia untuk mendapatkan rezeki-Nya harus diimbangi dengan tawakal pada Allah swt.

Rasulullah saw bersabda,

Andaikata kalian bertawakal kepada Allah dengan sebaik-baiknya tawakkal kepada-Nya, maka Allah akan memberikan rezeki-Nya kepadamu, sebagaimana Dia memberi rezeki-Nya kepada kawanan burung, yang pergi dalam keadaan lapar dan pulang dalam keadaan kenyang. (HR Ahmad).

Manusia diperintahkan untuk mampu menyeimbangkan antara pemenuhan kebutuhan hidupnya di dunia dengan bekerja dan juga pemenuhan kebutuhan akhiratnya dengan berzikir untuk selalu mengingat kepada Allah swt. Zikir dan mengingat kepada Allah tetap bisa dilakukan bersamaan dengan usaha manusia untuk mencari penghidupannya di dunia. Dengan mengingat Allah, maka manusia mampu memiliki motivasi kuat untuk bekerja keras dan menjadikan usahanya sebagai bagian dari ibadah kepada-Nya.

Tugas yang diemban lainnya oleh khalifah di muka bumi adalah menganalisis dan berkreaitivitas. Semua hal yang dikerjakan manusia umumnya melalui pemikiran dan merupakan sesuatu yang memiliki tujuan tertentu. Analisis dan kreativitas adalah salah satu karakteristik khusus manusia dan merupakan salah satu kelebihanannya dari semua makhluk lainnya. Setiap individu mengoptimalkan semua kemampuan yang dimilikinya. Semua panca indrawi dan anggota tubuh manusia adalah saksi utama atas dinamisme kegiatan dan usaha individu di berbagai aktivitasnya, baik dalam menganalisis, merenungkan, memahami ataupun berkreaitivitas dalam menghadapi suatu masalah. Setiap kegiatan individu akan diminta pertanggungjawabannya oleh Allah swt, seperti dalam firman Allah dalam QS. Al-Israa ayat 36 yang berbunyi:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya.

Q.S Al-Najm (53):39 yang berbunyi :

﴿يُرَىٰ سَوَفَ سَعِيهِ وَأَنَّ سَعَىٰ مَا إِلَّا لِلْإِنْسَانِ لَيْسَ وَأَنَّ﴾

Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya,

Q.S Al-Zumar (39): 39 yang berbunyi :

﴿تَعْلَمُونَ فَسَوْفَ عَمِلُ إِنِّي مَكَانَتِكُمْ عَلَىٰ أَعْمَلُوا يَنْقُورُ قُلْ﴾

Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui,

Q.S Al-Nahl (16): 97

﴿أَجْرُهُمْ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ طَبِيبَةً حَيَوَةً فَلَنُخَيِّبَنَّهُ مُؤْمِنٌ وَهُوَ أَتَىٰ أَوْ ذَكَرٍ مِّنْ صَالِحًا عَمِلَ مِّنْ يَّعْمَلُونَ كَانُوا مَا بِأَحْسَنِ﴾

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang Telah mereka kerjakan.

Q.S. Al-Ahqaf (46):19

﴿يُظَاهَمُونَ لَا وَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَلِيُوفِّيَنَّهُمْ عَمَلُوا نَمَّا دَرَجَتٌ وَلِكُلِّ﴾

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.

QS. Al-Kahfi. (18):7

﴿عَمَلًا أَحْسَنُ أَعْجَمُ لِنَبْلُوهُمْ هَآ زِينَةُ الْأَرْضِ عَلَىٰ مَا جَعَلْنَا إِنَّا﴾

Sesungguhnya kami Telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan

baginya, agar kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.

Al- Isra. (17):84

﴿سَبِيلًا أَهْدَىٰ هُوَ يَمَنَ أَعْلَمَ فَرَبُّكُمْ شَاكِلَتِهِ عَلَىٰ يَعْمَلُ كُلُّ قُلٍّ﴾

Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya[867] masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya

Hadist Rasulullah Saw:

١- طَلَبُ الْحَلَالِ فَرِيضَةٌ بَعْدَ الْفَرِيضَةِ. (الطبراني والبيهقي)

"Mencari rezeki yang halal adalah wajib sesudah menunaikan yang fardhu" (HR. Athabrani dan Al Baihaqi)

٢- إِنْ رُوحَ الْقُدُسِ نَفَثَ فِي رُوعِي أَنْ نَفْسًا لَنْ تَمُوتَ حَتَّى تَسْتَكْمِلَ رِزْقَهَا. أَلَا فَاتَّقُوا اللَّهَ، وَاجْعَلُوا فِي الطَّلَبِ، وَلَا يَحْمِلَنَّكُمْ اسْتِبْطَاءُ الرِّزْقِ أَنْ تَطْلُبُوهُ بِمَعَاصِي اللَّهِ، فَإِنَّهُ لَا يَدْرِكُ مَا عِنْدَ اللَّهِ إِلَّا بِطَاعَتِهِ. (البزار والمالك)

"Sesungguhnya Ruhul Qudus (malaikat Jibril) membisikkan dalam benakku bahwa jiwa tidak akan wafat sebelum lengkap dan sempurna rezekinya. Karena itu hendaklah kamu bertaqwa kepada Allah dan memperbaiki mata pencaharianmu. Apabila datangnya rezeki itu terlambat, janganlah kamu memburunya dengan jalan bermaksiat kepada Allah karena apa yang ada di sisi Allah hanya bisa diraih dengan ketaatan-Nya" (HR. Abudzar dan Al Hakim).

٣- إِنْ اللَّهَ يُحِبُّ الْعَبْدَ الْمُحْتَزِفَ، وَمَنْ كَذَّبَ عَلَىٰ عِيَالِهِ كَانَ كَأَنَّهُ يَجَاهِدُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ. (أحمد)

Sesungguhnya Allah suka kepada hamba yang berkarya dan trampil. Barangsiapa bersusah payah mencari nafkah untuk keluarganya maka dia serupa dengan seorang mujahid di jalan Allah Azza Wajala" (HR. Ahmad)

:- مَنْ أَمْسَىٰ كَالْأَمْسَىٰ عَمَلٍ يَدِيرُ أَمْسَىٰ مَغْفُورًا لَهُ. (أحمد)

“Barangsiapa pada malam hari merasakan kelelahan dari upaya ketrampilan kedua tangannya pada siang hari maka pada malam itu ia diampuni oleh Allah”. (HR. Ahmad).

إِنَّ مِنَ الذُّنُوبِ ذُنُوبًا لَا يَكْفِرُهَا الصَّلَاةُ وَلَا الصَّدَقَةُ ، وَلَا الْحَجُّ ، وَيَكْفِرُهَا اللَّهُ فِي طَلَبِ الْعَيْشَةِ . (ابن بابويه والطبراني)

“Sesungguhnya diantara dosa-dosa ada yang tidak bisa dihapus dengan pahala shalat, sedekah atau haji namun hanya dapat ditebus dengan kesusahpayahan dalam mencari nafkah” (HR. Athabrani).

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ أَنْ يَرَى عَبْدَهُ تَعَبًا فِي طَلَبِ الْحَلَالِ . (الربيعي)

“Sesungguhnya Allah Ta’ala senang melihat hambaNya bersusah payah (lelah) dalam mencari rezeki yang halal” (HR. Adailami).

١٨- خَيْرُ الْكُسْبِ كُسْبُ يَدَيِ عَامِلٍ إِذَا نَصَحَ . (أحمد)

“Sebaik-baik mata pencaharian ialah hasil ketrampilan tangan seorang buruh apabila dia jujur” (HR. Ahmad)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan etos kerja Islami sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan QS. Al Qasas (28):26. Hal ini tercermin pada jawaban karyawan terhadap indikator – indikator etos kerja Islami. Kerjasama merupakan kebajikan dalam bekerja (kategori tinggi) didukung temuan penelitian bahwa karyawan merasa manusia sebagai makhluk sosial yang tidak bisa bekerja sendiri sehingga harus bekerja sama, tolong menolong untuk mencapai keberhasilan bersama, dan bekerja dipandang sebagai ibadah dan tanggung jawab moral kepada sesama manusia dan Tuhan. Dedikasi pada pekerjaan (kategori

tinggi) didukung temuan penelitian bahwa karyawan loyal terhadap jenis dan semua pekerjaan, bekerja produktif dengan memanfaatkan segala kemampuan yang dimiliki serta memandang kerja merupakan bagian dari amal shaleh. Bekerja memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain (kategori tinggi) didukung temuan penelitian bahwa karyawan dalam bekerja memberi manfaat bagi kehidupan keluarga berupa pahala dan keuangan dan bagi orang lain (konsumen) memperoleh produk dan jasa yang memuaskan. Keadilan dan kenyamanan di tempat kerja mendorong pada penciptaan kesejahteraan masyarakat (kategori tinggi) didukung dengan temuan penelitian bahwa karyawan merasa nyaman dalam bekerja, tidak tertekan, lebih berani berkreasi, lebih produktif akan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kepada masyarakat. Kreativitas merupakan sumber kebahagiaan dan keberhasilan (kategori tinggi) didukung temuan penelitian bahwa karyawan merasakan bila pimpinan menghargai kreativitas akan membuat puas dan bahagia.

Berdasarkan uraian tersebut, nilai-nilai etos kerja Islami yang didasarkan pada QS. Al Qasas (28):26 telah diterapkan dengan baik. Dapat disimpulkan bahwa etos kerja Islami karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta tinggi.

6. 2. Hasil Analisis Kuantitatif

6. 2. 1. Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Komitmen Karyawan pada Organisasi.

Analisis terhadap pengujian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan Islami (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap

komitmen organisasi (Y2). Dari hasil analisis ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan Islami (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi (Y1), dengan demikian hipotesis pertama dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik dan konsisten penerapan nilai-nilai Islami dalam kepemimpinan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang dicerminkan oleh sifat *shiddiq, amanah, fathonah, tabligh*, adil, maka meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi yang tercermin dari rasa memiliki yang semakin kuat terhadap organisasi, semakin merasa terikat secara emosional pada organisasi, sangat peduli dengan nasib organisasi, semakin bahagia bila menghabiskan karir di organisasi, selalu membanggakan organisasi pada pihak luar serta setiap permasalahan organisasi adalah masalah karyawan juga.

Hasil penelitian pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi memperluas penelitian yang dilakukan oleh Nowack (2004:21) yang mengkaji pengaruh efektifitas praktek kepemimpinan terhadap kesehatan psikologis pegawai (*psychologically healthy workplace*) meliputi kepuasan kerja, stress, dan retensi. Nowack (2004:21) menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, stress, dan komitmen karyawan pada organisasi yang rendah. Hasil penelitian juga memperluas penelitian yang dilakukan Fry, Vitucci, Cedillo (2005), tentang model kausal *spiritual leadership theory*.. Kesimpulan penelitian memberikan

dukungan yang kuat terhadap *spiritual leadership theory* dan pengukurannya. Terdapat hubungan yang positif antara kualitas *spiritual leadership*, *spiritual survival* dengan komitmen dan produktivitas organisasi. Hasil penelitian juga mendukung temuan Yousef (2000 :31) yang menyatakan bahwa seorang pimpinan harus dapat melakukan kegiatan-kegiatan manajerial, seperti aktivitas interpersonal, artinya pimpinan harus dapat berperan sebagai *Figurhead*, yaitu sikap dan perilaku yang lebih ditekankan pada konsep keteladanan kepada bawahan, kemampuan pimpinan untuk memelihara unit kerja dengan mempekerjakan dan melatih staf serta menyediakan motivasi / dorongan.

Hasil penelitian juga memperluas temuan Chen (2004) tentang dampak kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui survei pada 84 manufaktur dan organisasi jasa di Taiwan yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan dengan budaya inovasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja, serta budaya birokrasi. Hasil penelitian memperluas temuan penelitian yang dilakukan Rokhman dan Harsono (2002) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepemimpinan transaksional pada komitmen organisasi dan kepuasan bawahan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan tambahan efek kepemimpinan transaksional dalam memprediksi komitmen dan kepuasan bawahan. Hasil penelitian juga memperluas temuan Daniel (2003) tentang pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di perusahaan multinasional telekomunikasi yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara

empat kerangka kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Namun hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muchiri (2002) tentang efek gaya kepemimpinan pada perilaku anggota organisasi dan komitmen di perusahaan Kereta api Indonesia di Yogyakarta yang menyimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi demikian halnya dengan kepemimpinan transaksional yang berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Thobroni (2005) dan Nawawi (1993) yang menyatakan bahwa kepemimpinan Islami sebagai perihal memimpin berisi kegiatan menuntun, membimbing, memandu menunjukkan jalan, mengepalai dan melatih agar orang-orang yang dipimpin dapat mengerjakan sendiri untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan melibatkan karyawan dan pengikut. Dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pemimpin dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin, tanpa orang yang dipimpin, semua mutu kepemimpinan dari seorang manajer menjadi tidak relevan. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok dapat membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya mampu menyuruh bawahannya untuk mengerjakan sesuatu, tetapi juga dapat mempengaruhinya untuk mengikuti petunjuk dan instruksinya. Kepemimpinan menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan

adalah mengenai nilai.

Meskipun hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu dalam hal hubungan kausal antara kepemimpinan dengan komitmen karyawan pada organisasi, namun temuan penelitian ini memperkaya khasanah teori – teori kepemimpinan konvensional sebelumnya, seperti kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan konvensional lebih menggunakan paradigma *behavioristik* terutama teori *stimulus – respons* dalam mempengaruhi pengikutnya. Pemimpin beranggapan bahwa karyawan bersifat pasif dan kurang memiliki harga diri, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mengandalkan pertukaran sosial berupa sumber daya berdasarkan *reward*, *punishment* dan menggunakan kekuasaan untuk mendapatkan kepatuhan. Menurut Kanungo dan Mendoca perilaku kepemimpinan transaksional seperti ini dikategorikan tidak etis. Teori kepemimpinan konvensional yang lebih etis adalah kepemimpinan transformasional yang memberi inspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar, memberdayakan dan meningkatkan martabat manusia. Secara garis besar, kedua model kepemimpinan konvensional lebih menekankan pada hakekat kepemimpinan sebagai fasilitas dan kepercayaan karyawan dan merupakan amanat dari sesama manusia saja, sehingga pertanggungjawaban kepemimpinan bersifat *horizontal* kepada sesama manusia. Fungsi kepemimpinan lebih menekankan pada membesarkan diri dan kelompok serta memberdayakan karyawan melalui kekuasaan dan keteladanan serta etos kepemimpinan ditekankan pada dedikasi kepada manusia untuk memperoleh imbalan dan kehidupan bersama yang lebih baik. Sehingga dalam mempengaruhi yang

dipimpin lebih banyak menggunakan kekuasaan, perintah, uang, sistem, mengembangkan interes dan transaksional.

Kepemimpinan Islami dalam penelitian ini memperkaya model kepemimpinan konvensional dengan prinsip pokok bahwa hakekat kepemimpinan adalah sebagai suatu ujian, amanat dari Allah Swt dan manusia sehingga harus dipertanggungjawabkan kepada yang memberi amanah yaitu Allah Swt (Pertanggungjawaban *vertikal*) dan kepada sesama manusia (pertanggungjawaban *horizontal*). Dengan demikian kepemimpinan Islami berlandaskan Al Qur'an dan Hadis dalam mengarahkan, memotivasi tingkah laku orang lain dan adanya usaha kerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Beberapa ayat dalam Al Qur'an yang menjelaskan tentang makna kepemimpinan dalam Islam antara lain Q.S: Al A'raf. (7):69 dan 74, Q.S: Al Baqarah. (2):30, Q.S: Al An'aam. (6):165, Q.S: Yuunus. (10):73, Q.S: Al Naml.(27):62 serta Q.S: Faatir.(35):39, Q.S: Shaad (38):26. Hadis tentang kepemimpinan Islami antara lain tentang pertanggungjawaban kepemimpinan kepada Allah Swt (HR. Bukhari dan Muslim) serta kepemimpinan adalah amanah (HR. Muslim). Kepemimpinan Islami juga mendasarkan pada nilai-nilai dan sifat yang diteladankan oleh Nabi Muhammad Saw. Kepemimpinan Islami adalah suatu proses atau kemampuan orang untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain serta ada usaha kerjasama sesuai dengan Al Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama (Suyono dalam Nashori, 2009). Kepemimpinan Islam yang diteladankan oleh Rasulullah Saw bersifat *rabbaniyah* (ketuhanan) yang dilengkapi dengan universalitas (*rahmatan lil 'alamin*). Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan

tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggotanya yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah SWT. Adapun indikator yang kuat dari kepemimpinan Islami adalah *Shiddiq, tabligh dan fathonah*. Persepsi karyawan terhadap pimpinan yang mampu mengimplementasikan sifat *siddiq* dalam kepemimpinannya dengan memegang teguh asas dan peraturan yang ada, memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja serta bekerja sungguh – sungguh, tekun, ulet dan menjaga apa yang dikatakan benar serta sifat *tabligh* berupa keberanian mengambil keputusan, serta komunikasi pada karyawan melalui penghargaan kinerja yang bagus akan meningkatkan rasa memiliki yang kuat pada organisasi dan selalu merasa terikat secara emosional dengan organisasi dan pada akhirnya menciptakan komitmen karyawan yang kuat pada organisasi. Hal ini sesuai dengan QS. Al baqarah (2): 177, QS. At Taubah (9):119, QS. Al Ahzab (33):70 tentang pentingnya sifat *shiddiq* dan QS. An Nuur (24):54 tentang *tabligh*.

Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka akan mendorong karyawan untuk selalu memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi .

6.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Etos Kerja Islami Karyawan

Analisis terhadap pengujian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan Islami (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap etos kerja Islami karyawan (Y2). Dari hasil analisis ini dapat diinterpretasikan

bahwa kepemimpinan Islami (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap etos kerja Islami (Y1), dengan demikian hipotesis pertama dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik dan konsisten penerapan nilai-nilai Islami dalam kepemimpinan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang berupa *shiddiq, amanah, fathonah, tabligh*, adil, maka meningkatkan etos kerja Islami karyawan yang selalu menekankan kerja sama dalam bekerja karena merupakan kebajikan, dedikasi dalam bekerja karena merupakan kebajikan juga, bekerja bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain, terciptanya keadilan dan kenyamanan di tempat kerja serta munculnya kreativitas sebagai sumber kebahagiaan dan keberhasilan.

Hasil penelitian ini memperluas penelitian yang dilakukan Howard and Wilson dalam Timpe (1999:358) kepemimpinan berpengaruh terhadap etos kerja. Artinya bila kepemimpinan tidak dilakukan dengan baik, maka akan menyebabkan menurunnya etos kerja karyawan. Proses kepemimpinan dapat mempengaruhi *outcomes* organisasi, salah satunya adalah semakin tingginya etos kerja karyawan (Pierce and Newstrom, 2006:65). Meskipun hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu dalam hal hubungan kausal antara kepemimpinan dengan etos kerja karyawan, namun temuan penelitian ini memperkaya khasanah teori etos kerja sebelumnya khususnya keterkaitan antara kepemimpinan Islami dengan etos kerja Islami yang berlandaskan Al Qur'an dan hadis. Menurut Asifudin (2004:31), paradigma terbentuknya etos kerja yang tidak berbasis nilai-nilai Islami terpancar dari sikap hidup mendasar terhadap kerja. Sikap hidup mendasar terbentuk oleh

pemahaman akal dan atau pandangan hidup atau nilai – nilai yang dianut (diluar nilai – nilai agama). Pandangan hidup yang dianut seseorang akan membentuk sikap hidup terhadap kerja. Manusia adalah makhluk yang diarahkan dan terpengaruh oleh keyakinan yang mengikatnya. Sikap hidup yang terbentuk akan berbeda – beda antar manusia, sehingga akan membentuk etos kerja yang berbeda pula. Semakin kuat seseorang menganut nilai – nilai yang diyakini dengan benar, maka akan membentuk sikap hidup terhadap kerja yang semakin baik. Bila sikap hidup terhadap kerja semakin baik, maka akan terbentuk etos kerja yang baik pula. Di sisi lain etos kerja Islami terpancar dari sistem keimanan atau aqidah Islam berkenaan dengan kerja. Aqidah itu terbentuk oleh ajaran wahyu dan akal yang bekerjasama secara proporsional menurut fungsi masing-masing. Etos kerja merupakan pancaran dari dinamika kejiwaan pemiliknya atau sikap batin orang itu. Persamaan antara etos kerja non Islami dan etos kerja Islami terletak pada karakter dan kebiasaan berkenaan dengan kerja yang terpancar dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadapnya. Kedua etos kerja muncul karena motivasi yang dipengaruhi oleh sikap hidup yang mendasar terhadap kerja. Motivasi dalam etos kerja Islami timbul dan bertolak dari perintah Allah mengenai sistem keimanan / aqidah Islam yang bersumber dari ajaran wahyu dan akal yang saling bekerja sama, sehingga motivasi berangkat dari niat ibadah kepada Allah dan iman terhadap kehidupan ukhrawi yang jauh lebih bermakna.

Bekerja merupakan manifestasi usaha seseorang untuk mencurahkan segala upaya, pikiran dan tenaga untuk menghasilkan barang dan jasa. Kemampuan dan kekuatan yang dimiliki oleh manusia sangat beragam,

sehingga manusia tidak mampu menghadirkan dan menghasilkan barang dalam waktu relatif singkat. Sejauhmana pekerjaan dilakukan secara optimal merupakan etos kerja yang dimiliki oleh setiap individu. Dalam Islam, etika kerja merupakan pancaran nilai yang ikut membentuk corak karakteristik etos kerja Islami. Sebagai bagian dari akhlak, etika kerja Islami harus dikembangkan pada dua sayap, yakni sayap hubungan manusia dengan Allah Yang Maha Pencipta (*mu'amalah ma'al khaliq*), dan sayap hubungan manusia dengan sesama makhluk (*mu'amalah ma'al khalq*). Pada sayap pertama, dikembangkan etika tauhid dan penghormatan yang layak bagi Allah dalam kerja. Jadi segala bentuk perilaku *syirk*, perbuatan dan perkataan yang secara langsung atau tidak langsung merendahkan atau menghujat Allah dapat dikategorikan tidak sejalan dengan etika kerja Islami. Sedangkan pada sayap yang kedua dikembangkan sikap-sikap proporsional dan perilaku yang bertolak dari semangat ketaatan pada norma-norma Ilahi berkaitan dengan kerja (Asifudin,2004). Berdasarkan hasil penelitian persepsi karyawan terhadap pimpinan yang mampu mengimplementasikan sifat *siddiq* dalam kepemimpinannya dengan memegang teguh asas dan peraturan yang ada, memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja serta bekerja sungguh – sungguh, tekun, ulet dan menjaga apa yang dikatakan benar serta sifat *tabligh* berupa keberanian mengambil keputusan, serta komunikasi pada karyawan melalui penghargaan kinerja yang bagus akan meningkatkan pemahaman kerja karyawan bahwa bekerja dengan tekun, baik dan benar akan memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain, karyawan akan merasakan keadilan dan kenyamanan dalam bekerja sehingga berdampak pada kesejahteraan masyarakat serta mampu mendorong kreativitas kerja

karyawan sebagai sumber kebahagiaan dan keberhasilan yang pada akhirnya akan meningkatkan etos kerja Islami. Kepemimpinan Islami yang dilandasi sifat *shiddiq* berdasarkan QS. Al baqarah (2): 177, QS. At Taubah (9):119, QS. Al Ahzab (33):70 dan QS. An Nuur (24):54 tentang *tabligh* akan meningkatkan etos kerja Islami karyawan sesuai dengan nilai-nilai Al Qur'an dan hadis, yaitu QS. An Nahl (16):97, QS. Al-Mulk (67):15, QS. Al-Jumuah (62):10 dan hadist riwayat Ahmad serta QS. Al maidah (5):8.

Melalui penerapan yang optimal nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka etos kerja Islami karyawan akan semakin meningkat.

6. 2. 3. Pengaruh Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Karyawan

Analisis terhadap pengujian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan Islami (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y3). Dari hasil analisis ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan Islami (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y1), dengan demikian hipotesis pertama dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik dan konsisten penerapan nilai-nilai Islami dalam kepemimpinan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang berupa *shiddiq*, *amanah*, *fathonah*, *tabligh*, adil dan ikhlas, maka meningkatkan kinerja karyawan berupa kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, efisiensi pekerjaan, profesionalitas pekerjaan, ketepatan pekerjaan, makin meningkatnya ibadah sunah, makin Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh

langsung terhadap kinerja karyawan lebih besar dibanding melalui komitmen karyawan pada organisasi artinya bahwa kepemimpinan Islami yang diterapkan dengan baik dan benar akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja Islami lebih besar dibanding pengaruh langsung artinya bahwa kepemimpinan Islami yang diterapkan dengan baik dan benar akan meningkatkan etos kerja Islami karyawan. Semakin tinggi etos kerja Islami karyawan, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil penelitian pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan mendukung penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi sangat tergantung dari mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi tersebut, bahkan tentunya dapat diterima sebagai suatu "*trueisme*" apabila dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan terhadap keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan kegiatannya.

Selanjutnya pendapat Hafidhudin (2003 :29), menyatakan bahwa secara esensial bahwa seorang pimpinan yang Islami harus mampu mendorong bawahannya untuk melakukan kegiatan usahanya. Dalam Al-Qur'an S. 9 (At-Taubah : 105) yang berbunyi :

وَالشَّهَادَةِ وَرَسُولُهُ الْعَلِيَّ عَلَيْهِ السَّلَامُ إِلَى وَسْتَرْدُونَ وَالْمُؤْمِنُونَ عَمَلَكُمْ اللَّهُ فَسَيَرَى أَعْمَلُوا وَقُلِ تَعْمَلُونَ كُنْتُمْ بِمَا فَيُنَبِّئُكُمْ

"Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".

Meskipun hasil penelitian mendukung penelitian terdahulu dalam hal hubungan kausal antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan, namun temuan penelitian ini memperkaya khasanah teori kinerja konvensional sebelumnya yang berfokus pada pencapaian yang bersifat duniawi dibanding ukrawi. Berdasarkan hasil penelitian persepsi karyawan terhadap pimpinan yang mampu mengimplementasikan sifat *shiddiq* dalam kepemimpinannya dengan memegang teguh asas dan peraturan yang ada, memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja serta bekerja sungguh – sungguh, tekun, ulet dan menjaga apa yang dikatakan benar serta sifat *tabligh* berupa keberanian mengambil keputusan, serta komunikasi pada karyawan melalui penghargaan kinerja yang bagus sesuai nilai-nilai yang terkandung dalam Al Qur'an, dan hadist akan meningkatkan profesionalisme karyawan dalam bekerja dan juga meningkatnya kinerja spiritual karyawan dalam menjalankan ibadah sunah yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Pencapaian kinerja dilakukan dalam dua aspek secara seimbang, yaitu pencapaian kebutuhan duniawi berupa pemenuhan kebutuhan materi serta kebutuhan ukhrawi dalam hubungannya dengan Allah Swt. Hal ini sesuai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam QS. Al-Isra (17):84, Al Zumar (39):39, QS. Al-Isra (17): 13-14, QS. Al-Infithar (82):5, QS. Al-Infithar (82):10-12, QS. Al-An'am (6):60, QS. Al-An'am (6):120 dan QS. Al-An'am (6):132. Dapat disimpulkan bahwa penerapan

nilai-nilai Islam yang konsisten dalam kepemimpinan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta akan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

6.2.4. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Komitmen Karyawan pada Organisasi.

Analisis terhadap pengujian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Etos Kerja Islami (Y1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi (Y2). Dari hasil analisis ini dapat diinterpretasikan bahwa Etos Kerja Islami (Y1) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi (Y1), dengan demikian hipotesis pertama dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik penerapan nilai-nilai Islami dalam etos kerja PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang memandang kerja sama dalam bekerja karena merupakan kebajikan, dedikasi dalam bekerja karena merupakan kebajikan juga, bekerja bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain, terciptanya keadilan dan kenyamanan di tempat kerja serta munculnya kreativitas sebagai sumber kebahagiaan dan keberhasilan, maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi yang berupa rasa memiliki yang semakin kuat terhadap organisasi, semakin merasa terikat secara emosional pada organisasi, sangat peduli dengan nasib organisasi, semakin bahagia menghabiskan karir di organisasi, selalu membanggakan organisasi pada pihak luar serta setiap permasalahan organisasi adalah masalah karyawan juga.

Hasil penelitian ini memperluas temuan penelitian yang dilakukan Yousef (2000) yang meneliti tentang hubungan antara etos kerja Islami dan sikap terhadap perubahan organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Dengan menggunakan identifikasi etos kerja Islami yang dikembangkan oleh Ali (1996), Yousef menemukan bahwa etos kerja Islami memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen dan sikap terhadap perubahan organisasi. etos kerja Islami seperti prinsip kerjasama, tanggungjawab, pengaruh sosial, dan dedikasi terbukti secara positif menghasilkan komitmen dari para anggota organisasi.

Hasil penelitian memperluas penelitian yang dilakukan Yousef (2001) yang menguji tentang etos kerja Islami sebagai moderator hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja serta menguji dampak budaya nasional sebagai variabel moderating hubungan antara etos kerja Islam dengan Kepuasan Kerja yang menyimpulkan bahwa Etos kerja Islam berhubungan langsung dengan komitmen organisasi. Etos kerja Islam berhubungan langsung dengan kepuasan kerja. Etos kerja Islam memoderate hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Budaya nasional tidak memoderate hubungan antara etos kerja Islam dan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian juga memperluas temuan Putti *et al.* (1989) tentang hubungan antara etos kerja dengan komitmen organisasi di Asia menyimpulkan bahwa terdapat dua dimensi mayor etos kerja yang dinamakan intrinsik dan ekstrinsik yang diturunkan dari faktor analisis skala Wollack *et. al Scale*. Hasil analisis menyarankan bahwa etos kerja intrinsik lebih memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen organisasi dibanding

etos kerja ekstrinsik. Demikian juga hasil penelitian selaras dengan temuan Oliver (1990) yang menguji pengaruh etos kerja karyawan terhadap komitmen organisasi perusahaan di Inggris menyimpulkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Karyawan yang memiliki etos yang kuat relatif memiliki komitmen tinggi. Hasil Penelitian juga sejalan dengan penelitian Bakhri (2003) yang melakukan penelitian tentang pengaruh dimensi etos kerja Islami terhadap komitmen organisasi dengan obyek penelitian pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta. Bakhri menemukan bahwa hanya dimensi Etos Kerja Islami *Personal Investment and Dividends* yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi para karyawan RS PKU Muhammadiyah Surakarta, sedangkan dimensi Etos Kerja Islami *Personal and Organizational Obligations* dan *Dimensi Etos Kerja Islami Personal Effort and Achievement* tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi para karyawan RS PKU Muhammadiyah Surakarta.

Pemahaman karyawan bahwa bekerja dengan tekun, baik dan benar akan memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain, keadilan dan kenyamanan dalam bekerja dan kreativitas kerja karyawan sebagai sumber kebahagiaan dan keberhasilan akan meningkatkan rasa memiliki yang kuat pada organisasi dan selalu merasa terikat secara emosional dengan organisasi dan pada akhirnya menciptakan komitmen karyawan yang kuat pada organisasi.

6.2.5. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan.

Analisis terhadap pengujian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Etos Kerja Islami (Y1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja

karyawan (Y3). Dari hasil analisis ini dapat diinterpretasikan bahwa Etos Kerja Islami (Y1) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y3), dengan demikian hipotesis pertama dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik penerapan nilai-nilai Islami dalam etos kerja di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang memandang kerja sama dalam bekerja karena merupakan kebajikan, dedikasi dalam bekerja karena merupakan kebajikan juga, bekerja bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain, terciptanya keadilan dan kenyamanan di tempat kerja serta munculnya kreativitas sebagai sumber kebahagiaan dan keberhasilan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan berupa kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, efisiensi pekerjaan, profesionalitas pekerjaan, ketepatan pekerjaan, makin meningkatnya ibadah sunah, makin meningkatnya zakat, infaq dan Shadaqah (ZIS) dan semakin meningkatnya ketaqwaan kepada Allah swt. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung etos kerja Islami lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung melalui komitmen karyawan pada organisasi artinya bahwa semakin tinggi etos kerja Islami karyawan, semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini memperluas temuan Meglino *et.al* (1989)., bahwa etos kerja mampu memprediksi *work outcomes*. Hasil penelitian memperluas temuan Furham (1990), bahwa etos kerja berpengaruh terhadap perilaku seperti kinerja karyawan. Temuan penelitian juga sesuai dengan teori yang diekemukakan oleh Asifudin (2004) tentang etos kerja Islami. Identifikasi tentang Etos Kerja Islami pertama kali dikemukakan oleh Ali (1986).

Selanjutnya, penelitian tentang Etos Kerja Islami dikembangkan oleh Yousef (2000). Dari hasil pengembangan melalui analisis faktor berdasarkan skala yang dibuat oleh Ali tentang Etos Kerja Islami. Etos Kerja Islami memiliki tiga dimensi utama, yaitu kewajiban-kewajiban Individu dan organisasi (*Personal and Organizational Obligations*). Investasi dan keuntungan yang didapat oleh individu (*Personal investment and Dividends*) serta usaha dan tercapainya tujuan-tujuan Individu (*Personal Effort and Achievement*). Dimensi etos kerja Islami kewajiban-kewajiban individu dan organisasi (*Personal and Organizational Obligations*) adalah sikap mental atau cara diri seorang muslim dalam memandang, mempersepsi, menghayati dan menghargai sebuah nilai kerja yang dilakukannya merupakan sebuah kewajiban, baik selaku individu maupun selaku anggota organisasi. Dimensi ini sangat terkait erat dengan tingkat keyakinan seorang muslim terhadap kebenaran ajaran agama Islam yang dianutnya yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukannya senantiasa dimaknai sebagai bentuk ibadah. Selanjutnya, dimensi etos kerja Islami investasi dan keuntungan-keuntungan yang didapat oleh individu (*Personal Investment and Dividends*) adalah sikap mental atau cara diri seorang muslim dalam memandang, mempersepsi, menghayati dan menghargai sebuah nilai kerja yang dilakukannya merupakan investasi dan oleh karena itu akan mendatangkan hasil yang bernilai bagi dirinya sendiri. Kemudian dimensi etos kerja Islami yang terakhir adalah usaha dan tercapainya tujuan-tujuan individu (*Personal Effort and Achievement*). Dimensi ini memiliki pengertian sebagai sebuah sikap mental atau cara diri seorang muslim dalam memandang, mempersepsi, menghayati dan menghargai sebuah nilai kerja yang dilakukannya merupakan rangkaian dari

usaha yang harus diwujudkan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Dimensi ini meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seorang muslim merupakan konsekuensi logis yang harus ditanggung sebagai wujud nyata dari keinginan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penelitian ini memperluas pandangan Zadjuli (1999), bahwa Islam mempunyai etos kerja yang meliputi beberapa unsur antara lain bahwa niat bekerjanya adalah karena Allah, dalam bekerja harus memberlakukan kaidah / norma / syariah secara totalitas, motivasinya adalah mencari keberuntungan di dunia dan akhirat, dalam bekerja dituntut penerapan asas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan alam, menjaga keseimbangan antara mencari harta dengan beribadah. Dengan demikian bila etos kerja Islam dilaksanakan secara konsisten, maka akan meningkatkan kinerja karyawan baik yang bersifat kebutuhan materi maupun spiritual.

Pemahaman karyawan bahwa bekerja dengan tekun, baik dan benar akan memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain, keadilan dan kenyamanan dalam bekerja dan kreativitas kerja karyawan sebagai sumber kebahagiaan dan keberhasilan akan meningkatkan profesionalisme karyawan dalam bekerja dan juga meningkatnya kinerja spiritual karyawan dalam menjalankan ibadah sunah yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan

6.2.6. Pengaruh Komitmen Karyawan Pada Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Analisis terhadap pengujian hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasi (Y2) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y3). Dari hasil analisis ini dapat diinterpretasikan bahwa

komitmen organisasi (Y2) mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y3), dengan demikian hipotesis pertama dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang diwujudkan dalam memandang kerja sama dalam bekerja karena merupakan kebajikan, dedikasi dalam bekerja karena merupakan kebajikan juga, bekerja bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain, terciptanya keadilan dan kenyamanan di tempat kerja serta munculnya kreativitas sebagai sumber kebahagiaan dan keberhasilan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan berupa kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, efisiensi pekerjaan, profesionalitas pekerjaan, ketepatan pekerjaan, makin meningkatnya ibadah sunah, makin meningkatnya ZIS dan semakin meningkatnya ketaqwaan kepada Allah swt.

Hasil penelitian memperluas penelitian yang dilakukan Yousef (2000) mengenai komitmen organisasi sebagai moderator hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja di Uni Emirat Arab menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, sangat puas dengan pekerjaannya dan kinerjanya tinggi. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja. Hasil penelitian juga memperluas temuan Suliman *and* Iles (2000) yang menguji keterkaitan antara sifat komitmen pada tiga perusahaan di Yordania dengan kinerja karyawan,

menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen *affective*, *continuance* dan *normative* terhadap kinerja. Rasa memiliki yang kuat pada organisasi dan selalu merasa terikat secara emosional dengan organisasi akan menciptakan komitmen karyawan yang kuat pada organisasi dan akan meningkatkan profesionalisme karyawan dalam bekerja serta meningkatnya kinerja spiritual karyawan dalam menjalankan ibadah sunah yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan

6.3 Temuan Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dapat ditemukan beberapa temuan teoritis tentang pengaruh kepemimpinan Islami dan etos kerja Islami terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian beberapa temuan teoritis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi, etos kerja Islami dan kinerja karyawan. Etos kerja Islami berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan pada organisasi serta berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan pada organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Kepemimpinan dalam pandangan konvensional merupakan kemampuan mempengaruhi (dengan cara apa saja) tingkah laku orang lain menuju sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Sikap menghalalkan segala cara adalah sikap *machiavelis*, hasil dari paradigma sekuler yang bertentangan dengan paradigma Islam yang mengajarkan ketaatan pada

syariat, khususnya terkait dengan tugas manusia sebagai wakil Allah di muka bumi dan sebagai hamba Allah.

Hasil – hasil studi mengenai kepemimpinan konvensional yang berkembang sejak tahun 1900-an, dapat dikelompokkan menjadi lima model kepemimpinan, yaitu *Traits Model of Leadership* (1900 – 1950-an) yang memfokuskan pada watak individu yang melekat dalam diri para pemimpin seperti kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, status sosial, dan lain-lain. *Model of Situasional Leadership* (1970 – 1980-an) yang menitikberatkan pada faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Selanjutnya *Model of Effective Leaders* (1960 – 1980-an) yang menekankan pentingnya pemimpin yang efektif, yaitu pemimpin yang mampu menangani aspek organisasi dan manusia sekaligus. Selama periode 1960 – 1980-an juga berkembang teori kepemimpinan *Contingency Model* yang dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin, dan variabel situasional. Konsep kepemimpinan yang dinilai lebih mampu menangkap fenomena kepemimpinan dibanding model-model sebelumnya adalah *Model of Transformational Leadership* (1970 – 1990-an). Konsep ini dinilai telah mengintegrasikan dan sekaligus menyempurnakan ide – ide yang dikembangkan dalam model-model sebelumnya. Perkembangan teori kepemimpinan selanjutnya adalah *Model of Spiritual Leadership* yang menyempurnakan kepemimpinan transformasional dengan penekanan dari dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian) dan berdasarkan

etika religius. Kepemimpinan spiritual merupakan model kepemimpinan komprehensif yang menggabungkan berbagai pendekatan dan sekaligus kekuatan penggerak kepemimpinan seperti kekuatan intelektual, puncak kecerdasan kepemimpinan (*the ultimate intelligence of leadership*), moral, emosional dan spiritual. Beberapa derivasi kepemimpinan spiritual yang berkembang antara lain *The Corporate Mystic* sebagai konsep kepemimpinan spiritual oleh Hendricks and Ludeman (1996), Percy (1997) mengemukakan *Going Deep* yang merupakan eksplorasi kedalaman spiritual dalam hidup dan kepemimpinan, Zaluchu (2003) mengemukakan kepemimpinan dalam perspektif al – kitab, Kepemimpinan dimensi keempat sebagai konsep kepemimpinan spiritual dan sebagai jawaban atas krisis kepemimpinan oleh Tjahyono (2003), Blancard (2001) yang mengemukakan konsep *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani).

Kepemimpinan Islami dalam studi ini merupakan pengembangan dan penyempurna dari teori – teori kepemimpinan konvensional sebelumnya, yang juga merupakan derivasi dari kepemimpinan spiritual. Selama ini kepemimpinan konvensional menggunakan paradigma positivistik atau paradigma ilmiah dalam perilaku kepemimpinannya sehingga mengabaikan nilai-nilai spiritual. Menurut Blancard (dalam Tobroni, 2005:43) kepemimpinan sejati adalah kepemimpinan yang muncul dari dalam diri keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya (*leadership from inside out*), sebaliknya kepemimpinan konvensional muncul dari luar ke dalam (*leadership from outside in*) lewat penghormatan dan pujian (*honor and praise*). Kepemimpinan Islami merupakan wujud kepemimpinan spiritual yang mendasarkan nilai-nilai yang terkandung dalam Al Qur'an serta As – Sunah.

Teori kepemimpinan Islami ini sepanjang pengetahuan peneliti belum pernah diuji secara empirik dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja karyawan. Filosofi kepemimpinan Islami didasari oleh QS. Al Baqarah ayat 30 dan QS. Ad dzariat ayat 56, yaitu manusia ditugasi Allah SWT untuk menjadi khalifah atau wakil Allah di muka bumi untuk memakmurkan bumi melalui pengelolaan alam, mengemban tugas suci, agung dan mulia untuk menjadi pemimpin kehidupan diri dan lingkungannya. Kedudukan manusia sebagai khalifah memerlukan rasa percaya diri, berpikir dan berjiwa besar dan jauh sehingga mampu melahirkan tindakan-tindakan strategis dan fungsional bagi kesejahteraan diri dan lingkungannya dalam jangka panjang, serta memiliki tanggung jawab dan pertanggung jawaban atas segala perbuatannya. Setiap pemimpin dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Rasulullah bersabda,

“Kamu semua adalah pemimpin, dan setiap kamu diminta pertanggungjawaban kepemimpinannya.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Tugas dan tanggung jawab manusia sebagai Abdullah dan Khalifatullah mencakup tanggung jawab *uluhiyah* yang berhubungan dengan Tuhannya antara lain manusia memimpin dirinya sendiri, keluarganya, lingkungannya, dan alam untuk bersujud menghamba, bertasbih, bertahlil, dan bertakbir dan mendidiknya dengan baik dan benar agar menjadi sumber rahmat, ilham, hidayah. Tanggung jawab lainnya adalah menyembuhkan dirinya sendiri, keluarga, lingkungan, dan alam dari penyakit yang dapat menghancurkan mental, spiritual dan moral ilahiah. Tugas dan tanggung jawab *rububiyah* yang berhubungan dengan makhluk melalui kepemimpinan terhadap dirinya, keluarga lingkungannya dan alam agar dapat berkembang

serta memberdayakan mereka agar dapat mengembangkan kehidupan yang hidup, bermusyawarah, bermufakat, saling mendatangkan manfaat dan keseimbangan. Melakukan pengawasan, penjagaan, dan perawatan dari penyimpangan – penyimpangan dan gangguan terhadap ekosistem kehidupan yang terjadi pada semua aspek kehidupan antara manusia, alam dan lingkungannya. Tugas dan tanggung jawab manusia dalam kepemimpinan sebagai hamba Allah dan wakil Allah di muka bumi inilah yang merupakan sumbangan berharga dalam pengkayaan teori-teori kepemimpinan selama ini yang mengabaikan dan memisahkan nilai-nilai spiritual. Memaknai tugas seorang pemimpin, Rasulullah Muhammad Saw telah memberikan keteladanan dalam menjalankan kepemimpinan melalui sifat-sifat utama Rasul, yaitu shiddiq, amanah, tabligh dan fathanah. Teori kepemimpinan Islami dalam studi ini dijiwai oleh QS. Al baqarah ayat 30 dan QS. Adzariyat ayat 56 serta sifat-sifat kepemimpinan rasulullah dalam meningkatkan komitmen karyawan dan kinerja karyawan BUMN di Jawa Tengah inilah merupakan temuan teoritis dalam studi ini dan pembeda dari temuan empirik sebelumnya serta teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Nilai-nilai Islami belum terimplementasikan secara kafah dalam praktek kepemimpinan, namun semangat untuk menerapkan dan memperbaiki serta menyesuaikan dengan nilai-nilai Islami selalu ada meskipun perusahaan telah memiliki pedoman organisasi dalam pelaksanaannya.

Temuan teoritis berikutnya dalam studi ini berkaitan dengan pengembangan teori etos kerja berbasis nilai-nilai Islami yang memperbaiki dan menyempurnakan teori-teori etos kerja sebelumnya. Landasan teori etos kerja Islami adalah Al Qur'an dan As – Sunah, yaitu QS. Al Qasas (28):26,

QS. Al Najm (53):39-40, QS. Al Zumar (39):39, QS. Al nahl (16): 97, QS. Al-ahqaf (46):19. Teori etos kerja dalam pandangan konvensional yang tidak berbasis agama menyatakan bahwa motivasi timbul dari sikap hidup mendasar terhadap kerja yang terbentuk oleh pemahaman akal dan pandangan hidup atau nilai-nilai yang dianut (kapitalis yang materialis dan hedonis). Motivasi ini mengabaikan iman, agama atau niat ibadah dan hanya bersumber pada pandangan hidup yang dianut. Dengan demikian makna bekerja dalam pandangan konvensional semata-mata untuk memenuhi kebutuhan materi duniawi dan mengabaikan kebutuhan ukhrawi, menafikkan unsur keimanan (*faith*) dalam setiap aktivitas manusia dan motivasinya untuk bekerja. Dampak dari pemenuhan kebutuhan materi saja dan mengabaikan nilai-nilai spiritual telah menimbulkan kegelisahan di dunia barat dan mulai mempertanyakan kemajuan yang diperoleh oleh peradaban barat. Kemajuan sains dan teknologi di dunia Barat telah menimbulkan kekhawatiran dan ancaman bagi kelangsungan hidup manusia dan alam sekitarnya seperti peperangan yang terjadi di berbagai belahan dunia, kerusakan alam dan pencemaran lingkungan. Perburuan pemenuhan kebutuhan yang tidak pernah berakhir (*endlessly need seeking*) telah menyebabkan hilangnya kehidupan di sebagian dunia barat. Kehampaan nilai-nilai spiritual menimbulkan stress, depresi, gangguan dan juga kematian. Hal ini berbeda dengan di dunia timur yang masih menggunakan nilai-nilai keagamaan dalam melandasi bekerja. Kelemahan teori-teori etos kerja konvensional inilah yang diperbaiki dan disempurnakan melalui teori etos kerja Islami. Dalam Islam, motivasi yang melandasi seorang manusia untuk bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan spiritual (*need for spirituality*) yang meliputi kebutuhan

BAB 7

PENUTUP

Berdasarkan analisis studi dan pembahasan yang telah dibuktikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, maka dapat disusun penutup studi yang terdiri dari kesimpulan dan saran sebagai berikut :

7. 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi setelah melakukan pengujian persepsi kepemimpinan Islami dan etos kerja Islami serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut

1. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Dengan demikian hipotesis pertama dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik penerapan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi. Persepsi karyawan terhadap pimpinan yang mampu mengimplementasikan sifat *siddiq* dalam kepemimpinannya dengan memegang teguh asas dan peraturan yang ada, memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja serta bekerja sungguh – sungguh, tekun, ulet dan menjaga apa yang dikatakan benar serta sifat tabligh berupa keberanian mengambil keputusan, serta komunikasi pada karyawan melalui penghargaan kinerja yang bagus akan meningkatkan komitmen karyawan yang kuat pada organisasi.

2. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja Islami. Dengan demikian hipotesis kedua dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik penerapan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka etos kerja Islami karyawan akan semakin meningkat. Persepsi karyawan terhadap pimpinan yang mampu mengimplementasikan sifat *siddiq* dalam kepemimpinannya dengan memegang teguh asas dan peraturan yang ada, memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja serta bekerja sungguh – sungguh, tekun, ulet dan menjaga apa yang dikatakan benar serta sifat *tabligh* berupa keberanian mengambil keputusan, serta komunikasi pada karyawan melalui penghargaan kinerja yang bagus akan meningkatkan etos kerja Islami.
3. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin baik penerapan nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka kinerja karyawan semakin meningkat pula. Persepsi karyawan terhadap pimpinan yang mampu mengimplementasikan sifat *shiddiq* dalam kepemimpinannya dengan memegang teguh asas dan peraturan yang ada, memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja serta bekerja sungguh – sungguh, tekun, ulet dan menjaga apa yang dikatakan benar serta sifat *tabligh* berupa keberanian mengambil keputusan, serta komunikasi pada karyawan melalui penghargaan kinerja yang bagus

sesuai nilai-nilai yang terkandung dalam Al Qur'an, dan As Sunnah akan meningkatkan profesionalisme karyawan dalam bekerja dan juga meningkatnya kinerja spiritual karyawan dalam menjalankan ibadah sunah yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4. Etos kerja Islami karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Dengan demikian hipotesis keempat dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin tinggi etos kerja Islami karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin meningkat. Pemahaman karyawan bahwa bekerja dengan tekun, baik dan benar akan memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain, keadilan dan kenyamanan dalam bekerja dan kreativitas kerja karyawan sebagai sumber kebahagiaan dan keberhasilan akan meningkatkan rasa memiliki yang kuat pada organisasi dan selalu merasa terikat secara emosional dengan organisasi dan pada akhirnya menciptakan komitmen karyawan yang kuat pada organisasi.
5. Etos kerja Islami karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keempat dari studi ini terbukti dan diterima. Ini artinya semakin tinggi etos kerja Islami karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Pemahaman karyawan bahwa bekerja dengan tekun, baik dan benar akan memberikan manfaat

bagi diri sendiri dan orang lain, keadilan dan kenyamanan dalam bekerja dan kreativitas kerja karyawan sebagai sumber kebahagiaan dan keberhasilan akan meningkatkan profesionalisme karyawan dalam bekerja dan juga meningkatnya kinerja spiritual karyawan dalam menjalankan ibadah sunah yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan

- 6 .Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keenam dari studi ini terbukti dan diterima. Artinya bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Rasa memiliki yang kuat pada organisasi dan selalu merasa terikat secara emosional dengan organisasi akan menciptakan komitmen karyawan yang kuat pada organisasi dan akan meningkatkan profesionalisme karyawan dalam bekerja serta meningkatnya kinerja spiritual karyawan dalam menjalankan ibadah sunah yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.
7. Berdasarkan data yang diperoleh, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi manusia sebagai *Khalifatu'llah fil ardh* sesuai dengan QS (2). Al Baqarah ayat 30 sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, namun belum menyeluruh dan kafah. Hal ini ditunjukkan dengan tanggung jawab *rububiyah* pimpinan dan karyawan

dengan bekerja secara profesional untuk mencapai tujuan perusahaan dan memaknai bekerja sebagai ibadah serta mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

8. Berdasarkan data yang diperoleh, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi manusia sebagai *Abdullah* sesuai dengan QS (51) Al – Dzariyat ayat 56 sudah dilaksanakan dengan baik dan benar oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, namun belum menyeluruh dan kafah. Wujud penghambaan diri kepada Allah dilakukan dengan berbagai kegiatan spiritual yang diadakan di perusahaan dalam bentuk pelatihan spiritual berupa ESQ dan manajemen qalbu, shalat berjamaah, shalat tarawih bersama, buka puasa bersama dengan kaum duafa, pengumpulan zakat, infaq dan shadaqah. Tanggung jawab *uluhiyah* berupa pelaksanaan ibadah sunah, ZIS dan ketaqwaan telah dilaksanakan dengan baik meskipun belum optimal
9. Berdasarkan data yang diperoleh, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Etos Kerja Islami sudah dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan QS. (28) Al-Qasas ayat 26. Hal ini ditunjukkan dengan sikap karyawan yang loyal untuk ditempatkan pada jenis dan semua pekerjaan, bekerja produktif dengan memanfaatkan segala kemampuan yang dimiliki serta memandang kerja merupakan bagian dari amal shaleh.
10. Berdasarkan data yang diperoleh, dapat disimpulkan temuan teoritik

dalam studi ini, yaitu kepemimpinan Islami dan etos kerja Islami mampu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan, meskipun implementasinya belum kafah. Hal ini disebabkan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki sistem dan pedoman organisasi yang mengikat semua pimpinan dan karyawan, sehingga penerapan nilai-nilai Islami dalam kepemimpinan dan etos kerja karyawan belum dapat sepenuhnya dilaksanakan. Pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap etos kerja Islami, komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan memperluas penelitian terdahulu dan memberikan pengkayaan konsep kepemimpinan yang ada melalui temuan indikator-indikator yang diturunkan dari sifat Rasulullah Muhammad saw dan berdasarkan Al Qur'an dan As-Sunah. Temuan teoritik kedua dalam studi ini dapat disimpulkan bahwa etos kerja Islami mampu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan. Pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan etos kerja Islami terhadap komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan mendukung memperluas penelitian terdahulu dan memberikan pengkayaan konsep etos kerja yang ada melalui temuan indikator-indikator yang diturunkan dari Al Qur'an dan As-Sunah.

11. Berdasarkan data yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen dan kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta bisa ditingkatkan secara optimal melalui penerapan nilai-nilai

Islami dalam hal kepemimpinan dan etos kerja, sehingga pihak manajemen Badan Usaha Milik Negara (BUMN) perlu memasukkan nilai-nilai Islami dalam sistem dan pedoman organisasi pada pengelolaan BUMN secara konsisten dan istiqomah dan melengkapi prinsip-prinsip implementasi *good corporate governance*, sehingga kinerja perusahaan BUMN bisa meningkat secara optimal. Bila kinerja BUMN bisa optimal, maka kontribusi terhadap pendapatan negara semakin besar untuk digunakan mensejahterakan rakyat Indonesia sesuai dengan misi didirikannya BUMN.

12. Berdasarkan analisis kasyf, kualitatif dan kuantitatif, dapat disusun kesimpulan secara terintegrasi bahwa kepemimpinan Islami dan etos kerja Islami yang menerapkan nilai-nilai Islami secara baik, benar dan konsisten pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sesuai dengan QS. (2) Al Baqarah:30, QS (51) Al – Dzariyat ayat 56, QS (28) Al Qasas: 26, ternyata mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi lebih baik dan loyal serta mampu meningkatkan dan memacu kinerja karyawan lebih baik, meskipun penerapannya belum sempurna dan kafah. Selanjutnya etos kerja Islami yang diterapkan secara baik, benar dan konsisten juga mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi serta mampu meningkatkan dan memacu kinerja karyawan lebih baik, meskipun penerapannya belum sempurna dan kafah. Temuan penelitian memperkaya teori kepemimpinan sebelumnya, yaitu kepemimpinan

transaksional dan transformasional serta memperkaya teori etos kerja dengan mendasarkan Al Qur'an dan As Sunah sehingga peningkatan kinerja karyawan juga mencakup kinerja spiritual yang membedakan dengan kinerja karyawan konvensional. Oleh karena itu agar penerapan nilai-nilai Islami dalam hal kepemimpinan dan etos kerja bisa optimal diperlukan komitmen yang tinggi dari berbagai pihak *stakeholders* BUMN untuk memasukkan nilai-nilai Islami dalam sistem dan pedoman kerja organisasi agar mengikat seluruh karyawan untuk melaksanakannya.

7. 2. Saran

7. 2. 1. Bagi Karyawan

Bagi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, hasil pelatihan ESQ atau MQ perlu diimplementasikan secara baik, benar istikomah dan berkesinambungan serta selalu berusaha memahami dan menguasai nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Quran dan as-Sunnah dalam bekerja. Penerapan ini perlu dilakukan secara bertahap namun berkesinambungan. Makna bekerja tidak hanya dipandang sebagai upaya pemenuhan kebutuhan materi, namun juga dalam rangka beribadah dan mengabdikan kepada Allah Swt. Oleh karenanya sesuai dengan tugas manusia sebagai wakil Allah di muka bumi dan sebagai hamba Allah, maka karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta perlu bekerja secara optimal, penuh kreativitas, inovasi, tepat waktu dan selalu menjalin kerjasama antar karyawan sehingga terjalin hubungan yang harmonis.

7. 2. 2. Bagi Para Pimpinan (eksekutif)

Bagi pimpinan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta perlu menguasai dan menjabarkan dalam praktek konsep kepemimpinan Islami berdasarkan Al Qur'an dan As-Sunah serta mampu memahami dan menjabarkan nilai-nilai kepemimpinan Rasulullah Muhammad Saw agar memiliki kejujuran, mampu memegang amanah, mampu berkomunikasi, cerdas dalam mengambil keputusan, adil dan bijaksana serta penuh keikhlasan. Dalam menjalankan tugas harus selalu memegang asas dan peraturan yang ada di perusahaan, bekerja sungguh-sungguh, bertanggung jawab terutama terhadap kesalahan bawahan serta harus adil dan bijaksana terhadap karyawan, terutama dalam hal penilaian kinerja, promosi karir.

7. 2. 3. Bagi Manajemen Perusahaan

Manajemen PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta hendaknya secara berkesinambungan mengadakan kegiatan-kegiatan spiritual dalam rangka memahami dan menguasai kandungan Al-Qur'an dan As-Sunnah terutama yang berkaitan dengan penerapan kepemimpinan Islami, etos kerja Islami serta sekaligus mengimplementasikan dan membudayakan nilai-nilai Islami tersebut dalam manajemen perusahaan. Hal ini didasarkan pada hasil studi yang menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai Islam dalam kepemimpinan dan etos kerja mampu meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan.

7. 2. 4. Bagi Pemerintah

Pemerintah dalam hal ini kementerian BUMN perlu menata manajemen dan pengelolaan BUMN dengan lebih menekankan muatan nilai-nilai spiritual, agar kinerja karyawan dan BUMN mampu meningkat secara signifikan. Selama ini banyak BUMN yang merugi sehingga tidak mampu memberikan kontribusi terhadap pendapatan Negara. Kurang optimalnya kinerja BUMN disebabkan oleh kinerja karyawan yang rendah. Kinerja karyawan yang rendah terjadi karena karyawan memaknai bekerja sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan materi dan menafikkan bahwa bekerja itu merupakan ibadah dan pengabdian kepada Allah Swt. Tata kelola perusahaan yang baik dan didukung dengan penguatan nilai-nilai spiritual akan lebih meningkatkan kinerja BUMN secara optimal.

7. 2. 5. Bagi Akademisi

Bagi kepentingan studi selanjutnya, Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan untuk mengembangkan lebih jauh implementasi nilai-nilai islam kedalam variable-variabel penelitian lain di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam kaitannya peningkatan kinerja karyawan.

7. 2.6. Bagi Umum

Secara umum. Hasil studi ini dapat digeneralisasikan pada organisasi perusahaan lainnya yang menggunakan dasar – dasar pendekatan nilai-nilai Islami pada wilayah populasi lain yang setara dan memiliki karakteristik yang relatif sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulla H Mohamed, Shawa D Jason. 1999. Personal factors and organizational commitment: main and interactive effects in the United Arab Emirates," *Journal of Managerial Issues*, Vol. 11.
- Afzalurrahman. 1997. *Muhammad Sebagai Seorang Pedagang*. Jakarta. Yayasan Swarna Bhumi.
- Ali.A. 1988. Scaling an Islamic Work Ethic, *The Journal of Social Psychology*, 128 (5), 575 -583.
- . 2008. Islamic Work Ethic: a Critical Review, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.15 No.1, pp.5 - 19
- Ali. A, Al-Kazemi Ali A. 2007. Islamic Work Ethic in Kuwait, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.14 No.2, pp.93-104.
- Ahmad Ratib Armush.2005. *The Great Leader*, Jakarta, Bening Publishing
- Aizzat Mohd Nasurdin. 2005. The Role of Non Instrumental Justice and Age in Predicting Organizational Commitment, *Gadjah Mada International Journal of Business*, Januari - April, Vol. 7.
- An Nabhani, T. 1997. *Membangun Sistem Ekonomi Alternatif, perspektif Islam*. Terjemahan. Surabaya:Risalah Gusti
- Aranya, N., and K. Ferris. 1983. Organizational Profesional Conflict among U.S. and Israeli Profesional Accountants," *Journal of Social Psychology*, 119: 153 – 161.
- As'ad, Moch. 1997. *Psikologi Industri*. Yogyakarta:Liberty.
- Asifudin Ahmad Janan. 2004. *Etos Kerja Islami*. Cetakan pertama, Muhammadiyah University Press, Surakarta.
- Bank Indonesia. 2007. *Perkembangan Perekonomian Jawa Tengah*.
- Barry Cushway. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kedua, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. 1990. The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development, *Research in organizational Change and development*, 4: 231- 272.
- Brodbeck, Felix., Frese, Michael, Javidan, Mansour. 2002. Leadership made

- in Germany: Low on compassion, high on performance: *Academy of Management Executive*, ISSN: 1079 -5545, Vol. 16, Iss:1,p.16.
- Brown, Ulysses J., and Kristena P. Gaylor. 2002. Organizational Commitment In Higher Education. *Working Paper School of Business*, Department of Management and Marketing. Jackson State University.
- Buchari Zainun. 1990. *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta.
- Bycio P., Hackett R. D., dan Allen J.S. 1995. Further Assesments Bass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80, 468 – 478.
- Cascio, Wayne F. 1992. *Managing Human Resource Productivity, Quality of Work Life, Profits,* McGraw-Hill Book, Co-Singapore.
- Cashman, J., Danneserau. F., Jr., Green, G., and Haga, W.J. 1979. Organizational understructure and leadership. A Longitudinal investigation of the managerial role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15:278-296
- Certo, Samuel C. 1985. *Management of Organizations and Human Resources*, USA:Wm. C. Brown Company Publisher.
- Chen, Li Yueh. 2004. Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 5, Issue 1/2, p.432.
- Cheng, Kuei – Mei. 2003. A Structural equation modelling analysis of leadership behavior, organizational commitment and job satisfaction of employees in Taiwanese health clubs,” *Dissertations*, United States Sports Academy, Alabama.
- Cherrington, D. 1980. *The Work Ethic: Working Values and Values That Work*. AMACOM, New York, NY.
- Chusmir, L.H., & Koberg, C.S. 1988. Religion And Attitudes Toward Work: A New Look At An Old Question. *Journal Of Organizational Behavior*, 9, 251-262.
- Conger, J.A., and Kanungo. R.N.1988. The Empowerment Process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482
- Congleton, R. 1991. The Economic Role of A Work Ethic. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol 15 No. 3, pp. 365-85

- Darmawan Cecep. 2006. *Kiat Sukses Manajemen Rasulullah,*" Khazanah Intelektual, Bandung.
- Dennison, Daniel R., Ancil K. Mishra. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science,*" Vol. 6, No.2.
- Dent Eric B and Higgins M Eileen. 2005. Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Denitions, Distinctions, and Embedded Assumptions, *Leadership Quartely*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5; pg 625.
- Dessler, Gerry. 1992. *Manajemen Personalia*, Edisi 3 (terjemahan Agus Dharma), Erlangga Jakarta, Jakarta.
- Dienesh, R.M., and Liden, R.C. 1986. Leader member exchange model of leadership. A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11: 618-634
- D. Suharda. 2000. *Karyawan : Pahala atau Bala*, Manajemen, April, Jakarta
- Duchon Dennis, Plowman Donde Ashmos. 2005. Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance, *Leadership Quartely*, Greenwich, Vol. 16, Iss.5, p. 807.
- Ferdinand, Augusty.2006. *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang, BP Undip.
- Fry Louis W, Vitucci Steve, Cedillo Marie. 2005. Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline," *Leadership Quartely*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5; pg 835.
- Fry.L.W.2005. Toward a Theory of Ethical and Spiritual well-being, and Corporate Social Responsibility Through Spiritual Leadership. *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*, pp. 47-83. Greenwich,.
- _____.2003. Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quartely*, 14, 693-727
- _____.2009. Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures, *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, p265-278
- Fuad Nashori. 2009. *Psikologi Kepemimpinan*. Yogyakarta, Pustaka Fahima.
- Furham, A. 1990. *The Protestant Work Ethic*. London: Routledge.

- Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C.L. 2003. *Toward a Science of Workplace Spirituality, Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Pp. 3-28. New York.
- Gibson Ivancevich Donnely. 1995. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta.
- Ghozali Imam. 2004. *Model Persamaan Struktural* Badan Penerbit UNDIP Semarang.
- Graen, G.B., and Scandura, T. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organization Behavior*, 9: 175-208
- Graen, G.B., and Uhl-Bien, M. 1991. The transformation of work group professionals into self managing and partially self designing contributors. Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3 (3):33-48
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (L.C. Spears, Ed.), New York: Paulist Press
- Hafidhuddin Didin, Tanjung Hendri. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani, Jakarta.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. 1957. Development of The Leader Behavior Description Questionnaire. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6 – 38.
- Hendricks Gay dan Kate Ludeman. 2002. *The Corporate Mystic: A Guidebook for Visionaries with Their Feet on the Ground*, New York: Bantam Books.
- Hennessey, J. Thomas, Jr. 1988. Reinventing Government: Does Leadership make the difference?, *Public Administration Review*, Vol. 58, No. 6, p.p. 522 – 532.
- Herchel N Chait. 1998. Commitment in the Workplace : Theory, Research & Application, *Personnel Psychology*, Vol. 51.
- Hosking, D.M. 1988. Organizing, Leadership, and Skillful Process, *Journal of Management Studies*, 25, 147 -166.
- International Monetary Fund. 2009. *Regional Economic Outlook*.
- Ismail Tjip, 2007. Peranan BUMN Dalam Penerimaan Pendapatan Negara, *Jurnal Hukum Bisnis*, volume 26, No. 1

- Jackson, Susan E., and Schuler, Randall S. 2003. *Managing Human Resources*, Eighth edition, Canada: South-western, a division of Thomson Learning.
- Jacobs, T.O., & Jaques, E. 1990. Military Executive Leadership. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America pp. 281 – 295.
- Jones, H.B., Jr. 1997. The Protestant ethics: Weber's model and the empirical literature, *Human Relations*, 50 (7), 757-78.
- Kalbers, P., Lawrence and Timothy J. Forgarty. 1995. Profesionalism and It Consequences: A Study of Internal Auditors," *Auditing: A Journal of Practice*, Vol. 14, No. 1: 64-86
- Kirkman Bradley L & Shapiro Debra L. 2001. The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance," *Academy of Management Journal*. Vol.44, No.3., 557 -569.
- Kirkpatrick, S.A., and Locke, E.A. 1991. Leadership: Do traits matter?, *Academy of Management Executive*, pp. 48 – 60.
- Koene, Bas A.S., Vogeelar, Ad LW., Soeters, Joseph L. 2002. Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance: Local Leadership Effectin Chain Organizations, *Leadership Quartely*, ISSN: 1048-9843, Vol. 13, Iss:3, p.193.
- Kouzes, J. And Posner, B. 1995. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, p.17.
- Ko Wook Jong, Price James L, Mueller Charles. 1997. Assesment of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment in South Korea, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 961-973.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinichi. 1995. *Organizational Behavior*, Edisi Ketiga USA D. Irwin, Inc.
- Kruger Mark and Seng Yvonne. 2005. Leadership with Inner Meaning: A Contingency Theory of Leadership Based on the Worldviews of Five religions, *Leadership Quartely*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5; pg 771.
- Kumar Naresh, Rose Raduan Che. 2008, Islamic Work Ethic and Innovation Capability in the Malaysian Public Sector., Research in Islamic Studies: Addressing Contemporary Challenges and Future Prospects, *Academy of Islamic Studies*, University of Malaya, Kuala Lumpur

- Laub, J.A. 1999. Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument, *Dissertation Abstracts International*, 60 (02), 308A.
- Malone, P.F. & Fry, L.W. 2003. *Transforming Schools Through Spiritual Leadership: A Field Experiment*. Paper Presented at the Academy of Management, Seattle.
- Mangkunegara, A.A. Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT Remaja Rodakarya.
- McClane, W.F. 1991. Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Group and Organization Studies*. 16: 102-113
- McCormick, Ernest J. And Joseph Tiffin. 1974. *Industrial Psychology*, Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. 1991. A Three Component conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Minner, J.B. 1988. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*, First Edition, New York: Random House Inc.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-47.
- Muchiri Michael Kibaara. 2002. The Effects of leadership style on Organizational Citizenship Behavior, *Gadjah Mada International Journal of Business*, May, Vol. 4, No. 2, pp. 265 – 293.
- Nata Abuddin. 2003. *Masail Al-Fiqhiyah*, Prenada Madia, 2003, Jakarta.
- Nawawi Hadari. 2001 *Kepemimpinan Menurut Islam*, Gadjah Mada University Press Yogyakarta
- Nowack, Kenneth. 2004. Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace". *Working Paper*. Consulting Tools Inc.
- Oliver, N. 1990. Work Reward, Work Values, And Organizational Commitment In An Employee Owned Firm: Evidence From The UK. *Journal of Retailing*, Vol. 53, pp. 513-26
- Parameshwar Sangeeta. 2005. Spiritual Leadership Through Ego – Transcendence: Exceptional Responses to Challenging Circumstances, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5; pg 689.

- Parry, Ken W., and Thompson, Sarah B. Proctor. 2003. Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector, *Journal of Change Management*, London, Vol. 3, Iss. 4: p.376.
- Patterson, K.A. 2003. Servant Leadership: A Theoretical Model, *Dissertation Abstracts International*, 64 (02), 570. (UMI No. 3082719)
- Percy, Ian. 2003. *Going Deep. Exploring Spirituality in Life and Leadership*, Arizona: Inspired Production Press.
- Pesiwarissa Donald Lantu Eric & Rumahorbo Agusman. 2007. *Servant Leadership*, Gradien Books, Yogyakarta
- Priyambodo Dibyo Sumantri. 2004. *Refleksi BUMN 1993 – 2003*, Penerbit Media Pressindo, Yogyakarta.
- Putti, J.M., Aryee, S. and Liang, T.K. 1989. Work Values and Organizational Commitment: a Study in the Asian Context. *Human Relations*. Vol. 42 No. 3, pp. 275-88
- Rahardjo Dawam. 2002. *Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep –konsep Kunci*, Penerbit Paramadina, 2002, Jakarta.
- Rauch, C.F., & Behling, O. 1984. Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Elmsford, NY: Pergamon Press, pp. 45-62.
- Reave Laura. 2005. Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness, *Leadership Quarterly*, Greenwich, Oct. Vol. 16, Iss. 5; pg 655.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rose Raduan Che and Kumar Naresh. 2008. *Islamic Work Ethic and Innovation Capability in the Malaysian Public Sector* in Research in Islamic Studies, Academy of Islamic Studiesw University of Malaya, Kuala Lumpur Malaysia.
- Russell, R.F. and Stone, A.G. 2002. A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model, *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R., and Massarik, F. 1961. *Leadership and Organization*, New York: McGraw-Hill.

- Saks Alan M, Mudrack Peter E, Ashforth Blake E. 1996. The Relationship Between the Work Ethic, Job Attitudes, Intentions to Quit, and Turnover for Temporary Service Employees, *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 13 (3), 226-236.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Ed. Jossey – Bass Publishers, San Fransisco.
- Schermerhorn, J.R. 2002. *Management*. New York: John Willey.
- Schuler, Randal S and Susan E, Jacson. 1996. *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, West Publishing Company, New York.
- Seashore, Stanley E., B.P. Indik, and B.S. Georgopolos. 1960. Relationship among Criteria of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 44, No. 3, p.p. 195-202
- Shaw, W.H. & Bary, V. 2001. *Moral Issues in Business*. Belmont, C.A.: Wadsworth.
- Shihab, M. Quraish. 2005. *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, Lentera Hati, Tangerang.
- Sinamo Jansen. 2005. *8 Etos Kerja Profesional*, Institut Dharma Mahardika Jakarta.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendy. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Cetakan Ke-1 Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES
- Sirianni, Patricia M., Barbara A. Frey. 2001. Changing a Culture: Evaluation of a Leadership Development Program at Mellon Financial Services, *International Journal of Training and Development*, p.p. 290 – 301.
- Solimun, Nurjanah, Rinaldo Adji Achmad. 2006. *Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM*, Fakultas MIPA Universitas Brawijaya Malang
- Spears, L. (Ed). 1995. *Reflections on Leadership: How Robert K Greenleaf's Theory of Servant –Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, New York: John Wiley & Sons.
- Stogdill, R.M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York: Free Press.
- Suhardi Gunarto, 2007. *Revitalisasi BUMN*, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, cet.1.

- Syafar, Abdul Wahid. 2001. *Kepemimpinan: teori, gaya, dan analisis perspektif budaya*, Palu: Untad Press
- Tasmara Toto. 2002. *Membudayakan Etos kerja Islami*, Gema Insani Press.
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership*, Penerbit UMM Malang.
- Weber, M. 1958. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, New York: Charles Scribner's Sons.
- Yukl Gary. 2001. *Leadership in Organization*, Prentice Hall, Inc.
- Yukl, G.A. and Clemence, J. 1984. A test of path-goal theory of leadership using questionnaire and diary measures of behavior. *Proceedings of the Eastern Academy of Management Meetings*, pp. 174-177
- Yousef A Darwis. 2000. Organizational Commitment As A Mediator of The Relationship Between Islamic Work Ethic And Attitudes Toward Organizational Change. *Human Relation*, Apr, 53,4, pg 513.
- _____. 2000. Organizational Commitment : A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a non Western Country. *Journal of managerial Psychology*. Vo.15. No. 1.pp6-20
- _____. 2001. Islamic Work Ethic: A Moderator Between Organizational Commitment and Job Satisfaction in a Cross Cultural Contex. *Personnel Review*. Vol. 30. No.2. pp 152-169
- Zadjuli Suroso Imam. 1999. *Prinsip-Prinsip Ekonomi Islam*, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
- Zainudin Muhadi & Mustaqim Abd. 2005. *Studi Kepemimpinan spiritual*, Putra Mediatama Press Semarang.



Lampiran I

PETA TEORI

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil
1	Hadari Nawawi (2001)	Kepemimpinan menurut Islam	Membahas tentang pengertian spiritual maupun empirik kepemimpinan Islam. Kepemimpinan dalam arti spiritual merupakan kemampuan mentaati perintah dan larangan Allah SWT dan Rasulullah SAW. Dalam pengertian empiris kepemimpinan merupakan kegiatan menuntun, membimbing, memandu dan menunjukkan jalan yang diridhai Allah SWT. Aspek – aspek kepribadian pemimpin menurut Islam juga dibahas serta meneladani sifat kepemimpinan Muhammad SAW, siddiq, amanah, tabligh, fatanah, maksum.	Buku ini banyak menekankan pemahaman kepemimpinan Islam dibandingkan dengan kepemimpinan konvensional. Kepemimpinan Islam didasarkan fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi sesuai dengan QS. Al Baqarah ayat 30. Kepemimpinan Islam dilandasi dengan keteladanan kepemimpinan Rasulullah yang memiliki sikap dan sifat yang terpuji.

dilanjutkan.....

.....lanjutan 1

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil
2	Nowak (2004)	Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace ?	Membahas pengaruh praktik kepemimpinan terhadap kesehatan psikologis pegawai yang mencakup kepuasan kerja, stress dan retensi	1. Pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, dan stress kerja tinggi. 2. Efektifitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, stress, dan komitmen organisasional
3	Tobroni (2005)	The Spiritual Leadership	Membahas tentang konsep kepemimpinan spiritual sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini serta menjadi penyempurna teori – teori kepemimpinan yang ada dan merupakan puncak evolusi model kepemimpinan karena berpijak pada pandangan tentang kesempurnaan manusia	1. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaian kepada dimensi spiritual. 2. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi.

dijelaskan.....

.....lanjutan 2

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil
			(<i>ahsani taqwim</i>), yaitu makhluk yang terdiri dari jasmani, nafsani dan ruhani	nilai dan sifat – sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses, budaya dan perilaku kepemimpinan. 3. Karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religius: kejujuran hati, <i>faimess</i>, pengenalan diri sendiri, fokus pada amal shaleh, spiritualisme yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, membangkitkan yang terbaik dalam diri sendiri dan orang lain, keterbukaan menerima perubahan, visioner tetapi fokus pada persoalan, , disiplin tetapi tetap fleksibel, santai dan cerdas, dan kerendahan hati. 4. Etika religius mencakup tiga dimensi: sikap etis Tuhan terhadap makhluknya, sikap etis manusia terhadap Tuhan dan sikap etis manusia terhadap sesama.

dilanjutkan.....

.....lanjutan 3

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil
4	Fry, Vitucci, Cedillo (2005)	Spiritual Leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline	Menguji model kausal spiritual leadership theory dengan hipotesis : terdapat hubungan positif antara kualitas spiritual leadership, spiritual survival dengan komitmen dan produktivitas organisasi.	1. Memberikan dukungan yang kuat terhadap spiritual leadership theory dan pengukurannya. 2. Terdapat hubungan yang positif antara kualitas spiritual leadership, spiritual survival dengan komitmen dan produktivitas organisasi. 3. Spiritual leadership theory merupakan paradigma baru bagi teori kepemimpinan, penelitian dan praktek yang dapat memperluas teori transformasional dan karismatik melalui etika dan nilai – nilai berdasar teori – teori.

dilanjutkan.....

.....lanjutan 4

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil
5	Yusef (2000)	Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change.	Menguji hubungan antara etos kerja Islam dengan berbagai dimensi organisasional terhadap organisasi.	1. Terdapat hubungan antara etos kerja Islam dengan komitmen organisasional 2. Terdapat hubungan antara etos kerja Islam dengan sikap terhadap perubahan organisasi 3. Terdapat hubungan yang lemah antara komitmen organisasi dengan sikap terhadap perubahan organisasi.
6	Yusef (2001)	Islamic work ethic: a moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross – cultural context	1. Menguji dampak etos kerja Islam sebagai variabel moderating hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. 2. Menguji dampak budaya nasional sebagai variabel moderating hubungan antara etos kerja Islam dengan Kepuasan Kerja.	1. Etos kerja berhubungan dengan komitmen organisasi. 2. Etos kerja Islam berhubungan dengan kepuasan kerja 3. Etos kerja Islam memoderate hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. 4. Budaya nasional tidak memoderate hubungan antara etos kerja Islam dan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

dilanjutkan.....

.....lanjutan 5

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil / Tinjauan Peneliti
7	Brown, Ulysses J., and Kristena P. Gaylor (2002)	Organizational Commitment in Higher Education	Menguji hubungan kausalitas kepuasan komitmen organisasional, yang dimoderatori variabel karakteristik personal, yaitu <i>self efficacy</i> dan <i>locus of control</i> .	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif, akan tetapi berpengaruh negatif dengan komitmen <i>continuance</i>, walaupun tidak signifikan 2. Komitmen organisasional sebagai anteseden kepuasan kerja.
8	Nasurdin (2005)	The role of noninstrumental justice and age in predicting organizational	Menguji pengaruh <i>noninstrumental procedural justice</i> terhadap komitmen organisasional serta mengeksplorasi kemungkinan peran usia memoderasi hubungan antara <i>noninstrumental procedural justice</i> dengan komitmen.	1. Ada hubungan yang signifikan antara faktor demografis dengan komitmen organisasional. 2. <i>noninstrumental procedural justice</i> berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen. 3. Usia memoderasi hubungan antara <i>noninstrumental procedural justice</i>.

dilanjutkan.....

.....lanjutan 6

No	Penulis	Judul	Tujuan	Hasil
9	Ernawan, E.R. (2004)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan	Untuk mengetahui pengaruh organisasi dan orientasi etika terhadap kinerja keuangan perusahaan	Budaya organisasi dan orientasi etika berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja keuangan perusahaan.
10	Waclawski (1996)	Using Organizational Survey Results To Improve Organizational Performance	Untuk mengetahui pengaruh budaya dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasional	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasional
11	Shea, C.M (1999)	The Effects of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task	Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perbaikan kinerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perbaikan kinerja dan kinerja individu kepemimpinan <i>Considerate</i> lebih baik dibandingkan dibawah kepemimpinan <i>structuring</i> .

Petunjuk Umum

Isilah pertanyaan yang telah disusun pada lembar kuesioner ini sesuai dengan kondisi riil di Perusahaan Anda bekerja. Jawaban Anda tidak ada yang salah dan data yang Anda berikan hanya untuk keperluan ilmiah sehingga kerahasiaan Anda kami jamin.

Identitas Responden

Nama responden : (boleh tidak diisi)

Umur :

Agama :

Pendidikan :

Jenis Kelamin : ☐ pria ☐ wanita

Jabatan :

Lama bekerja :

Pelatihan ESQ/MQ : ☐ pernah ☐ belum pernah

Kapan mengikuti pelatihan ESQ/manajemen qalbu:.....

Berikan tanda silang (X) pada masing – masing kolom berikut ini dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

①	②	③	④	⑤
Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju

I. Daftar Pertanyaan Kepemimpinan Islami

Silakan menyatakan persepsi Bapak / Ibu tentang kepemimpinan Islam yang diterapkan oleh Pimpinan Perusahaan ditempat Bapak/Ibu bekerja.

Pimpinan Perusahaan:

1	Memegang teguh asas dan peraturan yang ada dalam bekerja	①	②	③	④	⑤
Jelaskan bagaimana pimpinan Saudara memegang teguh asas dan peraturan dalam bekerja..... Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
2	Memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja	①	②	③	④	⑤
Jelaskan bagaimana pimpinan Saudara berkomitmen, berdedikasi, dan percaya diri dalam bekerja..... Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
3	Bekerja sungguh – sungguh, tekun, ulet dan menjaga agar yang dikatakan benar.	①	②	③	④	⑤

Jelaskan sejauhmana pimpinan Saudara telah bekerja dengan sungguh-sungguh, ulet, dan menjaga agar yang dikatakan benar.....					
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....					
4	Selalu bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan maupun tindakan yang dilakukan bawahannya	1	2	3	4 5
Jelaskan sejauhmana pimpinan Saudara bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan maupun tindakan yang dilakukan bawahannya					
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....					
5	Bersedia menanggung resiko kehilangan kekuasaan dan wewenang demi untuk mencapai cita-cita organisasi	1	2	3	4 5
Sejauhmana pimpinan Saudara berani menanggung resiko kehilangan kekuasaan dan wewenang untuk mencapai cita-cita organisasi.....					
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....					
6	Bekerja secara profesional	1	2	3	4 5
Apakah pimpinan Saudara telah bekerja secara profesional dan dalam hal apa profesional tersebut dilakukan.....					
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....					
7	Memiliki visi yang memacu setiap karyawan dalam organisasi	1	2	3	4 5
	Bagaimana persepsi penilaian Bapak/Ibu terhadap pernyataan tersebut				
Sejauhmana pimpinan Saudara mewujudkan visi organisasi yang dapat memacu setiap karyawan.....					
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....					
8	Memiliki cita-cita yang realistik untuk organisasi	1	2	3	4 5
Apakah pimpinan Saudara memiliki cita-cita yang realistik untuk organisasi.....					
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....					
9	Memiliki keberanian dalam mengambil keputusan	1	2	3	4 5
Sejauhmana pimpinan Saudara memiliki keberanian dalam mengambil keputusan.....					

.Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
10	Menyatakan penghargaan terhadap kinerja yang bagus	1	2	3	4	5
Sejauhmana pimpinan bersedia memberikan penghargaan terhadap kinerja yang bagus dan dalam bentuk apa penghargaan tersebut.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
11	Dalam mengambil suatu keputusan bersikap adil dan bijaksana	1	2	3	4	5
Sejauhmana pimpinan Saudara dalam mengambil keputusan telah memenuhi rasa keadilan.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						

Berikan tanda silang (X) pada masing – masing kolom berikut ini dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju

2. Daftar Pertanyaan Etos Kerja Islam

Silakan menyatakan tentang Etos Kerja Islami yang Anda miliki.

1	Kerjasama adalah merupakan kebajikan dalam bekerja	1	2	3	4	5
Bagaimana Saudara memandang kerjasama merupakan kebajikan dalam bekerja.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
2	Dedikasi untuk pekerjaan adalah merupakan kebajikan	1	2	3	4	5
Bagaimana Saudara memandang pekerjaan sebagai suatu kebajikan.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
3	Bekerja dengan baik bermanfaat bagi diri sendiri dan orang lain	1	2	3	4	5
Sejauhmana Saudara bekerja memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						

4	Keadilan dan kenyamanan di tempat kerja merupakan kondisi penting bagi kesejahteraan masyarakat	1	2	3	4	5
Sejahterama Saudara menilai keadilan dan kenyamanan di tempat kerja merupakan kondisi penting bagi kesejahteraan masyarakat..... Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
5	Kreatifitas kerja merupakan sumber kebahagiaan dan keberhasilan	1	2	3	4	5
Sejahterama kreatifitas kerja Saudara merupakan sumber kebahagiaan dan keberhasilan..... Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						

Berikan tanda silang (X) pada masing – masing kolom berikut ini dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju

4. Daftar Pertanyaan Komitmen

Silakan menyatakan tentang Komitmen Bapak/Ibu dalam bekerja.
Menurut Anda

1	Anda mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi ini	1	2	3	4	5
Sejahterama rasa memiliki Saudara terhadap organisasi..... Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
2	Anda merasa terikat secara emosional pada organisasi ini	1	2	3	4	5
Apa yang membuat Saudara terikat secara emosional pada organisasi..... Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
3	Anda sangat peduli dengan nasib organisasi	1	2	3	4	5
Jelaskan bagaimana Anda sangat peduli dengan organisasi dimana Anda bekerja.....						

Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
4	Anda akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	1	2	3	4	5
Jelaskan mengapa Saudara menginginkan menghabiskan sisa karir di organisasi.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
5	Anda membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi	1	2	3	4	5
Sejauhmana Saudara merasa bangga terhadap organisasi.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
6	Anda benar – benar merasakan seakan – akan permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri	1	2	3	4	5
Jelaskan bahwa permasalahan organisasi juga merupakan permasalahan Saudara sendiri.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						

Berikan tanda silang (X) pada masing – masing kolom berikut ini dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju

5. Daftar Pertanyaan Kinerja Karyawan

Silakan menyatakan tentang Kinerja Bapak/Ibu dalam bekerja.

1	Kuantitas kerja Saudara melebihi rata-rata karyawan lain	1	2	3	4	5
Dalam hal apa Saudara memiliki kelebihan dibanding dengan karyawan yang lain.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						

2	Kualitas kerja Saudara jauh lebih baik dari karyawan yang lain	1	2	3	4	5
Dalam hal apa Saudara lebih baik dari karyawan yang						

lain.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
3	Efisiensi Saudara melebihi rata-rata karyawan yang lain.....	1	2	3	4	5
Bagaimana cara Saudara melakukan efisiensi.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
4	Saudara memegang standar profesional yang tinggi	1	2	3	4	5
Sejauhmana Saudara memegang standar profesional yang tinggi						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
5	Ketepatan Saudara dalam melaksanakan pekerjaan bagus	1	2	3	4	5
Dalam hal apa Saudara dapat melaksanakan pekerjaan dengan bagus.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
6	Semakin sering menjalankan ibadah sunah, seperti puasa, shalat sunah	1	2	3	4	5
Ibadah apa saja yang Bapak/Ibu kerjakan setelah mengikuti pelatihan ESQ atau manajemen Qalbu.						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
7	Semakin meningkat jumlah Zakat, infaq dan shadaqah dari tahun ke tahun	1	2	3	4	5
Ibadah apa saja yang Bapak/Ibu kerjakan setelah mengikuti pelatihan ESQ atau manajemen Qalbu.....						
Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						
8	Semakin meningkat tingkat ketaqwaan dari waktu ke waktu	1	2	3	4	5
Dalam hal apa Bapak/Ibu merasa ketaqwaan kepada Allah SWT semakin meningkat						
.Bagaimana kondisi sebelum dan setelah mengikuti ESQ/MQ.....						

data_deskripsi_responden

	KI1	KI2	KI3	KEP1	KI4	KI5	KEP2	KI6	KI7	KI8	KEP3	KI9	KI10	KEP4	KEP5	EK11	EK12	EK13
1	5	4	3	4.0	5	4	4.5	2	2	5	3.0	5	5	5.0	5	5	4	4
2	3	3	3	3.0	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4
3	4	4	3	3.7	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	3	3.5	4	5	5	5
4	4	3	3	3.3	4	4	4.0	4	3	2	3.0	3	4	3.5	5	4	4	4
5	4	3	4	3.7	4	4	4.0	4	4	3	3.7	4	3	3.5	4	4	3	4
6	4	4	4	4.0	5	4	4.5	4	4	3	3.7	4	3	3.5	4	4	4	4
7	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	5	4	4
8	3	3	3	3.0	3	2	2.5	2	3	3	2.7	3	3	3.0	3	2	4	3
9	4	4	5	4.3	4	4	4.0	5	5	5	5.0	5	4	4.5	5	5	5	5
10	4	4	4	4.0	4	5	4.5	2	4	4	3.3	4	4	4.0	4	4	4	4
11	3	3	3	3.0	2	3	2.5	3	3	4	3.3	3	3	3.0	4	3	4	3
12	3	4	3	3.3	3	4	3.5	4	4	4	4.0	3	4	3.5	2	3	4	4
13	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	5	4
14	4	3	4	3.7	2	2	2.0	3	3	3	3.0	3	3	3.0	4	2	3	3
15	4	2	4	3.3	3	4	3.5	4	4	4	4.0	3	4	3.5	5	4	3	3
16	4	5	5	4.7	4	4	4.0	5	5	5	5.0	5	5	5.0	5	4	5	5
17	4	3	4	3.7	4	4	4.0	4	3	3	3.3	3	3	3.0	5	4	4	4
18	4	3	3	3.3	4	3	3.5	3	3	4	3.3	3	4	3.5	5	4	3	3
19	3	3	3	3.0	4	4	4.0	4	3	3	3.3	3	3	3.0	4	3	4	3
20	5	3	4	4.0	4	4	4.0	4	3	5	4.0	5	5	5.0	5	4	4	4
21	3	5	3	3.7	4	5	4.5	4	5	5	4.7	5	4	4.5	4	4	5	4
22	4	3	4	3.7	4	4	4.0	5	4	4	4.3	4	4	4.0	4	4	3	4
23	5	4	4	4.3	5	5	5.0	5	4	5	4.7	4	5	4.5	5	4	4	4
24	4	4	3	3.7	4	3	3.5	4	4	4	4.0	3	4	3.5	4	4	3	3
25	3	4	3	3.3	3	4	3.5	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4
26	2	4	3	3.0	2	2	2.0	4	4	4	4.0	2	2	2.0	4	4	4	3
27	4	5	5	4.7	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	4	4.5	5	5	5	5
28	3	4	4	3.7	3	3	3.0	4	4	3	3.7	4	4	4.0	4	3	3	4
29	4	4	3	3.7	4	4	4.0	3	3	3	3.0	3	3	3.0	3	4	3	4
30	4	4	5	4.3	5	5	5.0	5	4	5	4.7	4	5	4.5	5	5	5	5
31	3	4	4	3.7	4	4	4.0	3	4	3	3.3	4	3	3.5	4	4	4	4
32	3	3	4	3.3	3	3	3.0	4	3	4	3.7	3	4	3.5	4	3	4	3
33	4	3	3	3.3	4	4	4.0	4	3	4	3.7	3	4	3.5	3	5	4	4
34	3	2	3	2.7	3	2	2.5	4	2	3	3.0	3	3	3.0	3	3	4	3
35	3	4	4	3.7	3	4	3.5	3	4	3	3.3	3	3	3.0	4	5	5	5
36	4	3	2	3.0	4	2	3.0	4	3	3	3.3	3	3	3.0	3	4	4	3
37	3	3	2	2.7	2	2	2.0	2	3	3	2.7	3	3	3.0	3	4	3	3
38	4	4	3	3.7	4	4	4.0	3	4	3	3.3	3	4	3.5	4	4	4	4

data_deskripsi_responden

	EKI 4	EKI 5	KM 1	KM 2	KM 3	KM 4	KM 5	KM 6	KK1	KK2	KK3	K K 4	KK5	KK6	KK7	KK8
1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	2
2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3
5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4
6	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4
7	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
9	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
10	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3
12	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3
15	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	5	2
16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3
18	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	5	3
19	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
20	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	5	3
21	5	4	4	4	3	5	4	5	5	2	2	4	5	5	4	5
22	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
23	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	3	4	4	4	5	4
24	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
25	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
26	2	4	2	4	3	2	4	3	2	2	4	4	4	2	4	2
27	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
28	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4
29	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
31	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
32	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4
33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
34	3	3	3	3	3	2	2	4	2	3	2	4	3	3	4	3
35	5	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5
36	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4
37	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

data_deskripsi_responden

	KI1	KI2	KI3	KEP1	KI4	KI5	KEP2	KI6	KI7	KI8	KEP3	KI9	KI10	KEP4	KEP5	EKI1	EKI2	EKI3
39	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	3	3.7	4	3	3.5	4	3	4	5
40	4	3	5	4.0	4	4	4.0	4	3	4	3.7	3	4	3.5	4	4	4	5
41	2	5	4	3.7	4	4	4.0	4	5	4	4.3	2	2	2.0	4	4	4	4
42	4	3	5	4.0	5	3	4.0	4	3	5	4.0	5	3	4.0	4	3	4	4
43	4	2	2	2.7	2	3	2.5	4	2	4	3.3	2	2	2.0	3	3	3	3
44	3	4	3	3.3	3	4	3.5	4	4	4	4.0	3	3	3.0	4	4	4	3
45	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4
46	3	4	4	3.7	4	4	4.0	3	4	3	3.3	4	3	3.5	4	4	5	4
47	4	4	3	3.7	4	4	4.0	4	4	3	3.7	3	4	3.5	3	3	4	4
48	2	4	4	3.3	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	3	3.5	4	4	4	4
49	3	3	4	3.3	4	4	4.0	2	3	3	2.7	3	3	3.0	4	4	4	3
50	3	2	4	3.0	4	4	4.0	4	4	4	4.0	3	3	3.0	5	3	4	3
51	4	4	4	4.0	5	5	5.0	4	4	5	4.3	4	4	4.0	5	5	4	4
52	5	5	4	4.7	4	4	4.0	4	4	5	4.3	4	5	4.5	5	5	4	4
53	4	4	3	3.7	4	3	3.5	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4
54	2	3	3	2.7	2	3	2.5	3	3	3	3.0	3	2	2.5	3	2	2	3
55	4	2	3	3.0	4	2	3.0	4	2	4	3.3	3	4	3.5	5	2	3	4
56	3	4	4	3.7	4	2	3.0	4	4	3	3.7	4	3	3.5	5	3	3	4
57	3	4	3	3.3	4	4	4.0	4	4	3	3.7	4	3	3.5	4	4	4	4
58	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	5	4	4
59	3	3	3	3.0	4	2	3.0	3	3	3	3.0	3	3	3.0	3	2	4	3
60	4	3	4	3.7	4	5	4.5	5	3	4	4.0	3	4	3.5	5	4	5	5
61	4	4	4	4.0	5	4	4.5	4	2	4	3.3	4	4	4.0	4	4	4	4
62	4	4	4	4.0	5	5	5.0	4	4	4	4.0	4	4	4.0	5	5	5	5
63	3	3	3	3.0	4	4	4.0	4	3	3	3.3	3	3	3.0	4	3	3	3
64	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4
65	4	4	4	4.0	3	3	3.0	3	3	4	3.3	4	3	3.5	4	3	3	3
66	4	5	4	4.3	3	4	3.5	4	5	4	4.3	5	4	4.5	5	5	4	5
67	5	5	4	4.7	4	4	4.0	5	5	5	5.0	5	5	5.0	5	5	5	5
68	3	3	4	3.3	4	4	4.0	4	3	3	3.3	3	3	3.0	5	3	4	4
69	4	4	4	4.0	4	4	4.0	3	3	4	3.3	3	4	3.5	4	4	4	4
70	4	4	3	3.7	4	4	4.0	4	4	3	3.7	4	4	4.0	4	4	4	4
71	5	5	4	4.7	4	4	4.0	4	5	5	4.7	5	5	5.0	5	5	5	5
72	4	5	4	4.3	4	4	4.0	4	5	4	4.3	4	4	4.0	4	4	4	5
73	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	3	4	3.7	3	4	3.5	4	4	3	4
74	4	4	4	4.0	5	4	4.5	5	4	4	4.3	4	4	4.0	5	5	4	5
75	4	4	4	4.0	5	4	4.5	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	5
76	4	4	3	3.7	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4

data_deskripsi_responden

	EK1 4	EK1 5	KM 1	KM 2	KM 3	KM 4	KM 5	KM 6	KK1	KK2	KK3	K K 4	KK5	KK6	KK7	KK8
39	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3
40	5	5	5	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5
41	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	5	4	4	2	4	4
42	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
43	2	3	2	3	2	2	4	2	3	2	2	4	3	2	4	2
44	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4
45	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
46	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	4	3	5	4
47	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
49	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4
50	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3	2	4	2	3	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4
52	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4
53	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
54	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3
55	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	4	2	4	4	4
56	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4
57	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
59	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	4	3	4	3
60	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
63	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
65	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
66	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
67	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
68	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4
69	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
70	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
71	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
72	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
73	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4
74	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
75	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
76	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

data_deskripsi_responden

	KI1	KI2	KI3	KEP1	KI4	KI5	KEP2	KI6	KI7	KI8	KEP3	KI9	KI10	KEP4	KEP5	EKI1	EKI2	EKI3
77	3	2	2	2.3	2	2	2.0	2	2	3	2.3	2	3	2.5	3	2	2	2
78	4	5	4	4.3	5	3	4.0	5	5	4	4.7	5	4	4.5	5	5	5	5
79	3	4	5	4.0	5	4	4.5	4	4	3	3.7	4	3	3.5	4	3	3	4
80	5	5	5	5.0	2	3	2.5	4	5	5	4.7	5	5	5.0	5	4	4	5
81	5	5	4	4.7	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5.0	5	5	5	5
82	3	4	4	3.7	4	3	3.5	5	4	3	4.0	4	3	3.5	4	4	4	4
83	4	3	4	3.7	3	3	3.0	4	3	4	3.7	3	4	3.5	4	4	3	4
84	4	3	4	3.7	4	4	4.0	4	3	4	3.7	3	4	3.5	4	5	4	4
85	3	4	4	3.7	3	4	3.5	4	4	3	3.7	4	3	3.5	3	4	4	4
86	4	4	4	4.0	3	3	3.0	3	4	3	3.3	3	4	3.5	4	4	4	5
87	3	3	4	3.3	4	2	3.0	4	3	2	3.0	3	3	3.0	4	3	3	3
88	3	3	4	3.3	4	4	4.0	4	3	4	3.7	3	3	3.0	4	4	3	3
89	4	4	3	3.7	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4
90	3	4	4	3.7	4	4	4.0	4	4	3	3.7	4	3	3.5	4	3	4	5
91	4	3	4	3.7	4	2	3.0	4	3	4	3.7	3	4	3.5	4	4	3	3
92	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4.0	4	4	3	3
93	5	5	4	4.7	4	4	4.0	4	5	4	4.3	4	5	4.5	4	5	5	5

data_deskripsi_responden

	EKI 4	EKI 5	KM 1	KM 2	KM 3	KM 4	KM 5	KM 6	KK1	KK2	KK3	K K 4	KK5	KK6	KK7	KK8
77	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
78	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
79	5	5	5	5	5	3	3	2	4	3	4	4	4	4	5	5
80	5	5	3	5	2	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	3
81	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5
83	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	3	3	3	4	5	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
85	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
86	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	5
87	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	3
88	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
89	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
91	3	3	5	5	4	4	4	5	2	4	3	3	3	4	4	5
92	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4
93	5	5	4	5	2	5	4	3	3	5	5	4	5	5	4	4

Deksripsi Kepemimpinan Islami

Statistics

	N		Mean	Median
	Valid	Missing		
Memegang teguh asas dan peraturan	93	0	3.70	4.00
Memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja	93	0	3.71	4.00
Bekerja sungguh-sungguh, tekun, ulet	93	0	3.70	4.00
Shiddiq	93	0	3.7086	3.7000
Selalu bertanggung jawab	93	0	3.83	4.00
Bersedia menanggung resiko	93	0	3.68	4.00
Amanah	93	0	3.7527	4.0000
Bekerja secara profesional	93	0	3.86	4.00
Memiliki visi yang memacu karyawan	93	0	3.70	4.00
Memiliki cita-cita yang realistik bagi organisasi	93	0	3.78	4.00
Fathonah	93	0	3.7817	3.7000
Memiliki keberanian dalam mengambil keputusan	93	0	3.66	4.00
Menyatakan penghargaan terhadap kinerja karyawan yang bagus	93	0	3.67	4.00
Tabligh	93	0	3.6613	3.5000
Mengambil keputusan adil	93	0	4.13	4.00
Kepemimpinan Islami	93	0	45.376	45.000

Statistics

	Mode	Std. Deviation
Memegang teguh asas dan peraturan	4	.704
Memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja	4	.788
Bekerja sungguh-sungguh, tekun, ulet	4	.688
Shiddiq	3.70	.53174
Selalu bertanggung jawab	4	.789
Bersedia menanggung resiko	4	.823
Amanah	4.00	.70566
Bekerja secara profesional	4	.716
Memiliki visi yang memacu karyawan	4	.791
Memiliki cita-cita yang realistik bagi organisasi	4	.735
Fathonah	4.00	.57784
Memiliki keberanian dalam mengambil keputusan	4	.773
Menyatakan penghargaan terhadap kinerja karyawan yang bagus	4	.742
Tabligh	3.50	.66823
Mengambil keputusan adil	4	.663
Kepemimpinan Islami	45.0	5.9781

Frequency Table

Memegang teguh asas dan peraturan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.3	4.3	4.3
	Netral	29	31.2	31.2	35.5
	Setuju	51	54.8	54.8	90.3
	Sangat setuju	9	9.7	9.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Memiliki dedikasi yang tinggi dalam bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	6.5	6.5	6.5
	Netral	28	30.1	30.1	36.6
	Setuju	46	49.5	49.5	86.0
	Sangat setuju	13	14.0	14.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Bekerja sungguh -sungguh, tekun, ulet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.3	4.3	4.3
	Netral	28	30.1	30.1	34.4
	Setuju	53	57.0	57.0	91.4
	Sangat setuju	8	8.6	8.6	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Shiddiq

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.30	1	1.1	1.1	1.1
	2.70	4	4.3	4.3	5.4
	3.00	10	10.8	10.8	16.1
	3.30	14	15.1	15.1	31.2
	3.70	27	29.0	29.0	60.2
	4.00	23	24.7	24.7	84.9
	4.30	6	6.5	6.5	91.4
	4.70	7	7.5	7.5	98.9
	5.00	1	1.1	1.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Selalu bertanggung jawab

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	8	8.6	8.6	8.6
	Netral	14	15.1	15.1	23.7
	Setuju	57	61.3	61.3	84.9
	Sangat setuju	14	15.1	15.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Bersedia menanggung resiko

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	12	12.9	12.9	12.9
	Netral	15	16.1	16.1	29.0
	Setuju	57	61.3	61.3	90.3
	Sangat setuju	9	9.7	9.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Amanah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.3	4.3	4.3
	2.50	6	6.5	6.5	10.8
	3.00	11	11.8	11.8	22.6
	3.50	11	11.8	11.8	34.4
	4.00	46	49.5	49.5	83.9
	4.50	9	9.7	9.7	93.5
	5.00	6	6.5	6.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Bekerja secara profesional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	6.5	6.5	6.5
	Netral	13	14.0	14.0	20.4
	Setuju	62	66.7	66.7	87.1
	Sangat setuju	12	12.9	12.9	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Memiliki visi yang memacu karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	6.5	6.5	6.5
	Netral	29	31.2	31.2	37.6
	Setuju	45	48.4	48.4	86.0
	Sangat setuju	13	14.0	14.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Memiliki cita - cita yang realistis bagi organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Netral	31	33.3	33.3	35.5
	Setuju	45	48.4	48.4	83.9
	Sangat setuju	15	16.1	16.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Fathonah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.30	1	1.1	1.1	1.1
	2.70	3	3.2	3.2	4.3
	3.00	8	8.6	8.6	12.9
	3.30	18	19.4	19.4	32.3
	3.70	19	20.4	20.4	52.7
	4.00	25	26.9	26.9	79.6
	4.30	8	8.6	8.6	88.2
	4.70	6	6.5	6.5	94.6
	5.00	5	5.4	5.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Memiliki keberanian dalam mengambil keputusan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.3	4.3	4.3
	Netral	37	39.8	39.8	44.1
	Setuju	39	41.9	41.9	86.0
	Sangat setuju	13	14.0	14.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Menyatakan penghargaan terhadap kinerja karyawan yang bagus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.3	4.3	4.3
	Netral	34	36.6	36.6	40.9
	Setuju	44	47.3	47.3	88.2
	Sangat setuju	11	11.8	11.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Tabligh

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.2	3.2	3.2
	2.50	2	2.2	2.2	5.4
	3.00	18	19.4	19.4	24.7
	3.50	32	34.4	34.4	59.1
	4.00	22	23.7	23.7	82.8
	4.50	9	9.7	9.7	92.5
	5.00	7	7.5	7.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Mengambil keputusan adil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.1	1.1	1.1
	Netral	12	12.9	12.9	14.0
	Setuju	54	58.1	58.1	72.0
	Sangat setuju	26	28.0	28.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Deskripsi Etos Kerja Islami

Deskripsi Etos Kerja Islami

Statistics

	N		Mean	Median
	Valid	Missing		
Semangat kerjasama merupakan kebajikan dalam bekerja	93	0	3.89	4.00
Dedikasi dalam bekerja	93	0	3.90	4.00
Bekerja memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain	93	0	3.96	4.00
Keadilan dan kenyamanan di tempat kerja	93	0	3.89	4.00
Kreativitas kerja merupakan sumber kebahagiaan dan keberhasilan	93	0	3.91	4.00
Etos kerja Islami	93	0	19.559	20.000

Statistics

	Mode	Std. Deviation
Semangat kerjasama merupakan kebajikan dalam bekerja	4	.814
Dedikasi dalam bekerja	4	.693
Bekerja memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain	4	.736
Keadilan dan kenyamanan di tempat kerja	4	.814
Kreativitas kerja merupakan sumber kebahagiaan dan keberhasilan	4	.747
Etos kerja Islami	20.0	3.1844

Semangat kerjasama merupakan kebajikan dalam bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	6	6.5	6.5	6.5
Netral	18	19.4	19.4	25.8
Setuju	49	52.7	52.7	78.5
Sangat setuju	20	21.5	21.5	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Dedikasi dalam bekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
Netral	21	22.6	22.6	24.7
Setuju	54	58.1	58.1	82.8
Sangat setuju	16	17.2	17.2	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Bekerja memberikan manfaat bagi diri sendiri dan orang lain

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.1	1.1	1.1
	Netral	24	25.8	25.8	26.9
	Setuju	46	49.5	49.5	76.3
	Sangat setuju	22	23.7	23.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Keadilan dan kenyamanan di tempat kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	4	4.3	4.3	4.3
	Netral	24	25.8	25.8	30.1
	Setuju	43	46.2	46.2	76.3
	Sangat setuju	22	23.7	23.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Kreativitas kerja merupakan sumber kebahagiaan dan keberhasilan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Netral	24	25.8	25.8	28.0
	Setuju	47	50.5	50.5	78.5
	Sangat setuju	20	21.5	21.5	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Deskripsi Komitmen Karyawan pada Organisasi

Statistics

	N		Mean	Median
	Valid	Missing		
Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi	93	0	3.91	4.00
Merasa terikat secara emosional pada organisasi	93	0	3.94	4.00
Sangat peduli dengan nasib organisasi	93	0	3.66	4.00
Sangat bahagia menghabiskan karir di organisasi	93	0	3.69	4.00
Membanggakan organisasi pada orang lain	93	0	3.88	4.00
Permasalahan organisasi adalah permasalahan diri sendiri	93	0	3.90	4.00
Komitmen karyawan pada organisasi	93	0	22.978	23.000



Statistics

	Mode	Std. Deviation
Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi	4	.761
Merasa terikat secara emosional pada organisasi	4	.734
Sangat peduli dengan nasib organisasi	4	.773
Sangat bahagia menghabiskan karir di organisasi	4	.794
Membanggakan organisasi pada orang lain	4	.689
Permasalahan organisasi adalah permasalahan diri sendiri	4	.767
Komitmen karyawan pada organisasi	23.0 ^a	3.4293

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	4	4.3	4.3	4.3
Netral	19	20.4	20.4	24.7
Setuju	51	54.8	54.8	79.6
Sangat setuju	19	20.4	20.4	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Merasa terikat secara emosional pada organisasi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
Netral	22	23.7	23.7	25.8
Setuju	49	52.7	52.7	78.5
Sangat setuju	20	21.5	21.5	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Sangat peduli dengan nasib organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	6.5	6.5	6.5
	Netral	31	33.3	33.3	39.8
	Setuju	45	48.4	48.4	88.2
	Sangat setuju	11	11.8	11.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Sangat bahagia menghabiskan karir di organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	5.4	5.4	5.4
	Netral	33	35.5	35.5	40.9
	Setuju	41	44.1	44.1	84.9
	Sangat setuju	14	15.1	15.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Membanggakan organisasi pada orang lain

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Netral	22	23.7	23.7	25.8
	Setuju	54	58.1	58.1	83.9
	Sangat setuju	15	16.1	16.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Permasalahan organisasi adalah permasalahan diri sendiri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	6.5	6.5	6.5
	Netral	14	15.1	15.1	21.5
	Setuju	56	60.2	60.2	81.7
	Sangat setuju	17	18.3	18.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Deskripsi Kinerja Karyawan

Statistics

	N		Mean	Median
	Valid	Missing		
Kuantitas kerja	93	0	3.72	4.00
Kualitas kerja	93	0	3.58	4.00
Efisiensi kerja	93	0	3.70	4.00
Memegang standar profesional yang tinggi	93	0	3.91	4.00
Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan	93	0	3.72	4.00
Sering menjalankan ibadah sunah	93	0	3.57	4.00
Meningkatkatn ya zakat, infaq dan shadaqah	93	0	4.10	4.00
Meningkatnya ketaqwaan	93	0	3.84	4.00
Kinerja karyawan	93	0	30.140	30.000

Statistics

	Mode	Std. Deviation
Kuantitas kerja	4	.839
Kualitas kerja	4	.771
Efisiensi kerja	4	.791
Memegang standar profesional yang tinggi	4	.620
Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan	4	.713
Sering menjalankan ibadah sunah	4	.743
Meningkatkatn ya zakat, infaq dan shadaqah	4	.660
Meningkatnya ketaqwaan	4	.784
Kinerja karyawan	31.0	3.9634

Kuantitas kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	12	12.9	12.9	12.9
	Netral	13	14.0	14.0	26.9
	Setuju	57	61.3	61.3	88.2
	Sangat setuju	11	11.8	11.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Kualitas kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	6.5	6.5	6.5
	Netral	37	39.8	39.8	46.2
	Setuju	40	43.0	43.0	89.2
	Sangat setuju	10	10.8	10.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Efisiensi kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	6	6.5	6.5	6.5
	Netral	29	31.2	31.2	37.6
	Setuju	45	48.4	48.4	86.0
	Sangat setuju	13	14.0	14.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Memegang standar profesional yang tinggi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	1	1.1	1.1	1.1
	Netral	19	20.4	20.4	21.5
	Setuju	60	64.5	64.5	86.0
	Sangat setuju	13	14.0	14.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	3	3.2	3.2	3.2
	Netral	31	33.3	33.3	36.6
	Setuju	48	51.6	51.6	88.2
	Sangat setuju	11	11.8	11.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Sering menjalankan ibadah sunah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	5.4	5.4	5.4
	Netral	39	41.9	41.9	47.3
	Setuju	40	43.0	43.0	90.3
	Sangat setuju	9	9.7	9.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Meningkatkatnya zakat, infaq dan shadaqah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Netral	10	10.8	10.8	12.9
	Setuju	58	62.4	62.4	75.3
	Sangat setuju	23	24.7	24.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Meningkatnya ketaqwaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	5	5.4	5.4	5.4
	Netral	22	23.7	23.7	29.0
	Setuju	49	52.7	52.7	81.7
	Sangat setuju	17	18.3	18.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

SmartPLS report

Model: D:\disertasi_terbuka\data_disertasi_terbuka_baru
 \HERU_KELAYAKAN_AKHIR.splsm
 Date: 25.03.2010

Table of contents (whole)

PLS output **Goodness of fit** Model data
 measures

Table of contents

- R-square
- Composite Reliability
- Average variance extracted (AVE)
- Cross loadings

R-square

[CSV-Version]

	R-square
PIMPIN	
ETOS	0.682
KOMITMEN	0.797
KINERJA	0.937

Table of contents

Composite Reliability

[CSV-Version]

	Composite Reliability
PIMPIN	0.908
ETOS	0.922
KOMITMEN	0.891
KINERJA	0.867

Table of contents

Average variance extracted (AVE)

[CSV-Version]

	Average variance extracted (AVE)
PIMPIN	0.665
ETOS	0.702
KOMITMEN	0.578
KINERJA	0.450

Table of contents

Cross loadings

[CSV-Version]

	PIMPIN	ETOS	KOMITMEN	KINERJA
EKI1	0.677	0.787	0.821	0.725
EKI2	0.505	0.821	0.657	0.670
EKI3	0.671	0.876	0.751	0.772
EKI4	0.701	0.865	0.850	0.838
EKI5	0.695	0.838	0.732	0.704
KEP1	0.893	0.590	0.542	0.531
KEP2	0.735	0.654	0.628	0.588
KEP3	0.839	0.598	0.538	0.522
KEP4	0.879	0.674	0.655	0.630
KEP5	0.714	0.506	0.491	0.435
KK1	0.617	0.765	0.732	0.646
KK2	0.634	0.696	0.688	0.699
KK3	0.596	0.712	0.633	0.667
KK4	0.406	0.652	0.496	0.737
KK5	0.463	0.633	0.481	0.607
KK6	0.627	0.670	0.678	0.714
KK7	0.404	0.558	0.545	0.602
KK8	0.535	0.738	0.737	0.684
KM1	0.621	0.818	0.838	0.722
KM2	0.638	0.788	0.814	0.694
KM3	0.557	0.594	0.678	0.553
KM4	0.719	0.766	0.745	0.723
KM5	0.403	0.685	0.741	0.583
KM6	0.560	0.671	0.735	0.602

Correlations of the latent variables

[CSV-Version]

	PIMPIN	ETOS	KOMITMEN	KINERJA
PIMPIN	1.000			
ETOS	0.826	1.000		
KOMITMEN	0.825	0.874	1.000	
KINERJA	0.870	0.944	0.919	1.000

Table of contents

SmartPLS report

Model: D:\disertasi_terbuka\data_disertasi_terbuka_baru
 \HERU_KELAYAKAN_AKHIR.splsm
 Date: 25.03.2010

Table of contents (whole)

Bootstrapping results

Table of contents

- [Settings](#)
 - [results for inner weights](#)
 - [results for outer loadings](#)
 - [results for outer weights](#)
 - [outer weights for each sample](#)
 - [outer loadings for each sample](#)
 - [inner weights for each sample](#)
-

Settings

[[CSV-Version](#)]

number of samples	100
number of cases in original sample	93
cases per sample	50
preprocessing option	no changes

[Table of contents](#)

results for inner weights

[[CSV-Version](#)]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
PIMPIN -> ETOS	0.826	0.835	0.050	16.428
PIMPIN -> KOMITMEN	0.324	0.316	0.149	2.167
ETOS -> KOMITMEN	0.607	0.610	0.156	3.882

PIMPIN -> KINERJA	0.182	0.171	0.078	2.330
ETOS -> KINERJA	0.514	0.481	0.103	4.975
KOMITMEN -> KINERJA	0.319	0.362	0.111	2.875

Table of contents

results for outer loadings

[CSV-Version]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
PIMPIN				
KEP1	0.893	0.891	0.033	27.247
KEP2	0.735	0.735	0.105	7.006
KEP3	0.839	0.847	0.048	17.635
KEP4	0.879	0.881	0.041	21.402
KEP5	0.714	0.717	0.097	7.332
ETOS				
EKI1	0.787	0.785	0.056	14.146
EKI2	0.821	0.813	0.059	13.847
EKI3	0.876	0.878	0.037	23.666
EKI4	0.865	0.872	0.032	26.838
EKI5	0.838	0.840	0.054	15.530
KOMITMEN				
KM1	0.838	0.840	0.051	16.484
KM2	0.814	0.818	0.044	18.681
KM3	0.678	0.674	0.087	7.826
KM4	0.745	0.756	0.061	12.157
KM5	0.741	0.738	0.083	8.971
KM6	0.735	0.736	0.085	8.674
KINERJA				
KK1	0.646	0.646	0.079	8.176
KK2	0.699	0.702	0.100	6.967
KK3	0.667	0.672	0.110	6.070
KK4	0.737	0.722	0.090	8.189

KK5	0.607	0.603	0.119	5.091
KK6	0.714	0.724	0.073	9.804
KK7	0.602	0.600	0.110	5.448
KK8	0.684	0.681	0.103	6.666

Table of contents

results for outer weights

[CSV-Version]

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
PIMPIN				
KEP1	0.278	0.274	0.026	10.846
KEP2	0.235	0.233	0.031	7.662
KEP3	0.255	0.253	0.018	13.822
KEP4	0.261	0.260	0.022	11.915
KEP5	0.191	0.191	0.032	5.966
ETOS				
EKI1	0.230	0.230	0.017	13.509
EKI2	0.224	0.220	0.017	13.525
EKI3	0.252	0.252	0.019	13.411
EKI4	0.248	0.248	0.018	14.111
EKI5	0.240	0.241	0.018	13.153
KOMITMEN				
KM1	0.241	0.238	0.024	10.146
KM2	0.243	0.242	0.025	9.781
KM3	0.183	0.182	0.025	7.347
KM4	0.232	0.234	0.038	6.150
KM5	0.211	0.206	0.023	9.121
KM6	0.201	0.198	0.021	9.413
KINERJA				
KK1	0.189	0.186	0.029	6.521
KK2	0.193	0.193	0.025	7.713
KK3	0.183	0.183	0.024	7.607
KK4	0.195	0.188	0.026	7.593
KK5	0.169	0.166	0.031	5.481

KK6	0.195	0.196	0.031	6.278
KK7	0.173	0.169	0.024	7.057
KK8	0.194	0.192	0.029	6.731

Table of contents

outer weights for each sample

[CSV-Version]

	EK11	EK12	EK13	EK14
0	0.229	0.217	0.252	0.261
1	0.246	0.215	0.281	0.266
2	0.223	0.259	0.271	0.262
3	0.250	0.196	0.275	0.261
4	0.234	0.207	0.246	0.247
5	0.208	0.215	0.280	0.276
6	0.258	0.179	0.270	0.258
7	0.221	0.240	0.225	0.226
8	0.233	0.202	0.247	0.249
9	0.221	0.214	0.249	0.268
10	0.221	0.231	0.254	0.241
11	0.221	0.231	0.254	0.241
12	0.191	0.207	0.258	0.253
13	0.241	0.233	0.235	0.269
14	0.209	0.212	0.228	0.221
15	0.198	0.183	0.315	0.272
16	0.198	0.183	0.315	0.272
17	0.246	0.234	0.235	0.238
18	0.246	0.234	0.235	0.238
19	0.228	0.225	0.254	0.249
20	0.245	0.244	0.263	0.267
21	0.216	0.242	0.244	0.241
22	0.216	0.242	0.244	0.241
23	0.226	0.205	0.256	0.244
24	0.259	0.217	0.239	0.244
25	0.259	0.217	0.239	0.244
26	0.228	0.217	0.223	0.221
27	0.222	0.216	0.228	0.224

QS. Al Najm (53):39-40, QS. Al Zumar (39):39, QS. Al nahl (16): 97, QS. Al-ahqaf (46):19. Teori etos kerja dalam pandangan konvensional yang tidak berbasis agama menyatakan bahwa motivasi timbul dari sikap hidup mendasar terhadap kerja yang terbentuk oleh pemahaman akal dan pandangan hidup atau nilai-nilai yang dianut (kapitalis yang materialis dan hedonis). Motivasi ini mengabaikan iman, agama atau niat ibadah dan hanya bersumber pada pandangan hidup yang dianut. Dengan demikian makna bekerja dalam pandangan konvensional semata-mata untuk memenuhi kebutuhan materi duniawi dan mengabaikan kebutuhan ukhrawi, menafikkan unsur keimanan (*faith*) dalam setiap aktivitas manusia dan motivasinya untuk bekerja. Dampak dari pemenuhan kebutuhan materi saja dan mengabaikan nilai-nilai spiritual telah menimbulkan kegelisahan di dunia barat dan mulai mempertanyakan kemajuan yang diperoleh oleh peradaban barat. Kemajuan sains dan teknologi di dunia Barat telah menimbulkan kekhawatiran dan ancaman bagi kelangsungan hidup manusia dan alam sekitarnya seperti peperangan yang terjadi di berbagai belahan dunia, kerusakan alam dan pencemaran lingkungan. Perburuan pemenuhan kebutuhan yang tidak pernah berakhir (*endlessly need seeking*) telah menyebabkan hilangnya kehidupan di sebagian dunia barat. Kehampaan nilai-nilai spiritual menimbulkan stress, depresi, gangguan dan juga kematian. Hal ini berbeda dengan di dunia timur yang masih menggunakan nilai-nilai keagamaan dalam melandasi bekerja. Kelemahan teori-teori etos kerja konvensional inilah yang diperbaiki dan disempurnakan melalui teori etos kerja Islami. Dalam Islam, motivasi yang melandasi seorang manusia untuk bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan spiritual (*need for spirituality*) yang meliputi kebutuhan

akan kebahagiaan dunia dan akhirat, kebutuhan akan keselamatan dan kebutuhan untuk melayani.

Mendasarkan QS. Ad Dzariyat ayat 56, bahwa semangat bekerja seseorang manusia dilandasi oleh semangat pengabdian (ibadah) kepada Allah Swt. Bekerja bagi seseorang merupakan kewajiban agama dalam rangka menggapai ridha Allah Swt (*yabtaghuuna fadhlam minallah wa ridhwana*). Motivasi yang kuat untuk melakukan sesuatu atas dasar ketuhanan akan melahirkan *jihad fi sabilillah*. Jihad merupakan makna sikap yang bersungguh-sungguh untuk mengerahkan potensi diri dalam mencapai cita-cita. Pandangan Islam terhadap etos kerja memiliki kesamaan dengan ajaran religius yang lain, tetapi islam memiliki prinsip tentang etos kerja yang khas yang membedakan dengan ajaran lain. Bekerja bukan untuk memuliakan dirinya dan menampakkan kemanusiaannya, tetapi juga sebagai manifestasi dari amal salih dan oleh karenanya memiliki nilai ibadah yang sangat luhur. Dengan demikian temuan teoritis dalam penelitian ini bahwa etos kerja Islami memperbaiki kelemahan teori etos kerja sebelumnya melalui kandungan nilai-nilai spiritual yang melandasi manusia dalam bekerja seperti kerjasama, dedikasi, memberi manfaat dalam bekerja, keadilan dan kenyamanan, kemampuan terbaik dan kreativitas. Hasil studi menunjukkan bahwa etos kerja Islami mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi serta peningkatan kinerja karyawan lebih baik, meskipun belum secara kafah. Hal ini disebabkan masing-masing PT Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) di Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki pedoman pencapaian kinerja yang lebih berorientasi pada tujuan finansial perusahaan, sehingga

makna bekerja bagi karyawan masih didominasi pencapaian kebutuhan duniawi, meskipun sebagian menyadari bekerja juga merupakan bagian dari ibadah.

6.4 Keterbatasan Studi

Berdasarkan hasil studi ini, terdapat beberapa hal yang belum mampu diselesaikan, sehingga beberapa keterbatasan dalam studi ini, yaitu :

1. Indikator dan variabel kepemimpinan Islami dan etos kerja Islami diambil dari referensi jurnal dan buku yang sudah ada, tanpa melakukan analisis faktor dengan menggunakan *exploratory factor analysis*.
2. Masih sedikitnya dukungan teori dan empirik dalam penelitian ini memerlukan studi explorasi yang lebih mendalam untuk menemukan indikator-indikator yang lebih memuaskan masing-masing variabel.
3. Studi ini hanya menggunakan satu variabel eksogen dan tiga variabel endogen untuk menjelaskan kinerja karyawan sehingga memerlukan variabel antesenden untuk menghasilkan model yang lebih baik.
4. Kinerja karyawan hanya diukur melalui penilaian karyawan sendiri, dan tidak menggunakan metode 360° sehingga masih terdapat bias dalam penilaian kinerja, meskipun dalam penelitian ini sangat kecil.