

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA YAYASAN  
PESANTREN AT-TAUFIQIYAH SUMENEP**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**ACH. ROFIQI M.  
NIM: 13510197**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2017**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA YAYASAN  
PESANTREN AT-TAUFIQIYAH SUMENEP**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



**Oleh :**

**ACH. ROFIQI M.**  
NIM: 13510197

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2017**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA YAYASAN  
PESANTREN AT-TAUFIQIYAH SUMENEP**

**SKRIPSI**

Oleh:

**ACH. ROFIQI M.**

NIM: 13510197

Telah Disetujui, 13 April 2017  
Dosen Pembimbing,

  
**Zaim Mukaffi, SE., M.Si**  
NIP. 197911242009011007

Mengetahui:  
Ketua Jurusan,



**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**  
NIP. 19750707 200501 1 005

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA YAYASAN PESANTREN AT-TAUFIQIYAH SUMENEP

#### SKRIPSI

Oleh:

**ACH. ROFIQI M.**  
NIM: 13510197

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada Tanggal 18 April 2017

#### Susunan Dewan Penguji

1. Ketua Penguji  
**Dr. H. Achmad Sani S, SE., M.Si**  
NIP. 19720212 200312 1 003
2. Sekretaris/Pembimbing  
**Zaim Mukaffi, SE., M.Si**  
NIP. 19791124 200901 1 007
3. Penguji Utama  
**Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar., SH., M.Ag** : ( )  
NIP. 19490929 198103 1 004

#### Tanda Tangan

( )  
( )  
( )

Disahkan Oleh :  
Ketua Jurusan,



**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei**  
NIP. 19750707 200501 1 005

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Ach. Rofiqi M.  
 NIM : 13510197  
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA YAYASAN PESANTREN AT-TAUFIQIYAH SUMENEP**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 18 April 2017

Hormat saya,



*Ach. Rofiqi M.*  
 Ach. Rofiqi M.  
 NIM. 13510197

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

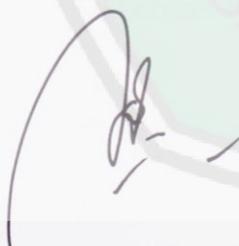
Nama	: ACH ROFIQI M.
NIM	: 13510197
Jurusan / Konsentrasi	: Manajemen/SDM
Fakultas	: Ekonomi
Judul Skripsi	: PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL <i>INTERVENING</i> PADA YAYASAN PESANTREN AT-TAUFIQIYAH SUMENEP

Mengizinkan jika karya ilmiah saya (Skripsi) dipublikasikan melalui website perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara keseluruhan (*full teks*).  
Demikian pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Malang, 17 April 2017

Dosen Pembimbing,

Mahasiswa,



Zaim Mukaffi, SE., M.Si  
NIP. 197911242009011007



Ach. Rofiqi M.  
NIM. 135101897

## PERSEMBAHAN

Dengan penuh kesadaran dan kerendahan hati penulis persembahkan karya sederhana ini untuk:

### KELUARGAKU

Almarhum Bapak (Musyawir Mubin) sebagai bapak kandungku yang mendidik di masa saya masih kecil tidak menahu apa itu arti kehidupan & Ibu (Tarwiyah) yang selalu menjadi motivasi utamaku dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas do'a Bapak & Ibu yang tak pernah berhenti, atas keringat kerja kerasnya selama ini, atas kepercayaannya. Mbak Halimatus Sa'diyah dan Mas Abu Sufyan, yang telah menjadi alarmku jika waktuku sudah hampir habis, yang selalu membangkitkan semangatku disaat harapan mulai pudar, dan meyakinkan bahwa setiap usaha pasti ada hasil. Saya harus segera meringankan beban orang tua dengan menyelesaikan studi ini. Terima Kasih atas dukungan yang selama ini berikan.

## MOTTO

**Apapun yang terjadi itu yang terbaik**



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi sebagai variabel *intervening* pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Prof. Dr. Mudjia Raharjo selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Salim Al Idrus, MM., M. Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Zaim Mukaffi, SE., MM selaku Dosen Pembimbing yang selalu sabar dalam mengarahkan, memotivasi dan menginspirasi.
5. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

6. Terima kasih kepada Almarhum Bapak saya Musyawir Mubin yang telah membesarkan saya dan mendidik saya sampai saya beranjak dewasa, semua nasihat dan pelajaran yang bapak berikan akan selalu di ingat dan dikenang.
7. Ibu Tarwiyah yang telah mendidik dan menasihati, dan memberikan cinta dan kasih sayang tiada tara, mempertaruhkan nyawa melahirkan anak yang sampai sekarang telah menyelesaikan tugas akhir skripsi serta dukungan moril yang tidak pernah ada batasnya.
8. Terima kasih, Amalia Tery Luana Devi yang telah memberikan do'a, motivasi dan selalu memberikan semangat dalam melakukan studi hingga penulisan tugas akhir skripsi ini.
9. Keluarga besar sahabat-sahabati Rayon PMII Ekonomi "Moch. Hatta" yang telah memberikan jutaan ilmu, pengalaman, kenangan dan harapan selama proses pembelajaran saya di Kota Malang.
10. Sahabat-sahabati Rayon PMII Ekonomi "Moch. Hatta" angkatan 2013 yang telah memberikan semangat serta dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Teman-teman seperjuangan Jurusan Manajemen 2013 dan para sahabatku yang telah memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
12. Para sahabatku yang telah bersedia meluangkan waktunya dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dan dengan dorongan dan semangat yang luar biasa.

13. Sahabat-sahabat terbaik seperjuangan dan pelipur lara di kala duka penyumbang tawa di kala suka, Safiq, Romli, Adam, Lutfi, Yoga, Bagus, Iil gengs, Lilis kecil.

Akhirnya dengan seluruh kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharap kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin

Malang, 18 April 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN PUBLIKASI .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMA PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	14
2.2 Landasan Teori .....	24
2.2.1 Kepemimpinan .....	24
2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan.....	24
2.2.1.2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan .....	25
2.2.2 Kepemimpinan Spiritual.....	26
2.2.2.1. Definisi Kepemimpinan Spiritual .....	26
2.2.2.2. Pendekatan Spiritualitas.....	30
2.2.2.3. Kepemimpinan Perspektif Islam.....	32
2.2.3 Budaya Organisasi.....	35
2.2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	35
2.2.3.2. Karakteristik Budaya .....	36
2.2.3.3. Indikator Budaya Organisasi.....	38
2.2.3.4. Fungsi Budaya Organisasi .....	39
2.2.3.5. Budaya Dalam Perspektif Islam.....	40
2.2.4 Kinerja Karyawan.....	42
2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	42
2.2.4.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan.....	44
2.2.4.3 Mengukur Kinerja.....	46
2.2.4.4 Metode Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan.....	47
2.2.4.5 Indikator Kinerja Karyawan .....	48
2.2.4.6 Kinerja Dalam Perspektif Islam.....	49

2.3	Hubungan Antar Variabel .....	52
2.3.1	Hubungan kepemimpinan spiritual dan kinerja.....	52
2.3.2	Hubungan kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi .....	52
2.3.3	Hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan .....	53
2.4	Kerangka Konseptual .....	55
2.5	Model Hipotesis .....	55
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>57</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	57
3.2	Lokasi penelitian .....	57
3.3	Populasi dan Sampel .....	58
3.3.1	Populasi .....	58
3.3.2	Sampel .....	58
3.4	Teknik Pengambilan Sampel.....	59
3.5	Data dan Jenis Data .....	60
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.6.1	Wawancara .....	60
3.6.2	Kuesioner.....	61
3.6.3	Observasi .....	61
3.7	Skala Pengukuran .....	61
3.8	Metode Pengumpulan Data .....	62
3.9	Definisi Operasional Variabel.....	62
3.10	Analisis Data .....	65
3.10.1	Uji Instrumen.....	65
3.10.2	Uji Asumsi Klasik .....	66
3.10.3	Uji Hipotesis dengan Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	67
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>71</b>
4.1.	HASIL PENELITIAN .....	71
4.1.1.	Gambaran Umum Yayasan.....	71
4.1.2.	Sejarah Pesantren At-Taufiqiyah.....	71
4.1.3.	Awal Didirikannya Pondok Pesantren.....	75
4.1.4.	Nama Pendiri Pondok Pesantren .....	75
4.1.5.	Berdirinya Lembaga Pendidikan Formal.....	76
4.1.6.	Visi dan misi Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah.....	79
4.1.7.	Deskripsi Responden .....	79
4.1.8.	Hasil Analisi Data.....	82
4.1.8.1.	Hasil Deskripsi Jawaban Kepemimpinan Spiritual.....	82
4.1.8.2.	Hasil Deskripsi Jawaban Budaya Organisasi .....	84
4.1.8.3.	Hasil Deskripsi Jawaban Kinerja Karyawan.....	86
4.1.9.	Uji validitas dan Uji Reliabilitas .....	87
4.1.9.1.	Uji Validitas.....	87
4.1.9.2.	Uji Reliabilitas .....	90
4.1.10.	Uji Asumsi Klasik .....	91
4.1.11.	Uji Analisi Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	93
4.1.12.	Uji Sobel Test .....	95

4.2. PEMBAHASAN .....	95
4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan .	95
4.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi .....	97
4.2.3. Budaya Organisasi Memediasi Antara Kepemimpinan Spiritual dengan Kinerja Karyawan .....	100
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>102</b>
5.1. KESIMPULAN .....	102
5.2. SARAN .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>105</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	20
Tabel 2.2	Persamaan dan Perbedaan Penelitian.....	24
Tabel 3.1	Populasi.....	58
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel .....	64
Tabel 4.1	Frekuensi Jenis Kelamin Responden .....	79
Tabel 4.2	Frekuensi Umur Responden.....	80
Tabel 4.3	Frekuensi Pendidikan Responden .....	81
Tabel 4.4	Frekuensi Masa Kerja Responden .....	81
Tabel 4.5	Hasil Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Spiritual .....	82
Tabel 4.6	Hasil Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi .....	84
Tabel 4.7	Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan .....	86
Tabel 4.8	Uji Validitas Kepemimpinan Spiritual .....	88
Tabel 4.9	Uji Validitas Budaya Organisasi.....	89
Tabel 4.10	Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	89
Tabel 4.11	Uji Reliabilitas .....	90
Tabel 4.12	Uji Asumsi Normalitas .....	91
Tabel 4.13	Uji Linieritas Variabel X ke Z .....	92
Tabel 4.14	Uji Linieritas Variabel X ke Y.....	92
Tabel 4.15	Uji Linieritas Variabel Z ke Y .....	93
Tabel 4.16	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	94
Tabel 4.17	Uji Sobel Test .....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	55
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	68
Gambar 4.1 Grafik Analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	94



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Distribusi Item
Lampiran 3	Uji Validitas
Lampiran 4	Uji Reliabilitas
Lampiran 5	Uji Normalitas
Lampiran 6	Uji Linieritas
Lampiran 7	Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )
Lampiran 8	Uji Sobel Test
Lampiran 9	Bukti Konsultasi



## ABSTRAK

M. Ach. Rofiqi 2017. SKRIPSI. Judul. “Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel *Intervening* pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep”.

Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE., M.Si

Kata Kunci : Kepemimpinan Spiritual, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Mediasi.

---

Organisasi merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber daya secara penuh demi tercapainya tujuan. Salah satu tujuan organisasi adalah meningkatkan kinerja karyawan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satu diantaranya adalah pemimpin. Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi dikendalikan oleh seorang pemimpin yang dapat di terapkan melalui spiritualitas seorang pemimpin. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar kepemimpinan spiritual berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif atau survei yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, dengan obyek penelitian adalah Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah yang terletak di Desa Aengbaja Raja Bluto Sumenep Madura, dalam penelitian ini metode kuisioner adalah metode pengumpulan data dimana metode analisis data menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dan uji sobel sebagai uji mediasi untuk menentukan nilai variabel Kepemimpinan Spiritual (X), Budaya Organisasi (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual (X) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai 0,539. Akan tetapi Kepemimpinan Spiritual (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Budaya Organisasi (Z) dengan nilai Signifikansi Kepemimpinan Spiritual terhadap Budaya organisasi 0,000 dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0,027. Dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah tergolong baik dengan dimediasi oleh Budaya Organisasi.

## ABSTRACT

M. Ach. Rofiqi 2017. Thesis. Title. "The Influence of Spiritual Leadership against Employee Performance with Organizational Culture as Intervening Variable at Islamic boarding school At-Taufiqiyah Sumenep".

Advisor: Zaim Mukaffi, SE., M. Si

Keywords: Spiritual Leadership, Organizational Culture, Employee Performance, Mediation.

---

The organization is a complex entity that seeks to allocate resources fully to achieve the goals. One of the organizational goals is to improve employee performance, the factor that affect employee performance is the leader. The process of influencing in determining organizational goals is controlled by a leader that can be applied through the spirituality of a leader. The purpose of this study was to determine how much the spiritual leadership that affected directly or indirectly on employee performance at Islamic boarding school At-Taufiqiyah Sumenep.

This research used quantitative method with descriptive or survey approach that aimed at testing the hypothesis that had been established, with the object of research Islamic boarding school At-Taufiqiyah in the Village of Aengbaja Raja Bluto Sumenep Madura, in this study used questionnaire as method of data collection and the method of data analysis used Path Analysis and Sobel test was as mediation test to determine the value of Spiritual Leadership variable (X), Organizational Culture (Z) and Employee Performance (Y).

From the results of research indicated that Spiritual Leadership (X) had no significant effect on Employee Performance (Y) with a value of 0.539. However, Spiritual Leadership (X) significantly influenced Employee Performance (Y) through Organizational Culture (Z) with the Significance value of Spiritual Leadership toward Organizational Culture, it was 0.000 and Organizational Culture toward Employee Performance with value of 0,027. It can be concluded that Employee Performance at Islamic boarding school At-Taufiqiyah Sumenep is good and it was mediated by Organizational Culture

## المستخلص

م. احمد رافقى. ٢٠١٧. البحث الجامعى. العنوان. "تأثير القيادة الروحية على أداء الموظف مع الثقافة التنظيمية كمتغير التدخل في مؤسسة المدرسة الإسلامية التوفيقية سومينيب."

المشرف: الزعيم مكفى، الماجستير

كلمات الرئيسية: القيادة الروحية والثقافة التنظيمية وأداء الموظفين والوساطة.

المنظمة هي كيان معقد التي تسعى إلى تخصيص الموارد الكاملة لتحقيق الأهداف. احدى من اهداف المنظمة يعنى تحسين أداء العاملين، والعوامل التي تؤثر على أداء الموظفين يعنى الزعيم. في عملية التأثير في تحديد الأهداف التنظيمية تكتبها الزعيم التي تمكن أن تطبق من خلال الروحي الزعيم. واما الغرض من هذا البحث لمعرفة كيفية القيادة الروحية في تأثير مباشرة أو غير مباشرة على أداء العاملين في مؤسسة المدرسة الإسلامية التوفيقية سومينيب

تستخدم هذه الدراسة الأسلوب الكمي مع المنهج الوصفي أو مسح مع الهدف إلى اختبار فرضية الذي تم تعيينه، بهدف البحث في مؤسسة المدرسة الإسلامية التوفيقية التي تقع في قرية أئنج باجا راجا بلوطو سومينيب، مادورا، جمع البيانات في هذه الطريقة الاستبيان وحيث طريقة التحليل البيانات باستخدام تحليل المسار (*Path Analysis*) واختبار سوبل كما اختبار المثابة لتحديد قيمة الوساطة متغير القيادة الروحية ( $X$ )، الثقافية المنظمة ( $Z$ ) وأداء الموظفين ( $Y$ )

وأظهرت النتائج أن القيادة الروحية ( $X$ ) لا تؤثر كبيرة لأداء الموظفين ( $Y$ ) بقيمة ٠.٠٥٣٩. ومع ذلك، والقيادة الروحية ( $X$ ) تؤثر كبيرة لأداء الموظفين ( $Y$ ) من خلال الثقافة المنظمة ( $Z$ ) مع قيمة الأهمية الثقافية للقيادة الروحية والثقافة التنظيمية ٠.٠٠٠. الثقافة المنظمة على أداء الموظفين بقيمة ٠.٠٠٢٧. خلصت الأداء الموظفين في مؤسسة المدرسة الإسلامية التوفيقية جيد جدا من خلال الثقافة المنظمة

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam setiap penyelenggaraan kegiatan, baik dalam organisasi pemerintahan maupun swasta. Karena manusia sebagai perencana, pengubah, dan pengendali sumberdaya yang lain dalam suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Manullang yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan (Manullang, 2004:19).

Manajemen sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia, dengan memperbaiki sumber daya manusia, meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, organisasi merupakan suatu kesatuan yang

komplek yang berusaha mengalokasikan sumber daya secara penuh demi tercapainya tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Salah satu tujuan organisasi adalah peningkatan kinerja karyawan. Menurut Robbins (2006:684) kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu pada pekerjaannya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2002: 2).

Kinerja mempunyai arti penting bagi karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, di samping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilainya kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didominasi.

Menurut Priyono, (2001:45) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satu diantaranya adalah pemimpin (*leadership*) peranan pemimpin dalam sebuah organisasi menjadi sebuah pertimbangan untuk kemajuan organisasi, dalam hal ini kepemimpinan dapat diartikan sebagai keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok

dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok (Rivai, 2005: 3).

Kepemimpinan yang efektif haruslah memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, watak, dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Seseorang yang mempunyai jabatan atau bisa dikatakan sebagai pemimpin harus dapat meningkatkan efektifitas kepemimpinannya yang didasari pada kemampuan gaya yang situasional dengan arti lain gaya yang berbeda pada kondisi dan situasi tertentu, sehingga tidak menuntut kemungkinan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat di terapkan melalui spiritualitas seorang pemimpin tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahmawati (2016) Kepemimpinan Spiritual memiliki peran aktif untuk mendorong, memotivasi dan menggerakkan para karyawan agar searah dengan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Kepemimpinan Spiritual juga mendorong timbulnya ikatan emosional yang kuat dalam diri para karyawan untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Selain itu, kepemimpinan spiritual juga mampu membentuk sikap kerja yang positif terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong lahirnya perasaan nyaman dan menyenangkan (kepuasan kerja) sehingga berdampak pada perilaku kerja yang

produktif, gaya kepemimpinan spiritual yang diharapkan mampu mengubah kinerja karyawan menjadi lebih efektif.

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (keilahian). Karena itu, kepemimpinan spiritual sering disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan pada etika religius. Tobroni (2015:133) mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.

Pada hakikatnya setiap manusia atau individu yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasi kepentingan semua pihak agar dalam menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku masing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud itulah budaya organisasi sebagai pedoman atau acuan suatu organisasi/perusahaan yang memuat tentang norma-norma dan nilai-nilai yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi dalam bertindak. Hal inilah yang menjadi faktor terciptanya budaya dalam meningkatkan kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi dimana karyawan itu bekerja. Hal tersebut, didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2012) mengatakan budaya

organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya perubahan budaya organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja karyawan, atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan budaya organisasi maka akan terjadi peningkatan kinerja karyawan dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

Menurut Koentjaraningrat (2000:43), budaya organisasi diartikan sebagai keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Dari pengertian tersebut budaya organisasi mengandung makna sebagai berikut: (1) adanya pola nilai, sikap dan tingkah laku termasuk bahasa, hasil karsa, dan karya; (2) budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mengetahui sikap dan tingkah laku; (3) budaya merupakan dari hasil pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi terhadap norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu; dan (4) dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan, baik sosial maupun lingkungan non sosial.

Susanto (2006:109) mengatakan untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi maka perlu adanya budaya organisasi sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan karyawan untuk melakukan aktivitas organisasi. Sashkin (2011:126) terdapat tiga cara utama yang di gunakan para pemimpin untuk membangun budaya, yaitu dengan mendefinisikan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dan membuatnya hidup

dalam tindakan-tindakan dari orang-orang dalam organisasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Banyak perusahaan atau organisasi yang mencoba berbagai cara untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih efektif dan efisien, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005:113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang ada pada organisasi yang di yakini serta di jadikan sebagai acuan oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai petunjuk dalam memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah tertentu, sehingga akan menjadi sebuah nilai, aturan, dan acuan di dalam lingkungan organisasi. Menurut Robbins dalam Porwani (2010:7) menyatakan bahwa setiap budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota.

Penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Sulisty, 2009 yang berjudul “Analisis kepemimpinan spiritual dan komunikasi organisasional terhadap kinerja karyawan” menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Arifin, 2010 yang berjudul “Analisis budaya organisasional terhadap komitmen kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja organisasional karyawan pada nasabah BMT di kecamatan jepara” menjelaskan bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap komitmen karyawan dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada nasabah BMT di kecamatan Jepara.

Penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Sumarni, 2011 yang berjudul “pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta model Semarang” menjelaskan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 23,9%. Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 2,0%. Secara simultan ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 27,7%.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratiwi, 2012 yang berjudul “pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang Makasar” menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya perubahan budaya organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Musta'in dan Mannan, 2014 yang berjudul “Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum Indonesia” menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan di Universitas Darul Ulum, Jombang.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahmawaty, 2016 yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun dalam penelitian ini ditemukan pula bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Atas dasar review riset terdahulu di atas, masih terdapat kesenjangan hasil penelitian (*gap research*) yang berbeda mengenai model kepemimpinan spiritual dan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menguji pengaruh kepemimpinan spiritual, kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening.

Lahirnya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 kemudian disusul oleh Undang-Undang nomor 28 tahun 2004 yang membahas tentang Yayasan memberikan kewenangan khusus terhadap sistematisa pengelolaan secara mutlak bagi pendiri yayasan tersebut, dengan demikian tuntutan bagi pendiri yayasan dalam upaya menumbuh kembangkan yayasan harus diupayakan secara maksimal dengan cara memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Undang-Undang di atas juga menjelaskan tentang pembagaian yayasan yang meliputi bidang kemanusiaan bidang sosial dan bidang keagamaan. Pentingnya kehidupan beragama di kalangan manusia memungkinkan adanya fasilitas sebagai salah satu alternatif yaitu melalui yayasan pondok pesantren.

Yayasan pesantren At-Taufiqiyah yang berada di Kabupaten Sumenep merupakan salah satu literatur dalam upaya pengembangan bagi masyarakat sekitar, dilihat dari perkembangannya Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah didirikan

pada tahun 1942 M oleh seorang kiai yang bernama KH. Hasyim Ali hingga saat ini. Dalam mengawali pembinaan terhadap para santrinya baik yang mukim ataupun non mukim, beliau memberikan pelajaran mengaji Al-Qur'an yang dilaksanakan setelah solat magrib sampai dengan solat isya, beliau di bantu oleh K. Hamzah (kakak ipar beliau) K. Baddar (kakak ipar sepupu beliau). Untuk menarik minat santri membaca Al-Qur'an, maka sejak tahun 1949 diadakan khotmil Qur'an secara rutin setiap tahun sampai tahun 1986. Pada saat itu di pimpin langsung oleh seorang kiai yang bernama KH. Hasyim Ali.

Suprayogo (1998) menghasilkan suatu temuan baru yang berdasar fakta lapangan yang mendalam dan proses yang lama serta perhatian yang seksama, ternyata kiai di kecamatan Tebon (nama samaran sebuah daerah di Kabupaten Malang) disimpulkan memiliki orientasi kegiatan yang menonjol secara berbeda. Yaitu, *Pertama*, kiai spiritual, ialah pengasuh pondok pesantren yang lebih menekankan pada upaya mendekatan diri kepada Tuhan lewat amalan ibadah tertentu. *Kedua*, kiai advokatif yaitu mengasuh pondok pesantren yang selain aktif mengajar para santri dan jamaahnya, juga memperhatikan persoalan-persoalan yang dihadapi masyarakat dan senantiasa mencari jalan keluarnya. *Ketiga*, ialah kiai politik, yaitu pengasuh pesantren yang senantiasa peduli pada organisasi politik dan juga pada kekuasaan. Kiai yang masuk kategori ini bisa dibedakan menjadi kiai politik adaptif, yaitu kiai yang bersedia menyesuaikan diri dengan pemerintah.

Di dalam Yayasan tersebut para guru/karyawan sangat tawadhu dan ta'zim serta mengedepankan nilai pengabdian terhadap kiai, dengan berjalannya waktu

Yayasan At-Taufiqiyah tumbuh serta berkembang pesat dengan dukungan oleh masyarakat serta seorang guru/karyawan yang mengabdikan dirinya di yayasan tersebut tanpa mengharapkan imbalan/gaji. Pada awal mula berdirinya yayasan semua karyawan bekerja serta mendidik para santri dengan ikhlas mengabdikan kepada yayasan, hingga saat ini Yayasan At-Taufiqiyah merupakan salah satu yayasan pesantren terbesar di Kabupaten Sumenep.

Berkembangnya Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah jika di lihat dari jumlah karyawan yang semakin lama semakin meningkat berdasarkan data yang di peroleh di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah jumlah karyawan tiga tahun terakhir menunjukkan peningkatan yaitu pada tahun 2014 berjumlah 100, tahun 2015 berjumlah 115 dan tahun 2016 berjumlah 147 karyawan. Tidak terlepas dari jumlah karyawan yang meningkat disetiap tahunnya, perkembangan tersebut juga dilihat dari peningkatan jumlah siswa pada tiga tahun terakhir yaitu pada tahun 2014 berjumlah 1100, tahun 2015 berjumlah 1500 dan tahun 2016 berjumlah 1980 seiring dengan peningkatan jumlah karyawan dan jumlah siswa di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah perkembangan juga di tunjukkan pada sirkulasi pembangunan di berbagai unit yang sangat pesat, hal ini di tunjukkan adanya alternatif pengembangan yayasan melalui bidang pendidikan di antaranya adalah MD, PAUD, TK, MI, MTs, MA dan SMK.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis ingin membahas beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan Spiritual Berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah ?
2. Apakah Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah ?
3. Apakah Budaya Organisasi memediasi adanya pengaruh hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja Karyawan pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini di lakukan bertujuan untuk:

1. Untuk menguji dan menganalisis seberapa besar Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara langsung terhadap kinerja Karyawan pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah ?
2. Untuk menguji dan menganalisis seberapa besar Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah ?
3. Untuk menguji dan menganalisis seberapa besar Budaya Organisasi memediasi pengaruh hubungan Kepemimpinan Spiritual dan Kinerja Karyawan Pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah ?

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap dengan di adakannya penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi :

##### 1. Bagi Peneliti

- a) Penelitian ini di harapkan dapat menjadi pengembangan ilmu pengetahuan maupun, perluasan wawasan dan pengalaman tentang kondisi nyata dari lapangan, serta peningkatan cara berfikir yang kritis terhadap sebuah dinamika yang terjadi di dalam organisasi khususnya dalam bidang sumberdaya manusia.
- b) Agar dapat membandingkan teori-teori yang di peroleh di bangku kuliah dengan apa yang terjadi dilapangan.

##### 2. Bagi Pembaca

- a) Sebagai penambahan pengetahuan untuk memberikan pemahaman baru tentang pentingnya kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi.
- b) Memperdalam wawasan para pembaca dalam realita lain yang terjadi tentang kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi dalam sebuah organisasi.

##### 3. Bagi Universitas

- a) Peneliti ini diharapkan dapat memperoleh hasil yang maksimal sehingga dapat digunakan sebagai refrensi tentang perkembangan kurikulum yang ada.
- b) Penelitian ini dapat di gunakan sebagai literatur dalam melakukan penelitian yang akan datang.

#### 4. Bagi Yayasan

- a) Dengan hasil penelitian ini di harapkan mampu memberikan informasi lebih terkait dalam bidang sumberdaya manusia khususnya fokus pada kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi sehingga berguna untuk penentuan kebijakan yang tepat bagi pihak manajer atas.
- b) Hasil dari penelitian ini di harapkan dapat menjadi bahan untuk evaluasi dan pertimbangan dalam menentukan langkah untuk meneruskan daur hidup yayasan tersebut.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Sumarni Dede, (2011) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PDAM Tirta Model Semarang). Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis kondisi kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang dan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM tirta moedal semarang yang berjumlah 614 karyawan, dan ukuran sample berjumlah 90 responden. Metode analisis data yang di gunakan adalah metode analisis statistik dengan menggunakan program SPSS. Dari hasil penelitian pada variabel kepemimpinan dapat dilihat pada tabel 4.2 bahwa kriteria kemampuan kepemimpinan pada PDAM Tirta Moedal Semarang adalah berada dalam kategori sangat baik sebesar 6% dan dalam kondisi baik sebesar 26%, sedangkan dalam kategori kurang baik sebesar 66% dan dalam kondisi tidak baik sebesar 3%. Dilihat dari perhitungan interval prosentase tersebut kemampuan kepemimpinan pada PDAM Tirta Moedal Semarang lebih dominan dalam kategori kurang baik. Hal ini dapat dikarenakan karena kecenderungan pola kepemimpinan otoriter dan monoton sehingga mungkin mempengaruhi pola atau stabilitas karyawan dalam bekerja. Pada variabel budaya organisasi dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa

budaya organisasi PDAM Tirta Moedal Semarang dalam kategori sangat baik sebesar 3% dan dalam kondisi baik sebesar 32%, dalam kondisi kurang baik sebesar 59% dan dalam kondisi tidak baik sebesar 6%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada PDAM Tirta Moedal Semarang dilihat dari hasil persentase yang paling dominan adalah dalam kategori kurang baik. Disini terlihat bahwa kecenderungan kinerja karyawan yang seharusnya berpengaruh baik apabila berada dalam atmosfer budaya organisasi yang baik, ternyata tidak mengarah pada kecenderungan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang terdiri dari indikator kemampuan sebagai pengawas, kebutuhan akan prestasi kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri, dan inisiatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari indikator inisiatif perseorangan, toleransi terhadap resiko, pengawasan perilaku pekerja, dukungan manajemen dan pola komunikasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Pratiwi Riska, (2012) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (pada kantor pelayanan kekayaan negara di lelang Makassar). Tujuan dari penelitian ini Untuk mengetahui budaya organisasi yang terdapat pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar dan Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar. Populasi dalam penelitian ini teknik penentuan sampel yang digunakan dimana anggota populasi pegawai KPKNL Makassar di jadikan sampel dengan jumlah populasi sebanyak 42 orang. Metode yang di gunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif dengan bantuan statistik. Hipotesis

yang digunakan penulis akan diuji dengan menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana, koefisien determinasi dan uji hipotesis (uji t). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari hasil kuesioner kinerja para pegawai/responden sebagian besar cenderung memberikan jawaban dengan pilihan kategori baik terhadap indikator-indikator dari variabel kinerja pegawai artinya para pegawai instansi Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar memiliki kinerja dengan kategori tinggi. Demikian dengan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya perubahan budaya organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan kinerja pegawai, atau dengan kata lain apabila terjadi peningkatan budaya organisasi maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

Wahyuni Sri, (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta). Tujuan penelitian ini untuk Menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tiga Serangkai Surakarta baik secara sendiri-sendiri ataupun bersama-sama, Menganalisis diantara variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Yang Lebih Dominan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiga Serangkai Surakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survey, yaitu peneliti mengadakan penelitian langsung kepada karyawan bagian produksi PT. Tiga Serangkai Surakarta. Populasi yang di gunakan pada penelitian ini berjumlah 102 Orang, sehingga responden dengan jumlah tersebut di teliti semua. Karena terbatasnya jumlah populasi maka peneliti menggunakan metode sensus yaitu

seluruh populasi menjadi anggota yang akan di amati sebagai sampel. Hasil penelitian ini menunjukkan uji F kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasikerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 36,722 ( $F_{hitung} > 2,70$ ) dan probabilitas  $F_{hitung}$  sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tiga Serangkai Surakarta", terbukti, Hasil uji t menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara sendiri-sendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh variabel kepemimpinan nilai  $t_{hitung}$  3,364 dan nilai signifikansi 0,001, variabel budaya organisasi nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,573 dan nilai signifikansi sebesar 0,001, variabel motivasi kerja  $t_{hitung}$  sebesar 4,955 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Tiga Serangkai" terbukti dan Hasil uji regresi linear berganda diperoleh koefisien regresi variabel motivasi kerja yang paling besar yaitu 0,384. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel yang paling besar mempengaruhi kinerja karyawan. Berarti hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "Diduga bahwa variabel motivasi kerja lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Tiga Serangkai" terbukti.

Hendriawan, (2014) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (pada PT.

Dwimitra Multiguna Sejahtera Di Kabupaten Konowe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara). Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan. Populasi yang di gunakan dalam penelitian ini adalah seluruh staff karyawan dari PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera yang berjumlah 55 orang dengan menggunakan teknik penentuan sampel secara acak random sampling. Analisis terhadap data yang di peroleh berupa analisis kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara secara parsial, Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara secara parsial dan Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara secara simultan dimana variabel menunjukkan adanya pengaruh nilai sebesar 64,967.

Saleh (2016) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada CV. Intrans Selaras Malang). Tujuan dari penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi yang meliputi inovasi dan pengambilan keputusan (X1), perhatian pada rincian (X2), Orientasi pada hasil (X3), orientasi pada orang (X4), Orientasi pada tim (X5), agresivitas (X6), Kemantapan (X7) terhadap kinerja karyawan CV.

Intrans Selaras Malang Secara Simultan, untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi yang meliputi inovasi dan pengambilan keputusan (X1), perhatian pada rincian (X2), Orientasi pada hasil (X3), orientasi pada orang (X4), Orientasi pada tim (X5), agresivitas (X6), Kemantapan (X7) terhadap kinerja karyawan CV. Intrans Selaras Malang Secara Parsial dan untukn Mengalsis variabel inivasi dan pengambilan keputusan (X1), perhatian pada rincian (X2), Orientasi pada hasil (X3), orientasi pada orang (X4), Orientasi pada tim (X5), agresivitas (X6), Kemantapan (X7) yang paling dominan mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dimana metodologi riset kuantitatif ini menggunakan *survey* deskriptif. Hasil pnelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan pengambilan keputusan (X1), perhatian pada rincian (X2), Orientasi pada hasil (X3), orientasi pada orang (X4), Orientasi pada tim (X5), agresivitas (X6), Kemantapan (X7) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan sebesar 0,000, yang mana angka tersebut kurang dari 0,05 ( $0,00 < 0,05$ ). Variabel bebas budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan pengambilan keputusan (X1) nilai sig t = 0,046, Orientasi pada hasil (X3) nilai sig t = 0,003, orientasi pada orang (X4) nilai sig t = 0,036, agresivitas (X6) nilai sig t = 0,010 Kemantapan (X7) nilai sing t = 0,036 berpengaruh secara parsial, sedangkan variabel perhatian pada rincian (X2) nilai sing t = 0,295 dan orientasi pada tim (X5) dengan nilai sing t = 0,871, tidak berpengaruh secara signivikan terhadap kinerja karyawan. Dari analisis data variabel yang paling dominan berpengaruh

terhadap kinerja karyawan adalah variabel *Agresivitas* (X6) dengan nilai sing t = 0,010.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel / indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dede Sumarni, (2011). Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PDAM Tirta Model Semarang)	Kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Kuantitatif	Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Model Semarang dengan kontribusi 23,9%. Secara parsial tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 2,0%. Secara simultan ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang dengan kontribusi 27,7%.
2	Pratiwi riska, (2012). pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (pada kantor pelayanan kekayaan negara di lelang Makassar).	Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar sebesar 32 % dan 68 % dipengaruhi oleh faktor lain.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel / indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	Sri Wahyuni, (2012) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Tiga Serangkai Surakarta).	Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan	Kuantitatif	Hasil analisis data diperoleh: (1) Hasil uji F menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Hasil uji t menunjukkan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja secara sendirisendiri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Hasil uji regresi linear berganda diperoleh koefisien regresi variabel motivasi kerja yang paling besar yaitu 0,384. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja merupakan variabel yang paling besar mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi di PT. Tiga Serangkai Surakarta.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel / indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4	Hendriawan, (2014) pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera Di Kabupaten Konowe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara)	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.	kuantitatif dan kualitatif	Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda di peroleh bahwa faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi hal ini di buktikan dengan nilai standardized coefficient yang terbesar. Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya apabila gaya kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel / indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	Moh Saleh, (2016). pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada CV. Intrans Selaras Malang).	Budaya organisasi dan kinerja karyawan	Kuantitatif	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel bebas budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan pengambilan keputusan (X1), perhatian pada rincian (X2), Orientasi pada hasil (X3), orientasi pada orang (X4), Orientasi pada tim (X5), agresivitas (X6), Kemantapan (X7) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikan sebesar 0,000, yang mana angka tersebut kurang dari 0,05 (<math>0,00 &lt; 0,05</math>).</p> <p>Variabel bebas budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan pengambilan keputusan (X1) nilai sig t = 0,046, Orientasi pada hasil (X3) nilai sig t = 0,003, orientasi pada orang (X4) nilai sig t = 0,036, agresivitas (X6) nilai sig t = 0,010 Kemantapan (X7) nilai sing t = 0,036 berpengaruh secara parsial, sedangkan variabel perhatian pada rincian (X2) nilai sing t = 0,295 dan orientasi pada tim (X5) dengan nilai sing t = 0,871, tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari analisis data variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel <i>Agresivitas</i> (X6) dengan nilai sing t = 0,010.</p>

**Tabel 2.2**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian**

NO	KETERANAGAN	PERBEDAAN	
		Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang
1.	Teknik analisis data.	Analisis regresi linier berganda.	Analisis path.
2.	Variabel.	Kepemimpinan umum	Kepemimpinan spiritual.
3.	Tahun	2011-2016	2017
4.	Kerangka konseptual.	Mengukur pengaruh variabel secara langsung.	Mengukur pengaruh variabel secara tidak langsung (intervening)
5.	Tempat.	Semarang, Surakarta, Malang,	Sumenep.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Kepemimpinan

#### 2.2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Suatu perusahaan memerlukan adanya kepemimpinan yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan. Maju mundurnya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, seorang pemimpin perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada karena pemimpin tidak akan mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan sendirian saja, melainkan meminta bantuan orang lain untuk membantu dengan memberikan tugas-tugas atau mendelegasikan kepada orang lain dalam hal ini bawahannya.

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115).

#### **2.2.1.2. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

b. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

c. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

## 2.2.2 Kepemimpinan Spiritual

### 2.2.2.1. Definisi Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung spiritual. *Spiritual leader* melakukan pekerjaan dengan cara yang memuaskan hati lewat pemberdayaan, memulihkan dan menggantungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. *Spiritual leader* tidak hanya mampu menghadirkan uang, tetapi juga hati dan jiwa dalam bekerja. Mereka terlibat sepenuhnya (*involve*) dalam aktivitas organisasi yang di pimpinnya sebagai bentuk komitmen yang paling dalam yaitu komitmen spiritualitas.

Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniaan kepada dimensi spiritual (keilahian). Karena itu, kepemimpinan spiritual sering disebut juga kepemimpinan yang berdasarkan pada etika religius. Tobroni (2015:133) mengemukakan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam tujuan, proses budaya dan perilaku kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai *core belief*, *core values* dan filosofi dalam perilaku kepemimpinannya.

Secara historisitas Islam, model kepemimpinan spiritual ini dapat merujuk kepada pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW yang mampu mengembangkan kepemimpinan yang paling ideal dan sukses dengan sifat-sifatnya yang utama, yaitu *siddiq (integrity)*, *amanah (trust)*, dan *tabligh*

(*openly, human relation*) dan *fathanah (working smart)*. Dengan kata lain, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius, mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan. Model kepemimpinannya tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal semata, melainkan lebih banyak dibimbing oleh faktor internal hati nuraninya. Namun demikian, kepemimpinan spiritual bukan berarti kepemimpinan yang anti intelektual. Kepemimpinan spiritual bukan hanya sangat rasional, melainkan justru menjemihkan rasionalitas dengan bimbingan hati nurani dan kecerdasan spiritual (Tobroni, 2015).

Salah satu teori Kepemimpinan Spiritual yang telah berkembang saat ini adalah *Spiritual Leadership Theory* (SLT) yang diperkenalkan oleh Louis W. Fry pada tahun 2003 dan dikembangkan lagi pada tahun 2005. *Spiritual Leadership Theory* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*), dan nilai altruism (*altruistic love*) serta spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*), dan kesejahteraan spiritual/ *spiritual survival* (Fry et al., 2005).

Kepemimpinan spiritual di pandang suatu paradigma dalam perubahan dan pengembangan organisasi yang pada hakekatnya di ciptakan untuk membentuk sebuah motivasi intrinsic dari individu, dan mendorong terbentuknya organisasi pembelajar. Fry (2008) menyatakan kepemimpinan spiritual sebagai sebuah nilai, sikap dan perilaku pemimpin strategi yang di perlukan dalam upaya memotivasi

diri sendiri maupun orang lain melalui *calling and membership*, sehingga terbentuk perasaan sejahtera secara spiritual.

Giacalone, Jurkiewicz & Fry (2005) menyatakan kepemimpinan spiritual dapat pula di pandang sebagai sebuah upaya kekuatan memotivasi yang memungkinkan orang lain untuk menjadi lebih baik, berenergi dan terhubung atau terikat dengan pekerjaannya. Hal ini menjadi sebuah dasar kekuatan untuk menerjemahkan *spiritual survival* ini menjadi *feelings of attraction*, ketertarikan dan caring terhadap pekerjaan maupun orang dalam lingkungan kerja untuk menjadi lebih berkomitmen, produktif dalam perilaku berorganisasi.

Dalam konsep islam, semua orang adalah pemimpin, paling tidak dalam lingkungannya sendiri atau ia merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri. Jadi jika konsep ini di sadari, menjadi pemimpin bukanlah sesuatu hal yang istimewa, jabatan ini selalu ada di sepanjang hayat manusia. Dalam firman Allah dalam QS. Al-Baqarah (2):30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِىْهَا  
مَنْ يُّفْسِدُ فِىْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ

اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya : Dan (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-Mu dan mensucikan nama-Mu?" Tuhan berfirman, "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Hal ini di perkuat oleh sabda nabi, “setiap orang di antara kalian adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. (Jusmaliani: 2011) Di jelaskan dalam QS. Ali ‘Imran : 159

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا<sup>ط</sup>  
 مِن حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ<sup>ط</sup> وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ<sup>ط</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ<sup>ط</sup> فَإِذَا عَزَمْتَ<sup>ط</sup>  
 فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ<sup>ج</sup> إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : “Maka dengan rahmat dari Allahlah engkau (Muhammad) telah berlaku lembut kepada mereka karena jika engkau kasar, keras hati, niscaya mereka berpecah dari sekelilingmu. Lantaran itu, ampunkanlah mereka, dan mitakanlah ampun bagi mereka, dan ajaklah mereka bermusyawarah di dalam urusan itu, lantas apabila engkau telah teguh hati, maka bertawakkallah kepada Allah, karena sesungguhnya Allah itu cinta kepada mereka yang bertawakkal.

Ayat ini memberikan tuntutan bahwa pemimpin yang bersifat kasar dan keras hati tidaklah berjaya dalam kepemimpinannya. Dalam hadist yang di riwayatkan oleh Tirmidzi, Rosulullah SAW berkata, “yang terbaik di antara kalian adalah yang terbaik kepda keluarganya dan aku adalah yang terbaik bagi keluargaku di antaramu”. Dalam memimpin keluarganya, Rasulullah berinteraksi dengan sangat baik penuh kasih sayang dan santun dengan para istri, anak-anak, dan cucu-cucu beliau. Antonio (2008) membagi sifat kepemimpinan keagamaan Rasulullah SAW menjadi lima, memberikan teladan, komunikasi yang efektif, dekat dengan umat, pengkaderan, dan pendelegasian wewenang. Sesuai dengan QS. Al-Syu’ara’ (26) “*dan berilah peringatan kepada kerabat-kerabatmu yang terdekat, dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang yang beriman.*

Literatur tentang kepemimpinan sangat banyak dan kadang kala kontradiksi satu sama lain, dalam penelitian ini yang di kemukakan oleh Suprayogo (2007) yang mengatakan bahwa sosok pemimpin adalah orang yang mengedepankan fikir, dzikir dan amal saleh. Ia memiliki ilmu yang luas, pandangan mata yang tajam, otak yang cerdas, hati yang lembut dan semangat serta jiwa pejuang (Suprayogo 2007 dalam Yunus 2009 : 76 )

#### **2.2.2.2. Pendekatan Spiritualitas**

Terlepas dari realitas spiritualitas yang penuh dengan paradoks, adalah merupakan kewajiban bagi umat beragama untuk mengembangkan, menguatkan, atau menghidupkan lagi spiritualitas. Dalam (Zohar dan Marshall 2000) Spiritual, yang pada dasarnya merupakan bentuk splritualitas yang bersumber dari ajaran tuhan, diyakini memiliki kekuatan spiritual yang lebih kuat, murni, suci, terarah dan abadi dibanding spiritual sekuler dengan berbagai cakaraknya. Pengembangan spiritualitas dengan demikian merupakan hal niscya untuk di wujudkan di tengah kehidupan berorganisasi. Terdapat beberapa pendekatan untuk mengembangkan spiritualitas:

- a. *pertama* melalui pendekatan teologik, yang di lakukan dengan cara melakukan elaborassi ajaran agama secara proporsional sehingga mematuhi kebutuhan hidup masyarakat. Dalam konteks ini, merupakan tugas ilmuwan, ulama, cendekiawan agama bekerjasama dengan para ahli untuk menyusun dan merancang pengembangan model/sitem ajaran yang searah dengan kebutuhan aktual dan konkret masyarakat itu sendiri

- b. *kedua* melalui pendekatan psiko-politik yang di lakukan dengan cara membangun keteladanan nasional. Pengembangan spiritual religius, seperti nilai: kebersihan, kejujuran, keadilan, kesederhanaan, kepedulian, keikhlasan, cinta kasih dan lain-lain yang bersumber dari ajaran yang juga merupakan prinsip-prinsip dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan mewujudkan melalui program keteladanan nasional cenderung lebih efektif ketimbang bentuk retorika apapun
- c. *ketiga* melalui penekatan sosio-kultural, dengan cara membangun masyarakat religius yang sebenarnya. Dalam rangka ini, pendidikan agama perlu di wujudkan dalam bentuk pelatihan-pelatihan praktis yang menekankan pada pengembangan moralitas dan aklaqulkarimah.

Menurut Imam Al-Ghazali (dalam Ancok, 2005:45) spiritualitas menggunakan pendekatan tasawwuf, dalam hal ini pemikiran Al-Ghazali adalah konsepnya tentang fitrah yang di kenal dengan sebutan *al-Nafis al-Rabbaniyah*. Konsep fitrah Al-Ghazali berkaitan erat dengan pembahasan tentang spiritualitas dalam hidup manusia. Menurut Ghazali kepribadian manusia di pengaruhi oleh tiga aspek yang di sebut sebagai fitrah yaitu :

- a. *Nafsu (impuls primitif)*

Nafsu adalah elemen jiwa (unsur ruh) yang berpotensi mendorong pada tabi'at badaniyah/biologis dan mengajak diri pada berbagai amal baik atau buruk.

b. *Akal (renalistik rasionalistik)*

Akal berasal dari bahasa arab, al-‘aql. Kata al-‘aql adalah mashdar dari kata ‘aqola - ya’qilu -‘aqlan yang maknanya adalah “*fahimma wa tadabbaro*” yang artinya “paham (tahu, mengerti) dan memikirkan (menimbang)”. Maka al-‘aql, sebagai mashdarnya, maknanya adalah “kemampuan memahami dan memikirkan sesuatu” sesuatu itu bisa ungkapan, penjelasan, fenomena, dan lain-lain, semua yang di tangkap oleh panca indra

c. *Kalbu (spiritual)*

*Qolbu* adalah sebuah latifah dimensi ketuhanan yang tidak mempunyai bentuk fisik. Tidak ada yang tahu dimana letak qolbu yang sebenarnya, yang dapat di ketahui adalah implementasi dari *qolbu* yang berupa akhlak. *Qolbu* lebih mengarah pada jati diri seseorang yang murni.

### 2.2.2.3. Kepemimpinan Perspektif Islam

Untuk memahami dasar konseptual dalam perspektif islam paling tidak harus digunakan tiga pendekatan, yaitu pendekatan normatif, historis dan teoritis.

a. Pendekatan Normatif

Dasar konseptual kepemimpinan islam secara normativ bersumber pada Al-Qur’an dan hadist yang terbagi atas empat prinsip pokok yaitu

1. Prinsip tanggung jawab dalam organisasi

Dalam islam telah di gariskan bahwa setiap diri adalah pemimpin (minimal dirinya sendiri) dan untuk kepemimpinan itu ia di tuntutan untuk bertanggung jawab sebagaimana hadist tersebut di atas. Untuk memahami makna tanggung jawab adalah substansi utama yang harus di

pahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang di serahkan kepadanya tidak disia-siakan.

## 2. Prinsip etika tauhid

Kepemimpinan islam di kembangkan di atas prinsip-prinsip etika tauhid.

Persyaratan utama seorang pemimpin yang telah digariskan oleh Allah

Subhanahuwata'ala pada firmanNya dalam surat Ali Imran (3) ayat 118

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَتَّخِذُوْا بٰطِنَةً مِّنْ دُوْنِكُمْ لَا يٰۤاَلُوْنَكُمْ خَبٰلًا  
وَدُوًّا مَّا عِنْتُمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ اَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِيْ صُدُوْرُهُمْ  
اَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْاٰيٰتِ ۗ اِنْ كُنْتُمْ تَعْقِلُوْنَ ﴿١١٨﴾

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.

## 3. Prinsip keadilan

Untuk menjaga keseimbangan kepentingan, maka asas keadilan harus

benar-benar dijaga agar tidak muncul stigma-stigma ketidakadilan

seperti kelompok marginal dan lain-lain. Firman Allah SWT dalam

surat Shad (38) ayat 26

يٰۤاَوْرُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ 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 ﴿٢٦﴾

Artinya : *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.*

#### 4. Prinsip kesederhanaan

Dalam prinsip ini hendaknya seorang pemimpin untuk mencontohkan kesederhanaan, Rasulullah SAW menegaskan bahwa seorang pemimpin itu harus melayani dan tidak meminta untuk di layani.

##### b. Pendekatan Historis

Al-Qur'an begitu kaya dengan kisah-kisah umat masa lalu sebagai pelajaran dan bahan perenungan bagi umat yang akan datang. Dengan pendekatan historis ini di harapkan akan lahir pemimpin-pemimpin islam yang memiliki sifat sidik, amanah, tabligh dan fathonah sebagai sarat keberhasilannya dalam memimpin. Kisah-kisah dalam Al-Qur'an, hadist, sirah nabawiyah, sirah sahabah telah memuat pesan-pesan moral yang tak ternilai harganya. Dan sejarah yang obyektif akan bertutur dengan jujur untuk tergelincir ke dalam lautan dosa, tidak terkecuali seorang nabi sekalipun tetap bisa tergelincir karena khilaf.

##### c. Pendekatan Teoritis

Ideologi islam adalah ideologi yang terbuka. Hal ini mengandung arti walaupun dasar-dasar konseptual yang ada di dalam bangunan ideologi Islam sendiri sesudah sempurna, namun islam tidak menutup kesempatan mengkomunikasikan ide-ide dan pemikiran dari luar islam selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah Saw.

Pengembangan ilmu pengetahuan, kerangka manajemen Islam selama berbeda dalam koridor ilmiah tentunya sangat di anjurkan mengingat kompleksitas permasalahan dan zaman ke zaman akan selalu bertambah dan sejarah Islam yang membangun dasar-dasar konseptual yang relevan dengan zamannya.

### **2.2.3 Budaya Organisasi**

#### **2.2.3.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2001:59) mengatakan budaya organisasi merupakan suatu system pengertian bersama yang di pegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan di pengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Robbins (2008:279) juga menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu syystem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya organisasi adalah suatu system nilai yang di peroleh dan di kembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang di gunakan sebagai pedoman berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Untuk memperdalam pemahaman mengenai budaya, berikut ini dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian dari budaya organisasi, antara lain:

Wilkins (1983) mendefinisikan budaya sebagai sesuatu yang dianggap bisa dan dapat di bagi bersama yang di berikan orang terhadap lingkungan sosialnya. Lingkungan sosial dalam artian berupa negara, kelompok etnis tetentu, desa di daerah , atau sebuah organisasi.

Sehein (1992) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan keyakinan dasar yang dilakukan bersama para anggota dari sebuah kelompok atau organisasi. Asumsi dan keyakinan tersebut menyangkut pandangan kelompok mengenai dunia dan keburukannya dalam dunia tersebut, sifat dari waktu ruanglingkup, sifat manusia dan hubungan manusia.

#### **2.2.3.2. Karakteristik Budaya**

Indrawijaya (2010:197) beberapa karakteristik dari budaya yang juga biasa di sebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya :

- a. Budaya itu di ciptakan (*culture is invented*). Terdapat tiga sistem yang dapat menciptakan budaya itu sendiri, yakni: (1) ideological system atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan: (2) *technological systems query*, keterampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang; dan (3) *organizational system* seperti sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin membentuk perilaku secara efektif.

- b. Budaya di pelajari (*culture is learned*). Untuk mengetahui bagaimana budaya individu atau kelompok, maka kita dapat mengamatinya dari perilaku keseharian dalam kehidupannya. Ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat dilihat dan diamati, sehingga administrasi atau manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan budaya yang ada.
- c. Budaya secara sosial diturunkan (*culture is society shared*). Budaya merupakan kelompok perwujudan secara manusiawi. Nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut oleh orang zaman dahulu secara terus-menerus dianut oleh generasi berikutnya.
- d. Budaya bersifat adaptif (*culture is adaptive*). Budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan ditinggalkan dan masyarakat mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.
- e. Budaya memberikan petunjuk (*culture is prescriptive*). Apa yang biasa dilakukan oleh kelompok masyarakat tertentu akan memberikan isyarat kepada pemasar (orang lain) bahwa begitulah keinginan mereka. Dan keinginan itu harus segera dipenuhi sehingga memberikan kepuasan bagi mereka.

Robbins (2002) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi :

- a. Inovasi dan keberanian pengambilan resiko (*innovation and risk taking*) adalah sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Orientasi pada tim (*tim orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
- f. Agresivitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

#### 2.2.3.3. Indikator Budaya Organisasi

Robbins berdasarkan pendapat Gordon dan Commines (dalam Siswanto dan Sucipto, 2008:151), mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkatan budaya Organisasi.

1. *Inisiatif individual*. Yaitu tingkat kreatifitas atau inisiatif atau ketidak tergantungan individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi.
2. *Toleransi terhadap tindakan beresiko*. Yaitu sejauh mana para karyawan di anjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.

3. *Direction*. Yaitu arah yang diinginkan organisasi dengan menciptakan atau menentukan tujuan atau sasaran secara jelas dan harapan untuk mencapai prestasi.
4. *Integrasi*. Yaitu tingkat kerjasama antar unit atau sejauh mana koordinasi yang di lakukan untuk mendorong unit-unit atau bagian-bagian dalam organisasi agar bekerjasama dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
5. *Management support*. Yaitu tingkat dukungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para manager memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
6. *Control*. Yaitu aturan-aturan dan pengawasan secara langsung yang di lakukan para pimpinan organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya.
7. *Identity*. Yaitu tingkat rasa bangga dari setiap individu atau sejauh mana para anggota (karyawan) organisasi yang bersangkutan.
8. *Reward system*. Yaitu tingkat alokasi imbalan (kompensasi) yang di berikan kepada para karyawan yang di dasarkan pada criteria prestasinya.
9. *Conflik tolerance*. Yaitu sejauh mana tingkat dorongan terhadap karyawan untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Communication*. Yaitu pola komunikasi yang ada dalam organisasi dibatasi oleh hierarki.

#### **2.2.3.4. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya mempunyai beberapa fungsi dalam organisasi, menurut Tika (2006:14) memilih beberapa fungsi yaitu.

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
- b. Sebagai perekat bagi staf dalam suatu organisasi.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Sebagai mekanisme control dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku staf.
- e. Sebagai integrator.
- f. Membentuk perilaku bagi para staf.
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah masalah pokok organisasi.
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- i. Sebagai alat komunikasi.
- j. Sebagai penghambat berinovasi.

Menurut Robbins dalam Djokosanto (2003:21) fungsi dalam sebuah organisasi antara lain:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda artinya bahwa budaya korporat menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya korporat membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya korporat mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual.

#### **2.2.3.5. Budaya Dalam Perspektif Islam**

Dalam pandangan islam, budaya di sebut dengan adab. Islam telah mengariskan adab islami yang mengatur etika dan norma-norma pemeluknya.

Sehingga para pemeluk agam tidak terbawa kedalam budaya-budaya yang salah. Sebagaimana yang telah kita ketahui, bahwa setiap budaya pasti memberikan sesuatu yang berbeda di antar individu satu dengan yang lainnya. Akan tetapi hal tersebut tidak selayaknya membeda-bedakan satu dengan yang lainnya. Dalam Al-Qur'an telah di terangkan bahwa dunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman Allah dalam surat Al-Hujarat ayat 13 yaitu :

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: *Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal. (QS. Al-Hujarat :13)*

Allah telah berfirman dalam Al-quran surat Ash-shaf ayat 04, yaitu :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُورٌ ﴿٤﴾

Artinya :”*sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dilanja-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”. (QS. As-Shaf: 4)

Allah berfirman QS. Ali ‘Imron : 84

قُلْ ءَامَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ  
وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ  
رَبِّهِمْ لَا نُفَرِّقُ بَيْنَ أَحَدٍ مِّنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ

Artinya: “Katakanlah: kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang di turunkan kepada kami dan diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya’qub, dan anak-anaknya, dan apa yang di berikan kepada Musa, Isa dan para Nabi dari tuhan mereka. Kami tidak membedakan seorangpun di antara mereka dan hanya kepadanya kami menyerahkan diri. “(QS.Ali ‘Imran : 84)

Dalam ayat di atas dapat di tegaskan kembali “kami tidak menbedakan seorangpun di antar mereka “, dari kalimat tersebut Allah mengajarkan kepada kita agar tidak memandang siapa, dimana, atau jabatannya apa, ketika berkumpul dengan suatu kelompok atau organisasi hendaknya tetap menjaga stabilitas hubungan antar satu dengan lainnya, oleh karena itu Nabi Muhammad SAW apabila berperang menyusun barisan para sahabatnya sesuai dengan tugas masing-masing sehingga terbentuk barisan yang kokoh (budaya), sehingga dengan cara seperti ini sempurnalah amal dan tercapaiah kesempurnaan.

## 2.2.4 Kinerja Karyawan

### 2.2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti

yang dilakukan oleh pekerja kasar atau *blue collar worker*. Sedangkan profesi adalah pekerjaan yang untuk menyelesaikannya memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang dipelajari dari lembaga pendidikan seperti yang dilakukan oleh professional atau *white collar worker*. Sementara kinerja menurut para ahli antara lain:

- a. Mangkunegara (2000:67) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- b. Sulistiyani (2003:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.
- c. Rivai (2004:309) kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.
- d. Hasibuan Malayu (2001:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.
- e. Prawirosentono (1999), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

- f. Menurut Cormick dan Tiffin 1980 (Sutrisno 2010:172) kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absent yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

#### **2.2.4.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Prawirosentono (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Efektivitas dan efisiensi.

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh Efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

- b. Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Sedangkan menurut Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari:

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

b. Ketrampilan (*skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti ketrampilan konseptual, ketrampilan manusia, dan Ketrampilan Teknik.

c. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

d. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

#### 2.2.4.3 Mengukur Kinerja

Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernardin dan Russel (1995 : 383) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang ditentukan, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersebut untuk kegiatan orang lain.

- d. *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan standar pengukuran prestasi kerja dikemukakan oleh Lopez (1982) yaitu :

- a. Kualitas kerja.
- b. Kuantitas kerja.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan.
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
- e. Keputusan yang diambil.
- f. Perencanaan kerja Daerah organisasi kerja.

#### 2.2.4.4 Metode Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Metode untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain:

- a. **Diagnosis**

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya seperti refleksi, mengobservasi

kinerja, mendengarkan komentar- komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar- dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

b. Pelatihan

Implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai program-program tersebut, bagian SDM mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan apakah sudah mencapai hasil yang diinginkan atau tidak.

c. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

#### **2.2.4.5 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator dalam mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260)

1. Kualitas

Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas serta keterampilan dan kemampuan karyawan.

## 2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.

## 3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang di selesaikan pada awal waktu yang di nyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

## 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.

## 5. Kemandirian

Merupakan tingkat sorang karyawan yang anntinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

## 6. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 2.2.4.6 Kinerja Dalam Perspektif Islam

Agama islam menuntut umatnya untuk bekerja. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang kita terima. Apabia seseorang memposisikan pekerjaanya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan akhirat, maka hal itu disebut rezeki dan berkah dari hasil pekerjaan, pkerjaan yang baik yang di

kerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah. Allah berfirman dalam Al-Quran surat An-Nahl ayat 93 :

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۗ وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

Artinya : *Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.*

Islam mencela bagi orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang di berikan Allah SWT yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk hidup layak dunia-akhirat. Etos kerja yang tinggi merupakan cerminan diri seseorang muslim (Diana 2008:210)

Menurut Hakim (2011:156) karakteristik budaya organisasi islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

a. Bekerja merupakan ibadah

Bekerja sebagai ibadah, sebagai seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan keberadaan hidayah Allah yang telah di berikan kepada manusia. Aktivitas bekerja yang di jalankan seorang pekerja muslim terikat dengan motivasi atau keyakinan positif, hal tersebut semata mata untuk mendapatkan ridho Allah SWT, sehingga dengan motivasi ridho Allah SWT semata tersebut maka prinsip kejujuran, amanah, kebersamaan di junjung tinggi.

b. Bekerja dengan asas manfaat dan *maslahat*

Seorang muslim dalam menjalankan produksinya tidak semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Berproduksi bukan semata-mata karena profit ekonomis yang di perolehnya, tetapi juga seberapa penting keuntungan tersebut atau kemaslahatan masyarakat.

c. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal

Seorang pekerja muslim harus menggunakan akal fikirannya (kecerdasannya), profesionalitas di dalam mengelola sumber daya. Oleh karena faktor produksi yang di gunakan untuk menyelenggarakan proses produksi sifatnya tidak terbatas, manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan.

d. Bekerja dengan mensyaratkan sikap *tawazun* (keseimbangan)

Bekerja alam islam juga mensyaratkan adanya sikap *tawazun* antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus, keduanya tidak dapat dianalisa secara hirarkis melainkan harus di ingat sebagai satu kesatuan. Bekerja dapat menjadi haram jika aktivitas yang di hasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan masyarakat mengingat adanya pihak-pihak yang di rugikan dari aktivitas tersebut.

e. Bekerja penuh keyakinan dan optimis

Seorang muslim yakin bahwa apapun yang di usahakannya sesuai dengan ajaran islam tidak membuat hidupnya menjadi kesulitan

f. Bekerja dengan memperhatikan unsur *kehalalan* dan menghindari unsur *haram* (yang dilarang syariah)

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan kepemimpinan spiritual dan kinerja**

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang di teruskan. Gaya kepemimpinan Spiritual menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok dalam upaya memotivasi diri sendiri maupun orang lain. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan spiritual kepemimpinan yang memimpin dengan hati berdasarkan pada etika religius maupun membentuk karakter integritas dan eksternal semata dalam meningkatkan kinerja.

Rahmawaty (2016) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun demikian, dalam penelitian ini ditemukan pula bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan variabel penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **2.3.2 Hubungan kepemimpinan spiritual dan budaya organisasi**

Sashkin (2011: 126) terdapat tiga cara utama yang digunakan para pemimpin untuk membangun budaya, yaitu dengan mendefinisikan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dan membuatnya hidup dalam tindakan-tindakan dari orang-orang dalam organisasi:

1. *Pertama* Para pemimpin (dengan keterlibatan orang lain) mendefinisikan sebuah filosofi organisasi secara eksplisit, jelas, dan merupakan pernyataan ringkas tentang nilai dan keyakinan.
2. *Selanjutnya*, para pemimpin itu bekerja dengan orang lain untuk menentukan berbagai kebijakan, mengabungkan berbagai program, dan menetapkan beberapa prosedur, yang membuat filosofi itu menjadi sebuah tindakan nyata.
3. *Terakhir* para pemimpin mencontohkan berbagai nilai dan keyakinan lewat tindakan-tindakan mereka pada setiap kesempatan dan mereka mempraktikkannya secara konsisten.

Dapat di simpulkan bahwa ada pengaruh adanya pemimpin dengan terciptanya budaya organisasi yang dijadikan suatu aturan dan nilai-niai dalam suatu organisasi, yang senantiasa menjadi acuan dalam melakukan tindakan-tindakan yang dalam organisasi tersebut. Study Wardana (2014) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar.

### **2.3.3 Hubungan budaya organisasi dan kinerja karyawan**

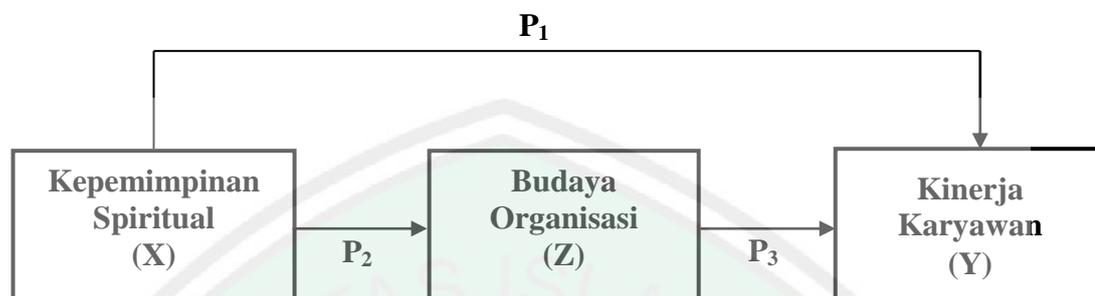
Setiap organisasi memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku anggota. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perlu membentuk budaya internal yang kondusif. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sejalan dengan pendapat Robbins dalam Porwani (2010:7) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota. Seringkali organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap anggota, mengetahui dengan baik tujuan

organisasi yang akan di capai. Studi Hendriawan (2014) Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Ulasan mengenai hubungan budaya organisasi/perusahaan telah di kemukakan pula oleh Kotter dan Heskett (1992) dalam bukunya *corporate culture an performance*, Beliau meneliti 207 perusahaan di dunia yang aktifitasnya berada di Amerika Serikat (Tika, 2006:139)

Ada empat kesimpulan yang di kemukakan Kotter dan Heskett dalam buku tersebut, khususnya menyangkut hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, yaitu :

1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam masa yang akan datang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya-budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit di ubah, budaya organisasi dapat di ubah agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

## 2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual

## 2.5 Model Hipotesis

Menurut sugiono (2008) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dan jawaban yang di dasarkan pada teori yang relevan, belim di dasarkan pada fakta-fakta empiris yang di peroleh mealalui pengumpulan data. Berdasarkan kajian teori dan kerangka pikir, maka dapat di tarik hipotesis sebagai berikut :

**Ha1** Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Studi Musta'in dan Manan (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan di Universitas Darul Ulum, Jombang.

**Ha2** Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Studi Hendriawan (2014) Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat.

**Ha3** Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap Budaya Organisasi.

Study Wardana (2014) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi inovasi di Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar.

**Ha4** Kepemimpinan Spiritual berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi.

Wahyu (2016) Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mirota kampus supeno Yogyakarta sedangkan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan jika melalui gaya kepemimpinan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti berupa penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014:8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Peneliti kuantitatif dalam melihat hubungan variabel terhadap obyek yang diteliti lebih bersifat sebab akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya ada variabel independen dan dependen. Dari variabel tersebut selanjutnya dicari seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Sementara pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif atau survei. Menurut Masyhuri dan Zainuddin (2008:34) penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud membuat penyandraan secara sistematis, faktual, akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi tertentu. Menguji hipotesis yang diajukan merupakan salah satu ciri-cirinya.

#### **3.2 Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah yang terletak di Desa Aengbaja Raja Bluto Sumenep Madura. Adapun alasan memilih lokasi

penelitian tersebut, dikarnakann perkembangan di setiap tahunnya sangat pesat serta dan bertambahnya jumlah karyawan dan siswa.

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya (Sugiono, 2006:72). Jadi, populasi adalah obyek yang dijadikan penelitian. Populasi yang ada di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah berjumlah 147 karyawan, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Populasi di Yayasan At-Taufiqiyah**

No.	Unit	Jumlah
1	Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah	16
2	Madrasah Diniyah (MADIN)	10
3	Pendidikan anak usia dini (PAUD)	8
4	Taman Kanak-Kanak (TK)	8
5	Madrasah Ibtidaiyah (MI)	21
6	Madrasah Tsanawiyah (MTs)	36
7	Madrasah Aliyah (MA)	32
8	Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)	16

#### 3.3.2 Sampel

Sugiono (2004:73) sampel adalah bagian dari jumlah dan karekteristik yang di miliki oleh populasi. Pendapat lain juga di utarakan Sudarmiatin dalam Saleh (2001:16) mengatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang di anggap mewakili populasi karena memiliki ciri atau karakter yang sama.

Frankel dan Wellen (1993:92) menyarankan besar sampel minimum untuk:

- a. Penelitian deskriptif sebanyak 100
- b. Penelitian korelasional sebanyak 50
- c. Penelitian kausal-perbandingan sebanyak 30/group
- d. Penelitian eksperimental sebanyak 30/15 per group

Dalam penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel yang representatif peneliti menggunakan teknik penarikan Rumus dibawah ini (Prasetyo, 2012:130)

$$\text{Sampel} = \frac{\text{Populasi per Unit}}{\text{Total Populasi}} \times \text{Total Sampel}$$

Dalam penelitian ini dibutuhkan sampel sebanyak 100 sampel, di karnakan jenis penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif

populasi keseluruhan	= 147		
Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah	= $16/147 \times 100$	= 10,8	= 11
Madrasah Diniyah (MADIN)	= $10/147 \times 100$	= 6,8	= 7
Pendidikan anak usia dini (PAUD)	= $8/147 \times 100$	= 5,4	= 5
Taman Kanak-Kanak (TK)	= $8/147 \times 100$	= 5,4	= 5
Madrasah Ibtidaiyah (MI)	= $21/147 \times 100$	= 14,2	= 14
Madrasah Tsanawiyah (MTs)	= $36/147 \times 100$	= 24,5	= 25
Madrasah Aliyah (MA)	= $32/147 \times 100$	= 21,7	= 22
Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)	= $16/147 \times 100$	= 10,8	= 11

Maka jumlah karyawan yang menjadi sampel pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sebanyak 100 karyawan.

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang di gunakan dalam penelitian ini adalah teknik acak terlapis (*Stratified Random Sampling*), teknik acak terlapis adalah proporsional

Sampel sebanding dengan jumlah populasi (Prasetyo, 2012:130) desain pengambilan sampel *stratified random sampling* adalah dengan desain yang efisien. Desain tersebut merupakan pilihan yang baik ketika informasi yang berbeda-beda di perlukan terkait dengan bagaimana stratum dalam populasi, dimana di ketahui berbeda dalam parameteranya.

### 3.5 Data dan Jenis Data

Data yang di gunakan dalam penelitian ini di kelompokkan menjadi dalam dua jenis data yaitu:

- a. Data primer, yang berupa hasil jawaban yang di peroleh dari pertanyaan-pertanyaan yang di ajukan kepada kuisisioner yang di bagikan kepada responden
- b. Data sekunder, merupakan data yang tidak dihasilkan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari pustaka dan media lainnya.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.6.1 Wawancara

Menurut sugiono (2006), wawancara merupakan suatu cara pengumpulan data dengan sebuah dialog yang di lakukan oleh peneliti langsung kepada informan atau pihak yang berkompeten dalam suatu perusahaan. Teknik ini dilakukan pihak terkait dalam penelitian, yaitu pada karyawan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.

### **3.6.2 Kuesioner**

Menurut Sugiono (2005), kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis responden untuk di jawabnya. Teknik ini dilakukan dengan cara menyebarkan angket pertanyaan yang di berikan kepada karyawan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.

### **3.6.3 Observasi**

Metode observasi, dengan mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis tentang kejadian atau peristiwa yang di teliti secara langsung dilokasi penelitian.

### **3.7 Skala Pengukuran**

Skala pengukuran yang digunakan ialah skala likert, dalam prosedur likert sejumlah pertanyaan di susun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang di beri bobot sesuai dengan item (Supriyanto dan Maharani 2013:183), agar tidak memunculkan bias maka dalam penelitian ini bobotnya sebagai berikut :

Jawaban dengan skor 5 (sangat setuju)

Jawaban dengan skor 4 (setuju)

Jawaban dengan skor 3 (cukup)

Jawaban dengan skor 2 (tidak setuju)

Jawaban dengan skor 1 (sangat tidak setuju)

### 3.8 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian merupakan metode atau cara yang di gunakan untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuisisioner. Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan secara tertulis yang akan di jawab oleh responden penelitian, agar peneliti memperoleh data lapangan atau empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah di tetapkan.

Dalam penelitian ini, kuisisioner yang di gunakan adalah kuisisioner tertutup yaitu model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya.

### 3.9 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu kepemimpinan spiritual sebagai variabel bebas (X), kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y) dan budaya organisasi sebagai variabel intervening (Z).

#### 1. Kepemimpinan Spiritual

*Spiritual Leadership Theory* adalah suatu model kepemimpinan yang menggunakan model motivasi intrinsik dengan menggabungkan adanya visi, harapan/keyakinan, dan nilai altruism serta spiritualitas di tempat kerja dan kesejahteraan Spiritual (Fry *et al.*, 2005).

#### 2. Budaya Organisasi

Robbin berdasarkan pendapat Gordon dan Commincs (dalam Siswanto dan Sucipto, 2008:151) mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan

tingkatan budaya suatu organisasi yaitu; (1) inisiatif individu yaitu tingkat kreatifitas inisiatif atau ketidak ketergantungan individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi. (2) integrasi yaitu tingkatan kerjasama antar unit atau sejauh mana koordinasi yang di lakukan untuk mendorong unit-unit atau bagian-bagian lain. (3) Control yaitu aturan dan pengawasan langsung yang di lakukan para pimpinan organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya. (4) Konflik Tolerance yaitu sejauh mana tingkat dorongan terhadap pegawai untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. (5) Communication yaitu pola komunikasi yang ada dalam organisasi atau sejauh mana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki.

### 3. Kinerja Karyawan

Menurut Robbin (2006:260) untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada beberapa indikator yaitu; (1) Kualitas yaitu kualitas kerja yang di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. (2) Kuantitas yaitu jumlah yang di hasikan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan. (3) Ketepatan Waktu merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan. (4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi di maksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumberdaya. (5) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa harus melibatkan orang lain.

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Teori
Kepemimpinan Spiritual (X)	Visi	Pencapaian dan pengukuran Visi	Louis W. Fry (2005)
	Harapan /Keyakinan	Harapan dan keyakinan terhadap keberlangsung organisasi di masa yang akan datang	
	Nilai Anturism	Lebih Mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi	
	Spiritual di tempat kerja	Menciptakan nilai-nilai spiritual dan menciptakan suasana yang baik	
	Kesejahteraan Spiritual	Kesejahteraan karyawan serta kenyamanan dalam melakukan ibadah.	
Budaya Organisasi (Z)	Inisyatif individu	Kreatifitas, inisyatif dan ketidak tergantungan individu	Siswanto dan Sucipto (2008:151)
	Integrasi	Kerjasama atau evaluasi yang di lakukan antar unit.	
	Control	Pengawasan secara langsung yang di lakukan para pimpinan	
	Conflik tolerance	Dorongan terhadap karyawan untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.	
	Communication	Pola komunikasi yang ada dalam organisasi	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	Kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas serta keterampilan dan kemampuan karyawan.	Robbins (2006:260)
	Kuantitas	jumlah yang di hasilkan atau jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan.	
	Ketepatan Waktu	Memaksimalkan waktu yang telah di sediakan	
	Efektivitas	Tingkat penggunaan sumberdaya di maksimalkan	
	Komitmen kerja	Dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan	

### 3.10 Analisis Data

#### 3.10.1 Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Suatu instrument dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang di inginkan, dengan kata lain mampu memperoleh data dari variabel yang di teliti (Simamora, 2002:58-59)

Robert (2006:243) Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Corrected item-Total Correlation* yang mana menunjukkan korelasi (*consistency*) antara masing-masing item dan jumlah dari item yang tersisa. dalam menentukan barang untuk mempertahankan atau menghapus kriteria yang memiliki nilai dibawah 0,33 (korelasi item 0,33 menunjukkan bahwa kira-kira 10% dari varians dalam skala dicatat oleh item itu).

##### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kendala kuesioner. Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang apabila dicobakan secara berulang-ulang kepada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama (Simamora, 2002;63).

Robert (2006:240) dalam penelitian ini dalam mencari tingkat reliabilitasnya di gunakan *Cronbach's alpha* ini adalah koefisien korelasi tunggal yang perkiraan rata-rata dari semua koefisien korelasi item dalam tes. Jika alpha tinggi (0,80 atau lebih tinggi), maka ini menunjukkan bahwa semua item reliabel dan seluruh tes internal konsisten. jika alpha rendah, maka setidaknya salah satu

item tidak dapat diandalkan, dan harus diidentifikasi melalui prosedur analisis item.

### 3.10.2 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, dependent variabel dan independent variabel keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorov-Smirnov  $> 0,05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghazali, 2001)

Mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik normal p-p plot. dasar pengambilan keputusan. Mendeteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik normal p-p plot. dasar pengambilan keputusannya.

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
- b. Jika data menyebar dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2. Uji Linearitas

Penguji Linearitas ini perlu dilakukan, untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linear antara variabel X dengan variabel Y. Jika nilai sig f < 0,05, maka variabel X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y (Sulhan, 2011:24).

### 3.10.3 Uji Hipotesis dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*Path Analysis*). Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas (eksogen) (Supriyanto dan Maharani, 2013:74).

Dengan menggunakan path analysis maka tidak hanya menghitung secara simultan seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat, tetapi juga dapat diketahui pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Path analysis atau analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Manurut Ridwan bahwa koefisien jalur (path) adalah koefisien regresi yang distandarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari baris data yang telah diset dalam angka baku (Z-score) analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS for windows versi 18, dengan ketentuan uji F pada Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  sebagai taraf signifikan F (Sig.F) sedangkan untuk Uji T taraf signifikansi Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan kode (Sig.P) dimana hal tersebut

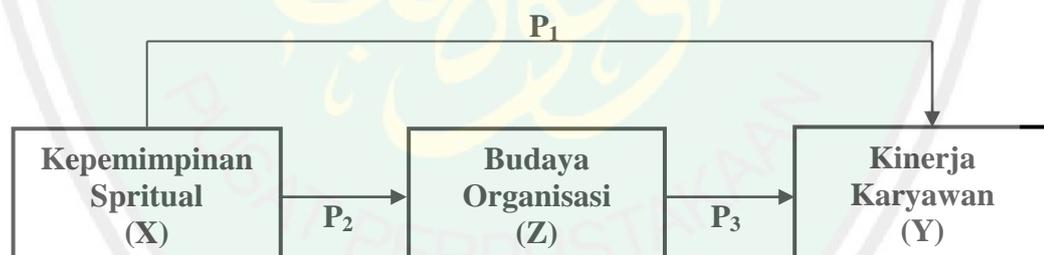
digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Supriyanto dan Maharani, 2013).

Tahapan dalam menggunakan analisis jalur (*path analysis*) menurut Solimun dalam Supriyanto dan Maharani (2013:74) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori

Pada paradigma jalur digunakan dua macam anak panah yaitu:

- a. Anak panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel bebas (kepemimpinan spiritual) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
- b. Anak panah yang menyatakan pengaruh tidak langsung antara variabel bebas (kepemimpinan spiritual) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) melalui variabel *intervening* (budaya organisasi)



Gambar 3.1  
Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Berdasarkan gambar diatas setiap nilai P menggambarkan jalur dan koefisien jalur antar variabel. Dari diagram jalur diatas pula didapat persamaan struktural yaitu terdapat dua kali pengujian regresi sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung:  $Z = a + B_1X$
- b. Persamaan tidak langsung:  $Y = a + B_1X + B_2Z$

Keterangan:

Y : Variabel dependent (variabel terikat) yaitu kepemimpinan Spiritual

Z : Variabel intervening yaitu budaya organisasi

B1 : Koefisien regresi

a : Koefisien konstanta

X : Variabel Independent (variabel bebas) yaitu kinerja karyawan

## 2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang mendasar

Asumsi yang mendasari path adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan antara variabel bersifat linier dan adaptif (mudah menyesuaikan diri).
- b. Hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan yaitu hanya sistem aliran kausal. Sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis jalur.
- c. Variabel endogen setidaknya dalam ukuran interval.
- d. Observed variabel diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran variabel dan reliabel).
- e. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan.

## 3. Uji Sobel atau Uji Mediasi

Uji mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung antara variabel X ke Y melalui variabel Z.

Ghazali (2016:242) pada penelitian ini untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung menggunakan sobel test dengan asumsi t hitung lebih besar dari t table. Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu  $\geq 1,96$ . Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Uji sobel menggunakan soft ware free sobel test versi 4.0.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. HASIL PENELITIAN

##### 4.1.1. Gambaran Umum Yayasan

Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah di dirikan pada tahun 1942 M oleh KH. Hasyim Ali yang beralamat di Desa Aengbajaraja Bluto Sumenep Jalan Safari No. 45, saat ini Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah di pimpin oleh putra KH. Hasyim Ali yang bernama KH. Imam Hasyim. Yayasan pesantren at-taufiqiyah bergerak di bidang ilmu pendidikan yang berada di bawah naungan ma'arif Nahdlatul Ulama'

##### 4.1.2. Sejarah Pesantren At-Taufiqiyah

Allah yang telah menciptakan langit dan bumi beserta segala isinya terutama manusia sebagai kholifah yang mempunyai tugas penting sebagai penghuni, perawat, pengawas, pengubah, penjaga dan memperbaiki segala yang rusak bukan merusak yang telah baik. Kebaikan dan keburukan selalu berdampingan di setiap ruang dan waktu dimanapun dan kapanpun pula. Kebaikan diikuti oleh perintah untuk dikerjakan dan keburukan di ikuti oleh larangan untuk di tinggalkan.

Bapak Adam dan ibuk Hawa di ciptakan Allah di dalam surga yang penuh kenikmatan terselip di dalamnya buah larangan (zaqqum). Adam dan Haw amemakan buah larangan itu menjadikan sebab yang berakibat keluarnya bapak Adam dan ibu Hawadari surga menuju bumi yang fanaini. Apalagi manusia yang

hanya hidup di sebuah desa kecil Aengbajaraja yang berada di dataran tinggi yang penuh bebatuan. Sudah barang tentu masyarakatnya beranekaragam perilaku dalam kehidupannya sehari-hari. Apalagi waktu itu bangsa Indonesia masih dalam perjuangan melawan penjajah belanda dan jepang, sehingga sebagian masyarakat Aengbajaraja kadang-kadang berperilaku buruk yang melanggar tatakrama dan norma agama.

Walaupun demikian masih ada orang yang peduli terhadap krisis akhlak tersebut. Mereka memikirkan dan mencari solusi agar orang yang terjerumus kedalam lembah kenistaan dan kehinaan itu dapat segera terangkis. Maka dengan demikian sekitar tahun 1941 orang-orang yang peduli terhadap fenomena tersebut berkumpul di sebuah rumah tepatnya di kediaman seorang tokoh yang cukup di segani yaitu KH Ahmad Dahlan. Mereka bermusyawarah mencari jalan solusi dan tindakan apa yang kira-kira dapat mereka lakukan. Akhirnya mereka menemukan jalan keluar yang tepat, singkat dan pada tataralain; akan mengadakan pengajian keagamaan dan akan mengadakan perkumpulan kemasyarakatan. Mereka yang berkumpul antara lain ;

1. KH. Ahmad Dahlan
2. P. Dahlawi
3. P. Maryani
4. P. Mansur
5. P. Alwani
6. P. Hairiya
7. P. Dahri

8. P. Jaya

9. P. Rimina

Bagaimana cara membentuk kegiatan itu merekabelum menentukan dan siapa yang akan di undang untuk memberikan pengajian tersebut. Akhirnya mereka sepakat supaya ada yang pergi ke Guluk-Guluk untuk menjumpai KH.Ilyas, barangkali beliau dapat memberikan petunjuk serta saran. Maka berangkatlah KH. Ahmad Dahlan sendirian menghadap KH. Ilyas, beliau menyampaikan halikhwal masyarakat Aengbajaraja dan sekitarnya. Atasnama tokoh masyarakat beliau memohon kepada KH. Ilyas agar dapat mengutus salah satu santrinya untuk memberi pengajian tetap tiap bulan sekali. Maka dengan ikhlas hatinya KH. Ilyas mengutus seorang santrinya yang bernama Bindara Abdur Rauf yang berasal dari Desa Cangkreng Lenteng Sumenep.

Bindara Abdur Rauf seorang santri yang sangat ta'zhim kepada sang guru. Apapun yang di perintahkan sang guru kepada beliau tetap setia menjalani apalagi tugas suci itu yang jarang terjadi kepada santri-santri lain waktu itu. Dengan rasa gembira dan penuh semangat dengan ridha Allah serta restu dari kedua orang tua dan guru maka berangkatlah beliau menuju tempat tuan dimana beliau akan melaksan akan tugas amarma'ruf nahi mungkar. Setibanya di Desa Aengbajaraja beliau diterima oleh beberapa tokoh masyarakat mereka meyambut dengan gembira dan penuh harap. Pada saat itu beliau tidak menyia-nyiakan waktu memberikan fatwa mau'idah hasanah menyuguhi sajian batin yang nikmat, mengisi otak yang kosong, melembutkan perangai yang kasar, melunakkan hati yang keras, menguatkan jiwa yang rapuh serta membasahi rohani yang kering.

Hari demi hari, bulan demi bulan telah berlalu mereka sangat yakin bahwa qudrat dan iradat Allah jualah seorang hamba yang berbudi luhur itu dapat dapat melepaskan belenggu suatu kaum dari moral madmumah menjadi kaum kaum yang bermoral mahmudah. Selama hampir tiga tahun perkumpulan keagamaan itu berkembang pesat. Semakin lama semakin bertambahlah anggota yang mengikuti pengajian tersebut, walaupun masih tetap menempati rumah KH. Ahmad Dahlan. Pada saat perkembangan itu pula pengajian tersebut di berinama “JAMI’YATUS SYURO”(kumpulan orang-orang bermusyawarah).

Bindara Abdur Rauf setiap bulan selalu hadir untuk memberikan rutin walaupun harus menempuh perjalanan belasan kilo miter dari Guluk-Guluk beliau bahkan berjalan kaki bahkan kadang-kadang ditengah perjalanan di sertai hujan dan angin.

Bindara Addur (panggilan akrab beliau) sudah di anggap sebagian masyarakat Aengbajaraja, rasa keakraban dan persaudaraan yang sangat dalam tertanam di hati mereka. Demi agama, nusa dan bangsa mereka berharap serta sangat agar supaya bindara Abdur Rauf sudi menetap di Desa Aengbajaraja. Barangkali Allah dizaman ‘azali telah meng-qadha-kan Bindara Abdur Rauf untuk di takdirkan menjadi bagian darimasyarakat Aengbajaraja, sehingga dengan keyakinan yang kuat disertai hati yang tulus beliau bersedia memenuhi harapan dan keinginan masyarakat.

Bindara Abdur Rauf (KH. Hasyim Ali) menikah padatahun 1942 dengan Nyai Haninah putri dari pasangan K. Saru’din/K. Shirat dengan Nyai Halimatus Sa’diyah/NyaiShirat. Beliau menikah pada usia 24 tahun sedangkan Nyai Haninah

berusia 9 tahun (belumbaligh). Kemudian awal di didirikannya pondok pesantren At-Taufiqiyah pada tahun 1942 M. (masih dalam tahun pernikahan beliau) dan bertepatan dengan di usirnya tentara Belanda oleh tentara Jepang dari bumi Nusantara. Nama At-Taufiqiyah merupakan hasil dariistikharah danpengambilan lotre dari duanama yaitu At-Taufiqiyah dan Al-Khairat. Tetapi beliau belum puas kalau belum di ajukan kepada sang guru yaitu KH. Ilyas Guluk-Guluk. Selain kepada KH.Ilyas beliau terus ke Batu Ampar pamekasan menjumpai KH. Damanhuri, beliau berdua sama-sama menyuruh member nama At-Taufiqiyah. Sedangkan Al-Khairat dijadikan nama masjid Desa Aengbajaraja.

#### **4.1.3. Awal Didirikannya Pondok Pesantren**

Pondok pesantren at-tufiqiyah didirikan pada tahun 1942 M. Bertepatan pada saat diusirnya tentara jepang dari bumi indonesia.

Pengambilan nama At-taufiqiyah adalah merupakan hasil istikhoroh dan pengambilan lotre dari dua nama yang di usulkan oleh bliau antara At-taufiqiyah dan Al khoirat kepada guru bliau (KH. Hasyim ali) yaitu KH. Ilyas di guluk-guluk dan KH.Damanhuri di Batu Ampar Pamekasan. Atas saran bliau berdua maka di ambillah namaAt-taufiqiyah sebagai nama pondok pesantren yang akan bliau dirikan. Sedangkan namaAl-Khairat dijadikan nama masjid di desa aengbajaraja sebelah timur pondok pesantren At-taufiqiyah sekarang.

#### **4.1.4. Nama Pendiri Pondok Pesantren**

Nama pendiri pondok pesantren adalah Abdurrouf , beliau berasal dari desa Cangkrenng kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep, putra dari kedua pasangan suami istri anatra KH.Ali dengan Nyai Manisi. Semasa remaja bindara

Abdurrauf pernah nyantri kepada KH.Abi Syujak di Asta tinggi sumenep, KH. Asmuni Tarate Sumenep, namun beliau tidak mukim, dan kepada KH. Ilyas Guluk-Guluk.

Pada tahun 1942 bindara Abdurrouf ( KH. Hasyim Ali) menikah dengan seorang gadis belia yang bernama Nyai Haninah putri dari K. Saru'din/ K. Sirat dan nyai Halimatussa'diyah. Pada saat pernikahan beliau bindara Abdurrauf berumur 24 tahun, sedangkan nyai haninah masih berumur 9 tahun. Dari perkawinannya dengan Nyai Hanina beliau dikaruniai 4 orang putri dan 2 orang putra, diantaranya adalah : Nyai Zahrah Hasyim, Nyai Kustiyah Hasyim, Nyai Hasanatin Hasyin menikah dengan KH. Azhari Mulyadi( Sempolan Jember), Nyai Faizah Hasyim (menikah dengan KH. Moh. Husni (Rabah Pademawu Pamekasan), KH. Imam Hasyim, menikah dengan Nyai H.Jamilah Siraj (Temporan Jember), dan K Kutsi Hasyim.

#### **4.1.5. Berdirinya Lembaga Pendidikan Formal**

- Pada tahun 1961 didirikan lembaga pendidikan formal pertama kali di bawah naungan NU. Dengan nama Madrasah Wajib Belajar ( MWB).
- Pada tahun 1968 dibukalah Madrasah Mu'allimin oleh INSPEDA ( Instansi Pemerintah Daerah).
- Tahun 1969 berdiri Madrasah Ibtidaiyah sebanyak enam ruang.
- Tahun 1974 Madrasah Mu'allimin di ganti namanya menjadi madrasah Tsanawiyah. Dan tahun 1975 madrasah Tsanawiah resmi dibuka dan mengikuti ujian MTs. AIN ( Madrasah Tsanawiyah Agama Islam Negeri) yang pertama, dengan pusat Tarate Sumenep, pusat rayon Pademawu Pamekasan.

- Tahun 1978 didirikan Madrasah Aliyah dan tahun 1983 mengikuti ujian yang pertama kali dengan pusat rayon Jungcangcang Pamekasan.

A. Wafatnya KH. Hasyim Ali.

KH.Hasyim Ali wafat pada hari Senin tanggal 10 Mei 1981/ 6 Rajab 1402 H. beliau wafat. Dalam kecelakaan tertabrak mobil saat menuju Ponpes Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

B. Nama- Nama Pimpinan Lembaga Pendidikan Formal

1. Kepala Madrasah Ibtidaiyah

a. MI Putra

- |                         |             |
|-------------------------|-------------|
| 1. KH. Hasyim Ali       | : 1942-1971 |
| 2. KH. Azhari Mulyadi   | : 1971-1979 |
| 3. Nawawi               | : 1979-1984 |
| 4. Hariyanto            | : 1984-1986 |
| 5. Qusyairi Qohar       | : 1986-1990 |
| 6. Slamet Riyanto       | : 1990-1993 |
| 7. Mahwan, A Ma         | : 1993-2000 |
| 8. Faisal Muhlish, S.Ag | : 2000-2003 |

b. MI Putri

- |                    |             |
|--------------------|-------------|
| 1. KH. Hasyim Ali  | : 1942-1971 |
| 2. KH. Azhari M    | : 1979-1981 |
| 3. Moh.Zuhdi M     | : 1981-1992 |
| 4. Syadili effendi | : 1992-1995 |
| 5. Mukarrom        | : 1995-2000 |

6. Abd. Sodik S.Pd.I : 2000-sekarang.

2. Kepala Madrasah Tsanawiyah.

- a. KH.Hasyim Ali : 1973-1977
- b. K. Moh. Husni, BA : 1977-1980
- c. Adi Sudirman : 1980-1990
- d. Moh. Dafir : 1990-1992
- e. KH.Imam Hasyim : 1992-1994
- f. Drs.H.Ruchamu : 1994-2000
- g. H. Ahmad Durayak, BA : 2000-2005
- h. Moh Hasan Rahmat : 2005
- i. Muciono, S.Pd.I : 2005-sekarang.

3. Kepala Madrasah Aliyah.

- a. K. Moh. Husni, BA. : 1979-1980
- b. ACH. Fadli. : 1980-1984.
- c. Moh. Bahri. : 1984-1990
- d. Mahlan : 1990-1994.
- e. Drs. Yusuf Efendi : 1994-1997.
- f. Drs. H. rofi'ie : 1997-2016
- g. Moh. Shaleh hasan : 2016-sekarang

#### 4.1.6. Visi dan misi Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah

##### A. VISI

Terbentuknya manusia yang beriman, yang bertaqwa, berilmu, berakhlakul karimah, kreatif, mandiri, dan memiliki jiwa pengabdian yang dapat berguna untuk Agama, bangsa dan Negara

##### B. MISI

1. Meningkatkan keimanan, ketakwaan, keilmuan dan berakhlakul karimah
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualitas pendidikan dan pengajaran pada semua unit pendidikan di bawah naungan YASFI baik forman maupun non formal
3. Mengembangkan bkat minat, keterampilan dn keahlian
4. Mencetak generasi islam yang berpendidikan, berkepribadian. Berwawasan luas, inofatif, kreatif dan mandiri
5. Mencetak generasi islam yang memiliki jiwa pengbdian dan pejuang sejati

#### 4.1.7. Deskripsi Responden

Peneliti menyebar kuesioner secara langsung sebanyak 100 kuesioner.

Klasifikasi selanjutnya akan di jelaskan melalui tabel berikut ini :

##### 1. Jenis kelamin responden

**Tabel 4.1**  
**Frekuensi Jenis Kelamin Responden**

Gender	Jumlah Responden	Presentase (%)
Laki-laki	67	67%
Perempuan	33	33%
Total	100	100%

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari 100 responden yaitu pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sumenep menunjukkan bahwa sebanyak 67 responden atau sebesar 67% adalah pria dan 33 responden atau sebesar 33% adalah wanita. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa sebagian besar karyawan karyawan pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah adalah pria.

## 2. Tingkat usia responden

Karakteristik usia responden yaitu para karyawan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sumenep dapat dilihat dari tabel 4.2

**Tabel 4.2**  
**Frekuensi Umur Responden**

Umur	Jumlah Responden	Presentase
20 > 29	21	21%
30 > 50	79	79%
Total	100	100%

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel 4.2 maka dapat di ketahui bahwa dari 100 responden yaitu pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sumenep menunjukkan bahwa sebanyak 21 responden atau sebesar 21% berusia 20 > 29 tahun, dan sebanyak 79 responden atau sebesar 79% berusia 30 > 50 tahun. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah lebih banyak mempekerjakan karyawan yang berusia 30 > 50 tahun.

## 3. Tingkat pendidikan terakhir responden

Untuk mengetahui tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu para karyawan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut :

**Tabel 4.3**  
**Frekuensi Pendidikan Responden**

Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase (%)
MI	0	-
MT.s	0	-
MA	13	13%
Sarjana	87	87%
Total	100	100%

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel 4.3 dari 100 responden yaitu para karyawan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah dapat diketahui bahwa sebanyak 13 responden atau sebesar 13% mempunyai tingkat pendidikan Madrasah Aliyah, dan sebanyak 87 responden atau sebesar 87% memiliki pendidikan terakhir perguruan tinggi. Dari hasil tersebut dapat di ketahui bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan di perguruan tinggi. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa selama ini pihak manajemen pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah selain mempertimbangkan tingkat pendidikan formal juga mempertimbangkan kemampuan atau pengalaman dalam bekerja.

#### 4. Masa Kerja Responden

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat di kelompokkan pada tabel 4.4 berikut :

**Tabel 4.4**  
**Frekuensi Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Jumlah Responden	Presentase (%)
< 1 Tahun	2	2%
1-3 tahun	10	10%
3-5 tahun	7	7%
5 >	81	81%
Total	100	100%

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan tabel 4.4 dari 100 responden para karyawan < 1 tahun, sebanyak 10 responden atau sebesar 10% bekerja selama 1 sampai 3 tahun,

sebanyak 7 responden atau sebesar 7% bekerja selama 3 tahun sampai 5 tahun, dan sebanyak 81 responden atau sebesar 81% telah bekerja > 5 tahun. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat di simpulkan bahwa sebagian besar karyawan yang telah bekerja pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah yaitu 5 > tahun. Masa bekerja para responden tersebut di hitung mulai sejak awal masuk ke Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sumenep sampai sekarang dan menjadi karyawan tetap.

#### 4.1.8. Hasil Analisis Data

##### 4.1.8.1. Hasil Deskripsi Jawaban Kepemimpinan Spiritual

**Tabel 4.5**  
**Hasil Jawaban Responden**  
**Variabel Kepemimpinan Spiritual**

Item	Jawaban Responden											
	X1	%	X2	%	X3	%	X4	%	X5	%	X6	%
<b>STS</b>	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2
<b>TS</b>	5	5	8	8	5	5	4	4	11	11	4	4
<b>C</b>	30	30	46	46	24	24	35	35	42	42	29	29
<b>S</b>	50	50	38	38	44	44	45	45	45	45	45	45
<b>SS</b>	14	14	6	6	27	26	16	16	16	16	20	20
<b>Jumlah</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari tabel 4.5 diatas diketahui bahwa tanggapan responden tentang visi yang dibuat oleh pemimpin dari pertanyaan pertama (X<sub>1</sub>) sebanyak 50% dari 100 orang responden menjawab setuju, maka dapat di ketahui bahwa sebagian besar menyatakan visi yang di buat oleh Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sudah tercapai dengan baik dan banyak responden mengetahui terlaksananya visi yang telah di buat.

Pendapat responden tentang Visi yang di buat oleh Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sudah terlaksana dengan maksimal yang di tunjukkan pada tabel 4.5

dari pertanyaan ( $X_2$ ) 46% dari 100 responden menjawab cukup, maka dapat diartikan bahwa Visi yang di buat oleh Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah belum terlaksana secara maksimal. dengan kondisi tersebut bahwa pimpinan harus berusaha lebih keras untuk memaksimalkan visi yang sudah di buat pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah.

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang di sajikan dari tabel 4.5 diketahui bahwa tanggapan responden tentang perkembangan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sesuai dengan harapan dari pertanyaan ( $X_3$ ) sebanyak 44% dari 100 responden menjawab setuju, maka dapat di ketahui bahwa perkembangan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sesuai dengan harapan.

Tanggapan responden dari tabel 4.5 diketahui bahwa tanggapan responden tentang Pimpinan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi dari pertanyaan ( $X_4$ ) sebanyak 45% dari 100 responden menjawab setuju, maka dapat di ketahui bahwa Pimpinan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi.

Pendapat responden tentang lingkungan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sudah mencerminkan nilai-nilai Spiritual yang di tunjukkan pada tabel 4.5 dari pertanyaan ( $X_5$ ) 45% dari 100 responden menjawab setuju, maka dapat di artikan bahwa Di lingkungan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sudah mencerminkan nilai-nilai spiritual.

Tanggapan responden dari tabel 4.5 diketahui bahwa tanggapan responden tentang Pimpinan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah mampu membawa ke suasana

yang baik dan nyaman dari pertanyaan ( $X_6$ ) sebanyak 45% dari 100 responden menjawab setuju, maka dapat di ketahui bahwa Pimpinan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah mampu membawa ke suasana yang baik dan nyaman.

#### 4.1.8.2. Hasil Deskripsi Jawaban Budaya Organisasi

**Tabel 4.6**  
**Hasil Jawaban Responden**  
**Variabel Budaya Organisasi**

Item	Jawaban Responden											
	Z1	%	Z2	%	Z3	%	Z4	%	Z5	%	Z6	%
<b>STS</b>	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TS</b>	8	8	13	13	3	3	6	6	3	3	6	6
<b>C</b>	46	46	47	47	38	38	35	35	38	38	35	35
<b>S</b>	38	38	36	36	46	46	45	45	46	46	45	45
<b>SS</b>	6	6	2	2	13	13	16	16	13	13	16	16
<b>Jumlah</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang di sajikan dari tabel 4.6 diketahui bahwa Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah mampu mewujudkan kreatifitas, inisiatif dan kemandirian kerja karyawan dari pertanyaan ( $Z_1$ ) sebanyak 46% dari 100 responden menjawab cukup, maka dapat di ketahui bahwa Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah belum mampu mewujudkan kreatifitas, inisiatif dan kemandirian kerja karyawan secara maksimal.

Dari hasil perhitungan yang di sajikan dari tabel 4.6 diketahui bahwa Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah melakukan kerjasama dan evaluasi kerja secara berkala dari pertanyaan ( $Z_2$ ) sebanyak 46% dari 100 responden menjawab cukup, maka dapat di ketahui bahwa Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah masih belum mampu memaksimalkan dalam melakukan kerjasama dan evaluasi kerja secara berkala.

Pendapat responden tentang Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah teliti dalam melakukan pengawasan pada tiap-tiap unit pada tabel 4.6 dengan pertanyaan ( $X_3$ ) sebanyak 47% dari 100 responden maka dapat di ketahui bahwa sebagian besar menyatakan setuju, dapat di artikan bahwa Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah teliti dalam melakukan pengawasan pada tiap-tiap unit.

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang di sajikan dari tabel 4.6 diketahui bahwa Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah melakukan pengendalian melalui pimpinan dari masing-masing unit dari pertanyaan ( $Z_4$ ) sebanyak 45% dari 100 responden menjawab cukup, maka dapat di ketahui bahwa Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah melakukan pengendalian melalui pimpinan dari masing-masing unit.

Dari hasil perhitungan yang di sajikan dari tabel 4.6 diketahui bahwa Terciptanya keterbukaan karyawan satu sama lain mengenai konflik, kritik dan saran di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah dari pertanyaan ( $Z_5$ ) sebanyak 46% dari 100 responden menjawab setuju, maka dapat di ketahui Terciptanya keterbukaan karyawan satu sama lain mengenai konflik, kritik dan saran di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah dapat di katakan terlaksana.

Pendapat responden tentang Adanya komunikasi yang intensif dalam lingkungan organisasi di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah pada tabel 4.6 dengan pertanyaan ( $X_6$ ) sebanyak 45% dari 100 responden maka dapat di ketahui bahwa sebagian besar menyatakan setuju, dapat di artikan bahwa di yayasan Pesantren At-Taufiqiyah melaukan komunikasi yang intensif di dalam lingkungan organisasi di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah.

#### 4.1.8.3. Hasil Deskripsi Jawaban Kinerja Karyawan

**Tabel 4.7**  
**Hasil Jawaban Responden**  
**Variabel Kinerja Karyawan**

Item	Jawaban Responden											
	Y1	%	Y2	%	Y3	%	Y4	%	Y5	%	Y6	%
<b>STS</b>	0	0	2	2	5	2	0	0	0	0	0	0
<b>TS</b>	9	9	13	13	10	10	3	3	6	6	4	4
<b>C</b>	30	30	47	47	47	47	38	38	35	35	45	45
<b>S</b>	48	38	36	36	36	36	46	46	45	45	41	4
<b>SS</b>	13	13	2	2	2	2	13	13	16	16	10	10
<b>Jumlah</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang di sajikan dari tabel 4.7 diketahui bahwa pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah Selalu meningkatkan kualitas pekerjaan yang di bebaskan kepada karyawan dari pertanyaan (Y<sub>1</sub>) sebanyak 48% dari 100 responden menjawab setuju, maka dapat di ketahui bahwa pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah Selalu meningkatkan kualitas pekerjaan yang di bebaskan kepada karyawan.

Dari hasil perhitungan yang di sajikan dari tabel 4.7 Kuantitas/jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi rata-rata karyawan lain dari pertanyaan (Y<sub>2</sub>) sebanyak 47% dari 100 responden menjawab cukup, dari papran pada tabel 4.7 dapat mewakili bahwa dapat di artikan Kuantitas/jumlah kerja yang karyawan lakukan dalam satu periode di bilang cukup melebihi rata-rata karyawan lain.

Pendapat responden tentang Adanya kemampuan menyelesaikan setiap pekerjaan yang di bebaskan secara tepat waktu pada tabel 4.7 dengan pertanyaan (Y<sub>3</sub>) sebanyak 47% dari 100 responden maka dapat di ketahui bahwa sebagian

besar menyatakan cukup, dapat di artikan bahwa cukup mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang di bebaskan secara tepat waktu.

Berdasarkan hasil perhitungan rentang skala yang di sajikan dari tabel 4.7 diketahui bahwa Saya selalu menggunakan waktu yang di tentukan oleh yayasan pesantren At-Taufiqiyah secara efektif dari pertanyaan (Y<sub>4</sub>) sebanyak 46% dari 100 responden menjawab setuju, maka dapat di ketahui bahwa Saya selalu menggunakan waktu yang di tentukan oleh yayasan pesantren At-Taufiqiyah secara efektif dan baik.

Dari hasil perhitungan yang di sajikan dari tabel 4.7 Saya melakukan tugas dengan maksimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dari pertanyaan (Y<sub>5</sub>) sebanyak 45% dari 100 responden menjawab setuju, dari paparan pada tabel 4.7 dapat mewakili bahwa dapat di artikan bahwa Saya melakukan tugas dengan maksimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Pendapat responden tentang Keberhasilan yang saya lakukan sesuai dengan komitmen saya pada tabel 4.7 dengan pertanyaan (Y<sub>6</sub>) sebanyak 41% dari 100 responden maka dapat di ketahui bahwa sebagian besar menyatakan setuju, dapat di artikan bahwa Keberhasilan yang saya lakukan sesuai dengan komitmen saya.

#### **4.1.9. Uji validitas dan Uji Reliablilitas**

##### **4.1.9.1. Uji Validitas**

Robert (2006:243) Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *Corrected item-Total Correlation* yang mana menunjukkan korelasi (*consistency*) antara masing-masing item dan jumlah dari item yang tersisa. dalam menentukan

barang untuk mempertahankan atau menghapus kriteria yang memiliki nilai dibawah 0,33.

Uji Validitas bertujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan untuk menentukan data dapat diolah ke tahap selanjutnya. Adapun hasil uji validitas pada pengujian ini untuk variabel kepemimpinan spiritual (x) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Uji Validitas Kepemimpinan Spiritual**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	18,2900	11,804	,679	,884
X12	18,6200	12,541	,536	,904
X13	18,0700	11,197	,764	,871
X14	18,2700	11,411	,802	,866
X15	18,5200	11,161	,768	,870
X16	18,2300	10,886	,778	,868

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan spiritual menunjukkan hasil valid. Hal ini dibuktikan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* dari setiap item menunjukkan angka lebih besar atau di atas angka 0,33. Dengan demikian semua instrumen dari variabel kepemimpinan spiritual yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan kepemimpinan spiritual di yayasan pesantren at-taufiqiyah. Adapun untuk mengetahui uji validitas pada variabel budaya organisasi (Z) dapat dilihat dari tabel 4.9

**Tabel 4.9**  
**Uji Validitas Budaya Organisasi**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z11	17,9500	11,058	,591	,918
Z12	18,1000	10,475	,750	,895
Z13	17,6400	10,495	,802	,888
Z14	17,6600	10,227	,789	,889
Z15	17,6400	10,495	,802	,888
Z16	17,6600	10,227	,789	,889

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi menunjukkan hasil valid. Hal ini dibuktikan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* dari setiap item menunjukkan angka lebih besar atau di atas angka 0,33. Dengan demikian semua instrumen dari variabel Budaya Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan Budaya Organisasi di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah. Adapun untuk mengetahui uji validitas pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat dari tabel 4.10

**Tabel 4.10**  
**Uji Validitas Kinerja Karyawan**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y11	17,3900	9,998	,617	,887
Y12	17,8100	9,448	,801	,856
Y13	17,8100	9,448	,801	,856
Y14	17,3500	10,068	,702	,873
Y15	17,3700	9,791	,698	,873
Y16	17,4700	10,332	,644	,881

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Karyawan adalah valid. Hal ini dibuktikan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation*

dari setiap item menunjukkan angka lebih besar atau di atas angka 0,33. Dengan demikian semua instrument dari variabel Kinerja Karyawan yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan Kinerja Karyawan di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah.

#### 4.1.9.2. Uji Reliabilitas

Robert (2006:240) dalam penelitian ini dalam mencari tingkat reliabilitasnya di gunakan *Cronbach's alpha* ini adalah koefisien korelasi tunggal yang perkiraan rata-rata dari semua koefisien korelasi item dalam tes. Jika alpha tinggi (0,80 atau lebih tinggi), maka ini menunjukkan bahwa semua item reliabel dan seluruh tes internal konsisten jika alpha rendah. Maka, setidaknya salah satu item tidak dapat diandalkan, dan harus diidentifikasi melalui prosedur analisis item.

**Tabel 4.11**  
**Uji Reliabilitas**

Item	Koefisien reliabilitas	Hasil uji
Kepemimpinan spiritual	0,896	Reliabel
Budaya organisasi	0,911	Reliabel
Kinerja karyawan	0,891	Reliabel

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat di simpulkan bahwa semua variabel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, hal tersebut di karnakan koefisien *cronbach's Alpha* di atas 0,80. Berdasarkan hasil analisis dapat di simpulkan bahwa semua instrumen dalam penelitian meskipun di lakukan pengujian secara berulang-ulang dapat menghasilkan hasil yang sama sehingga kuesioner dapat di gunakan untuk melakukan pengujian selanjutnya.

#### 4.1.10. Uji Asumsi Klasik

##### 4.1.9.1. Uji normalitas

Uji normalitas untuk mengetahui apakah model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Metode yang di gunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogrov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogrov-Smirnov  $> 0,05$ , maka asumsi normalitas terpenuhi.

**Tabel 4.12**  
**Uji Asumsi Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		100	100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7	0E-7
	Std. Deviation	,05096658	,07672933
Most Extreme Differences	Absolute	,109	,201
	Positive	,090	,201
	Negative	-,109	-,200
Kolmogorov-Smirnov Z		1,086	1,012
Asymp. Sig. (2-tailed)		,189	,091

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari data tabel 4.12 menunjukkan dua persamaan Unstandardized Residual, nilai Kolmogorov-Smirnov Z untuk persamaan pertama 1,086, persamaan kedua 1,012 nilai tersebut menunjukkan angka lebih besar dari 0,005 selain itu dinyatakan dengan Asymp. Sig. (2-tailed) menunjukkan persamaan pertama dengan nilai 0,189 dan persamaan kedua dengan nilai 0,091, angka tersebut menunjukkan angka lebih besar dari 0,005. Dengan demikian instrumen dalam penelitian ini dikatakan normal. Sehingga dalam penelitian kali ini data yang diolah dikatakan Normal dari pembuktian tabel 4.12.

#### 4.1.9.2. Uji linearitas

Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linear antara variabel X dengan variabel Y. Jika nilai sig f < 0,05, maka variabel X tersebut memiliki hubungan linear dengan Y (Sulhan, 2011:24)

**Tabel 4.13**  
**Uji Linieritas Variabel X ke Z**  
**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: Z

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,626	164,135	1	98	,000	,296	,768

The independent variable is X.

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari tabel 4.13 dapat di simpulkan bahwa Uji linieritas terpenuhi, dikarenakan nilai signifikansi variabel Kepemimpinan spiritual (X1) terhadap budaya organisasi (Z1)  $0,000 < 0,05$

**Tabel 4.14**  
**Uji Linieritas Variabel X ke Y**  
**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,130	14,678	1	98	,000	-7,046	7,287

The independent variable is X.

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari tabel 4.14 diatas dapat di simpulkan bahwa Uji linieritas terpenuhi, dikarenakan nilai signifikansi variabel Kepemimpinan spiritual (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y1)  $0,000 < 0,05$

**Tabel 4.15**  
**Uji Linieritas Variabel Z ke Y**  
**Model Summary and Parameter Estimates**

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,170	20,054	1	98	,000	-8,650	8,574

The independent variable is Z.

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari tabel 4.15 diatas dapat di simpulkan bahwa Uji linieritas terpenuhi, dikarenakan nilai signifikansi variabel Budaya Organisasi (Z1) terhadap Kinerja Karyawan (Y1)  $0,000 < 0,05$ .

Penelitian ini dari variabel yang ada yakni kepemimpinan Spiritual (X), Budaya Organisasi (Y) telah terpenuhi dan kedua variabel tersebut memiliki hubungan linier. Selanjutnya, penelitian ini dilanjutkan dengan Uji Analisis Jalur.

#### 4.1.11. Uji Analisi Jalur (Path Analysis)

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur (*Path Analysis*). Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas (eksogen) (Supriyanto dan Maharani, 2013:74).

Model ini untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Tahapan dalam menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) menurut Solimun dalam Supriyanto dan Maharani (2013:74)

Dalam penelitian kali ini yang dihasilkan dalam uji penelitian menggunakan metode analisis Jalur (*Path Analysis*) dapat dijelaskan pada tabel 4.16 dibawah ini:

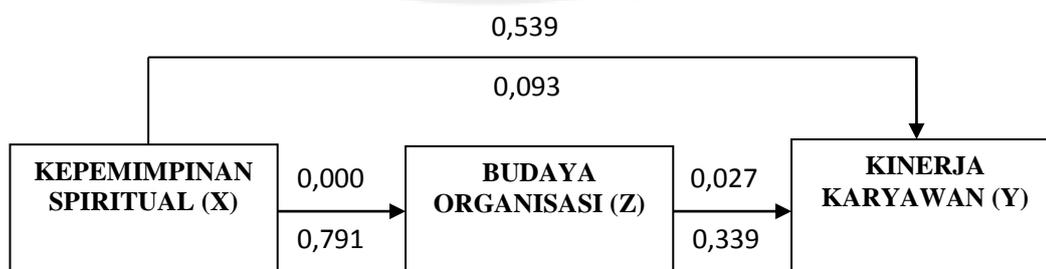
**Tabel 4.16**  
**Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	Keterangan
X ke Z	0,791	12,812	,000	Sig.
X ke Y	0,093	0,616	,539	Tidak Sig.
Z ke Y	0,339	2,242	,027	Sig.

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari tabel diatas dihasil output SPSS memberikan nilai standardizd beta kepemimpinan spiritual (X) pada tabel 4.16 sebesar 0.791 dengan nilai signifikansi pada 0.000 yang berarti kepemimpinan spiritual (X) mempengaruhi budaya organisasi (Z). Nilai koefisien standardizd beta 0.791 merupakan nilai path atau jalur p2. Pada output SPSS Tabel 4.16 diatas nilai standardizd beta untuk kepemimpinan spiritual (X) 0.093 dengan nilai signifikansi 0.539 yang berarti kepemimpinan spiritual (X) tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Y), hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak.

Sedangkan nilai standardizd beta budaya organisasi (Z) 0.339 dengan nilai signifikansi 0.027 yang berarti budaya organisasi (Z) mempengaruhi kinerja karyawan (Y). hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.



**Gambar 4.1**  
**Grafik Analisis jalur (*Path Analysis*)**

#### 4.1.12. Uji Sobel Test

**Tabel 4.17**  
**Uji Sobel Test**

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
X ke Z	,768	,060
Z ke Y	7,042	3,141

Sumber: Data Olahan Peneliti

Dari Penghitungan Uji sobel menggunakan *software free sobel test* versi 4.0 ditemukan nilai t hitung sebesar 2,208 yang artinya nilai tersebut lebih besar dari nilai t Tabel 1,96, hasil ini di peroleh dengan mengetahui dari analisis jalur (*Path Analysis*) pada tabel 4.17 diatas Model X ke Z menunjukkan angka 0,768 dengan standart eror 0,060 sedangkan pada Model Z ke Y senilai 7,042 dengan standart eror 3.141 sehingga dari perhitungan sobel test statistik menghasilkan nilai 2,208 sebagaimana pada terlampir pada lampiran 9. Jadi, hasil perhitungan sobel test statistik dengan nilai 2,208 > dari nilai t tabel yaitu 1,96. Sehingga variabel Budaya organisasi (Z) memediasi variabel Kepemimpinan spiritual (X) ke variabel Kinerja Karyawan (Y).

## 4.2. PEMBAHASAN

### 4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel 4.14 menjelaskan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini di tunjukkan dengan dengan adanya nilai standardized beta untuk variabel kepemimpinan spiritual dengan angka 0.093 yang mempunyai nilai signifikansi 0.539 dengan demikian di nyatakan variabel kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karna  $0.093 < 0.539$ .

Sesuai dengan yang di kemukakan oleh Giacalone, Jurkiewicz & Fry (2005) menyatakan kepemimpinan spiritual dapat pula di pandang sebagai sebuah upaya kekuatan memotivasi yang memungkinkan orang lain untuk menjadi lebih baik, berenergi dan terhubung atau terikat dengan pekerjaannya. Penelitian ini juga di dukung Penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Sulisty, 2009 yang berjudul “Analisis kepemimpinan spiritual dan komunikasi organisasional terhadap kinerja karyawan” menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Pada dasarnya pemimpin harus bisa memimpin karyawan dalam sebuah organisasi, dalam penelitian kali ini dugaan sementara yang di jelaskan dalam pembahasan sebelumnya, bahwa Hipotesis Pertama Kepemimpinan Spiritual berpengaruh terhadap kinerja Karyawan. Akan tetapi, Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Spiritual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan Spiritual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai-nilai spiritual yang diterapkan pada yayasan pesantren At-Taufiqiyah Sumenep tidak mendorong pada kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karyawan pesantren At-Taufiqiyah telah memperoleh pelatihan ESQ (*Emotional Spiritual Quotion*) dalam satu tahun dua kali yang berfungsi sebagai pengendali kecerdasan emosi dan spiritual karyawan, sehingga terjadi nilai kekuatan spiritual dalam diri karyawan tanpa harus bergantung pada kepemimpinannya dan pelatihan tersebut juga meberikan motivasi kerja tersendiri yang datang dari diri karyawan masing-masing.

Dalam intergrasi keislaman, semua orang adalah pemimpin, paling tidak dalam lingkungannya sendiri atau ia merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri. Jadi jika konsep ini di sadari, menjadi pemimpin bukanlah sesuatu hal yang istimewa, jabatan ini selalu ada di sepanjang hayat manusia. Dalam firman Allah dalam QS. Al-Baqarah (2):30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : *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."*

Dari Ayat Al-Quran Surat Al-Baqarah:30 diatas menjelaskan bahwa manusia sebagai pemimpin di muka bumi baik pemimpin bagi diri sendiri maupun orang lain. Hal ini tercermin pada pemimpin Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah yakni KH. Imam Hasyim. Dalam fenomenanya karyawan telah mendapatkan motivasi kerja tanpa harus dipimpin secara langsung oleh KH. Imam Hasyim sebagai pemimpin (kiyai) mereka.

#### **4.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan**

##### **Melalui Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil SPSS pada tabel 4.14 menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan, akan tetapi pengaruh tersebut melalui budaya organisasi. hal ini

di buktikan dengan nilai standardized beta kepemimpinan spiritual pada tabel 4.14 sebesar 0.791 dengan nilai signifikansi pada 0.000 yang berarti kepemimpinan spiritual mempengaruhi budaya organisasi, kemudian juga pada variabel ini di buktikan bahwa standardized beta untuk budaya organisasi sebesar 0,339 lebih besar dari nilai signifikan 0.027 yang berarti budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian kepemimpinan spiritual akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bila melalui budaya organisasi.

Menurut Druicker (dalam Tika, 2005:4) budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah terkait seperti diatas. Penelitian ini juga di dukung Penelitian terdahulu yang di lakukan oleh Hendriawan, (2014) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera Di Kabupaten Konowe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara). Menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian jalur langsung didapatkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, akan tetapi dari hasil pengujian jalur pengaruh tidak langsung diketahui bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja melalui budaya organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa apabila budaya organisasi menerapkan norma atau

nilai-nilai kepada karyawan maka kepemimpinan spiritual mempengaruhi kinerja karyawan melalui budaya organisasi tersebut.

Dalam konsep islam, bahwa setiap budaya pasti memberikan sesuatu yang berbeda di antar individu satu dengan yang lainnya. Akan tetapi hal tersebut tidak selayaknya membeda-bedakan satu dengan yang lainnya. Dalam Al-Qur'an telah di terangkan bahwa dunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Dalam firman Allah SWT surat Al-Hujarat ayat 13 yakni

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: “Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”.(QS. Al-Hujarat :13)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa sebagai makhluk sosial haruslah saling mengenal antar individu yang satu dengan individu yang lain agar terjalin hubungan yang erat, hal ini berlaku dalam sebuah organisasi dimana elemen organisasi yang ada harus bisa bekerja secara tim agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dengan baik, yang tidak luput dari kinerja karyawan dan pengaruh seorang pemimpin dari organisasi.

Peneliti dalam melakukan observasi di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah hubungan antara pemimpin dengan karyawan maupun karyawan dengan

karyawan telah melakukan bekerja secara tim dengan baik tidak lain karena budaya organisasi Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah telah menerapkan norma dan nilai-nilai yang baik.

#### **4.2.3. Budaya Organisasi Memediasi Antara Kepemimpinan Spiritual dengan Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi yang merupakan variabel intervening menjelaskan mempunyai pengaruh dengan kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan spiritual juga terdapat pengaruh terhadap budaya organisasi, dengan demikian budaya organisasi memediasi antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan hal ini di buktikan pada uji sobel *software free sobel test* versi 4.0 menjelaskan bahwa persamaan 1 pada uji path mempunyai nilai 0.768 dengan standart eror 0.060 sedangkan persamaan 2 ,mempunyai nilai 7.042 dengan standart eror 3.141 dari hasil tersebut di peroleh pada hasil uji sobel *software free sobel test* versi 4.0 dengan hasil 2.208 dengan nilai t tabel 1.96 dengan demikian budaya organisasi memediasi antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.

Hal Tersebut mengartikan bahwa budaya organisasi menjadi mediator yang berpengaruh dalam memediasi antara kepemimpinan spiritual dengan kinerja karyawan. Dalam pengertian mediator (*intervening*) menurut Tuckman (dalam Sugiyono, 2007) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela / antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi

berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Jadi, budaya organisasi telah memberikan pengaruh positif pada penerepan kepemimpinan spiritual yang dilakukan oleh pemimpin Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sehingga dalam organisasi kinerja karyawan berjalan dengan baik.



## BAB V

### PENUTUP

Pada bab ini dipaparkan kesimpulan dari hasil pegujian yang berdsarkan pada rumusan masalah dan hipotesis. Bab ini juga memberikan saran atas dasar hasil penelitian. Berikut pemaparan kesimpulan dan saran dari peneliti.

#### 5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian dan rumusan masalah yang dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah. Tidak adanya pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dibuktikan berdasarkan hasil output analisi jalur (*Path Analysis*) menunjukkan nilai standardized beta untuk variabel kepemimpinan spiritual dengan angka 0.093 yang mempunyai nilai signifikansi 0.539.
2. Kepemimpinan spiritual mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui budaya organisasi yang dibuktikan berdasarkan hasil analisis jalur (*Path Analysis*) dengan nilai standardized beta kepemimpinan spiritual terhadap budaya organisasi sebesar 0.791 dan niali signifikansi pada 0.000. Sedangkan, nilai standardized beta budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,339 dengan nilai signifikan sebesar 0.027.
3. Berdasarkan uji sobel software free sobel test versi 4.0 menjelaskan bahwa pada analisis jalur dari variabel X ke variabel Z mempunyai nilai 0.768 dengan

standart eror 0.060 sedangkan dalam analisis jalur juga menjelaskan bahwa dari variabel Z ke variabel Y mempunyai nilai 7.042 dengan standar eror 3.141 dari hasil tersebut di peroleh pada hasil uji sobel software free sobel test versi 4.0 dengan hasil 2.208 dengan nilai t tabel 1.96 dengan demikian budaya organisasi memediasi antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang merupakan variabel *intervening* menjelaskan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh dengan kinerja karyawan.

## 5.2. SARAN

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah
  - a. Diharapkan pesantren berupaya mempertahankan dalam melaksanakan kegiatan program kerja rutin yang telah berjalan yakni tidak lain pelatihan ESQ yang dilaksanakan selama satu tahun dua kali untuk mempertahankan budaya organisasi pesantren At-Taufiqiyah yang telah memberikan kontribusi baik untuk kinerja karyawan.
  - b. Pemimpin diharapkan bisa selalu berupaya untuk melakukan pengawasan atas aktivitas yang dilakukan pada karyawan sehingga segala bentuk peraturan yang diterapkan pesantren untuk karyawan dapat berjalan sesuai yang telah ditetapkan.

2. Bagi pihak lain

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang meliputi stress kerja, lingkungan kerja, iklim organisasi, dan variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah.



## DAFTAR PUSTAKA

### Al-Qur'an dan Terjemahnya

- Ancok, Jamaluddin Ancok & Fuad Nashori, 2005. *Psikologi Islam*. Yogyakarta: pustaka pelajar.
- Arifin, Noor. 2010. Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasional Karyawan Pada Koperasi BMT Di Kecamatan Jepara. *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, Vol. 8. No. 2 Jepara
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Bernadin, H. John and Joyce E.A Russel. (1993) *Human Resources Management*, Mc.Graw Hill, Inc. Singapore.
- Bilson Simamora, 2002, *Panduan Riset Perilaku Konsumen*, Surabaya: Pustaka Utama.
- Darman. 2000. *Kepemimpinan yang efektif bagi Manajemen*. Bandung: CV Sinar Baru
- Davis, Keith and Werther, William B. (1996) *Human Resources and Personnel Management*. 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, Inc., USA.
- Davis, Keith dan Newstorm, John W. (1989) *Human Behavior*. Terjemahan, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Dharma, Agus. (1985) *Manajemen Prestasi Kerja*. Edisi Pertama. Rajawali, Jakarta.
- Diana, Ilfi Nur. 2008, *Hadist-Hadis Ekonomi* : Malang : UIN-Malang Press
- Djokosantoso, Moeljono . 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, ElexMedia Komputindo, Jakarta
- Dwi Priyanto, (2008). *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta, MediakomEdisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT. Intan Sejati. Erlangga. Jakarta.

- Frankel, J. & Wallen, N. 1993. *How to Design and Evaluate Research in Education*, (second edition). New York : McGraw-Hill Inc.
- Fry W, (2008). *Spiritual Leadership: State-Of-The-Art And Future Directions For Theory, Research, And Practice*.
- Fry, Louis W; Vitucci, Steve; Cedillo, Marie. (2005). *Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement and Establishing a Baseline. Leadership Quarterly*, 16(5), 835-863.
- Gary A. Yukl. (1998) *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giocalone, Jurkiewicz dan Fry. (2005). *From advocacy to science : the next steps in workplace spirituality reserarch*.
- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonomitrika Dasar*, Terjemahan Sumarno Zain, Erlangga, Jakarta.
- Hakim, Lukman. 2011 Membangun Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di era kompetitif. *Jurnal manajemn dan bisnis*, Vol. 15 (2): hlm. 148-145
- Hariandja, Marihot T. E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo.
- Hersey. 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata.
- Ho, Robert. 2006. *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. Chapman & Hall/CRC. America.
- Indrawijaya, adam ibrahim, 2010. *teori, prilaku, dan budaya organisasi*, bandung : PT. Refika aditama
- Jusmaliani, 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, jakarta: PT. Bumi Askara.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Edisi Baru, Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta, 1994.
- Koentjaraningrat. 2000. *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan* (cetakan kesembilan belas), Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung

- Manulang. 2004. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Mas.ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Masyhuri,. Zainuddin. (2008). *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Moekidjat .1989, *Manajemen Kepegawaian*, Bandung : Alumni.
- Musta'in, M. Nadjib dan Manan, Anwar Sanusi Abdul. (2014). A Study on Employees Performance: Spiritual Leadership and Work Motivation with Mediation Work Satisfaction at the University of Darul Ulum Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 6(39), 77-85.
- Nawawi, Hadari, (2006), *Kepemimpinan Yang Efektif*, Gajah Mada Unisity Press, Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari, 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Permadi.K. 1992. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Porwani, Sri. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tambang Batu Bara Bkit Asam (PERSERO) tanjung enim. *Jurnal ILMIAH*. Vol. 11, No.2,2010
- Prasetyo, Bambang. 2012. *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Pratiwi, Riska. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Makasar*.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE
- Prawirosentono, Suyadi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta.
- Priyono, Agus. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Suatu Pengantar*. Pt.Gramedia Group. Jakarta.
- Priyono, Agus. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Suatu Pengantar*. PT. Gramedia Group. Jakarta.

- Rahmawati, Anita. 2016. Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Bmt Se-Kbupaten Pati. *iqtishadia*. Vol.9, No.2, STAIN Kudus.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins SP, dan judge. 2008. *prilaku organisasi* buku 2, Jakarata.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Lima. Penerbit
- Robbins, Stephen P. 2001. *prilaku organisasi, Edisi 8*. Prentice Hall. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan)*,
- Sashkin Marsahall & G. Sashkin Molly. 2011. *Prinsip-prinsip kepemimpinan*. Erlangga, Jakarta
- Siagian, Sondang P., *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*, Cetakan Keempat, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1999
- Siagian, Sondang. P. (1980). *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung
- Siswanto dan Sucipto, Agus. 2008. *Teori dan prilaku organisasi*. Malang; UIN Press
- Soedjadi, FX .1989, *Organisation and Methode Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*, Jakarta : CV. Haji Masagung,.
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya*. Jurnal Manajemen Dan Kwirausahaan Vol. 7 No. 1. Stiesia Surabaya.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*: Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Suharyadi Purwanto, 2004, *Statistika Dasar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sulhan, Muhammad. 2011. *Panduan Praktis Analisis SPSS untuk Manajemen (Keuangan, Pemasaran, SDM)*. Click UIN Malang

- Sulistyo, Heru. (2009). Analisis Kepemimpinan Spiritual dan Komunikasi Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. *EKOBIS*, 10(2), 311-321.
- Supriyanto, Ahmad Sani dan Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Press
- Susanto, H. 2006. *Meningkatkan Konsentrasi Siswa Melalui Optimalisasi Modalitas Belajar Siswa*. Dikuti pdari :<http://www.bpkpenabur-bdg.sch.id/files/Hal.46-51%20Meningkatkan%20Konsentrasi.pdf>. Dibuka tanggal 18 Agustus 2009
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, Cetakan Pertama, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta, 1983
- Tika, MP.2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Tjiptono. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta : Raja Grafindo
- Tobroni (2005). Perilaku Kepemimpinan Spiritual dalam Pengembangan Organisasi Pendidikan dan Pembelajaran. *Disertasi*, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Tobroni. (2015). Spiritual Leadership: A Solutions of the Leadership Crisis in Islamic Education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40-53.
- Veithzal, Rivai. 2005. *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21*. Pt. Raja GrafindoPersada. Jakarta.
- Winarso, Djoko, *Bunga Rampai Kepemimpinan*, Cetakan Kedua, Penerbit Garuda Buana Indah, Pasuruan, 1993.
- Yulk, Gary, 2001. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta Barat: PT, Indeks
- Yunus, jamal lulail, 2009. *Konsep Dasar, Dimensi Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan*. Malang : UIN Press
- Zohar Danah dan Marshall. 2007. *SQ: Spiritual Intelligence The Ultimate Intelligence*. Alih Bahasa Rahmani Astuti dkk. Bandung: Penerbit Mizan Media Utama
- Zohar, Danah Dan Marshal, Ian, Sq: *Memfaatkan Kecerdasan Spiritual Dalam Berfikir Intergralistik Untuk Memaknai Kehidupan*, Jakarta Putaka Mizan, 2000.



# LAMPIRAN

## Lampiran 1 Kuesioner

### DAFTAR KUESIONER



### KUESIONER

#### **PENGARU KEPEMIMPINAN SPIRITUAL TERHADAP NIKERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDY KASUS PADA YAYASAN PESANTREN AT-TAFIQIYAH SUMENEP)**

#### **PENGANTAR**

Demi tercapainya penelitian ini, maka penyusun sangat menaruh harapan bagi bapak ibuk untuk kesediannya untuk membantu serta mendukung kami dengan mengisi angket atau daftar pertanyaan yang telah di sediakan (terlampir berikut ini). Dalam penyusunan skripsi ini di peruntukkan untuk memenuhi syarat agar dapat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, di perlukan data-data serta informasi yang mendukung atau memperkut kelancaran penelitian ini.

Untuk itu di harapkan para responden dapat memberikan jawaban yang sebenar-benarnya sesuai dengan fakta lapangan demi membantu penelitian ini. Atas kesediannya saya ucapkan terimakasih, semoga kesegala bentuk bantuan di balas oleh Allah SWT dan semoga penelitian ini bisa bermanfaat bagi kita semua.

Penulis

ACH. ROFIQI M.  
NIM. 13510197

## I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis kelamin : a. Pria b. Wanita
3. Usia : ..... Tahun
4. Pendidikan terakhir : a. SD b. SMP  
c. SMA d. Sarjana
5. Masa kerja : a. 1 tahun kebawah b. 1-3 tahun  
c. 3-5 tahun d. 5 tahun ke atas

## II. PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibuk/Saudara paling tepat dengan cara mencentang (√) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

- SS : Sangat Setuju  
S : Setuju  
C : Cukup  
TS : Tidak Setuju  
STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
<b>Kepemimpinan Spiritual (X)</b>						
1.	Visi yang di buat oleh Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sudah tercapai dan terlaksana dengan baik					
2.	Keberlangsungan/Perkembangan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sesuai dengan harapan					
3.	Pimpinan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi					
4.	Di lingkungan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah sudah mencerminkan nilai-nilai spritual					
5.	Pimpinan Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah mampu membawa ke suasana yang baik dan nyaman					
<b>Budaya Organisasi (Z)</b>						
6.	Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah mampu mewujudkan kreatifitas, inisiatif dan kemandirian kerjakaryawan					
7.	Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah melakukan kerjasama dan evaluasi kerja secara berkala					
8.	Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah melakukan pengendalian melalui pimpinan dari masing-masing unit					
9.	Terciptanya keterbukaan karyawan satu sama lain mengenai konflik, kritik dan saran di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah mapu mewujudkan					
10.	Adanya komunikasi yang intensif dalam lingkungan organisasi di Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah mapu mewujudkan					
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>						
11.	Selalu meningkatkan kualitas pekerjaan yang di bebaskan kepada karyawan					
12.	Kuantitas/jumlah kerja yang saya lakukan dalam satu periode melebihi rata-rata karyawan lain					
13.	Saya mampu menyelesaikan setiap					

	pekerjaan yang di bebaskan secara tepat waktu					
14.	Saya melakukan tugas dengan maksimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsi					
15.	Keberhasilan yang saya lakukan sesuai dengan komitmen saya					



## Lampiran 2 Distribusi Item

### 1. Kepemimpinan Spiritual (X)

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	Y
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	3	3	3	3	4	21
3	4	3	3	4	4	4	22
4	4	4	4	5	4	4	25
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	4	4	4	24
7	2	2	2	2	2	2	12
8	4	4	4	4	4	3	23
9	2	2	2	4	2	2	14
10	2	3	3	3	3	3	17
11	4	4	4	4	4	4	24
12	3	3	3	3	3	3	18
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	4	24
15	3	3	3	3	3	3	18
16	5	4	4	4	5	3	25
17	3	3	3	4	5	3	21
18	4	3	3	5	4	4	23
19	4	1	1	2	3	4	15
20	4	3	3	4	3	4	21
21	3	3	3	3	4	4	20
22	3	3	3	3	3	3	18
23	4	3	3	5	5	4	24
24	3	3	3	3	4	4	20
25	4	4	4	4	4	3	23
26	4	3	3	4	4	4	22
27	3	3	3	3	3	3	18
28	3	3	3	3	3	3	18
29	4	2	2	3	3	3	17
30	4	3	3	4	4	4	22
31	3	3	3	3	3	4	19
32	4	3	3	3	4	4	21
33	4	3	3	3	3	3	19
34	4	3	3	3	3	3	19
35	3	4	4	4	4	3	22
36	4	3	3	3	3	4	20
37	3	3	3	3	4	4	20

38	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
39	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
40	4	4	4	4	4	5	<b>25</b>
41	3	4	4	4	5	4	<b>24</b>
42	5	4	4	5	5	4	<b>27</b>
43	4	4	4	5	5	4	<b>26</b>
44	3	2	2	3	2	3	<b>15</b>
45	4	3	3	4	4	3	<b>21</b>
46	2	4	4	4	4	3	<b>21</b>
47	3	2	2	3	3	3	<b>16</b>
48	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
49	3	2	2	4	2	3	<b>16</b>
50	2	2	2	3	3	3	<b>15</b>
51	4	4	4	5	4	4	<b>25</b>
52	4	3	3	4	4	3	<b>21</b>
53	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
54	4	3	3	4	3	3	<b>20</b>
55	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
56	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
57	4	3	3	3	4	5	<b>22</b>
58	5	2	2	3	5	4	<b>21</b>
59	3	3	3	4	5	4	<b>22</b>
60	3	4	4	4	3	3	<b>21</b>
61	3	4	4	4	5	3	<b>23</b>
62	5	4	4	5	4	5	<b>27</b>
63	3	3	3	4	4	3	<b>20</b>
64	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
65	5	4	4	5	5	5	<b>28</b>
66	5	3	3	4	4	5	<b>24</b>
67	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
68	4	2	2	3	3	3	<b>17</b>
69	5	4	4	5	3	5	<b>26</b>
70	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
71	4	4	4	3	4	4	<b>23</b>
72	3	3	3	4	4	3	<b>20</b>
73	3	3	3	3	4	3	<b>19</b>
74	4	3	3	4	3	3	<b>20</b>
75	4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
76	3	1	1	3	3	3	<b>14</b>
77	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
78	3	2	2	3	3	3	<b>16</b>

79	2	2	2	3	3	3	<b>15</b>
80	4	3	3	3	3	4	<b>20</b>
81	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
82	4	4	4	4	4	5	<b>25</b>
83	5	3	3	5	4	5	<b>25</b>
84	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
85	5	3	3	3	3	4	<b>21</b>
86	4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
87	4	4	4	5	4	4	<b>25</b>
88	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
89	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
90	2	2	2	2	2	2	<b>12</b>
91	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
92	2	2	2	4	2	2	<b>14</b>
93	2	3	3	3	3	3	<b>17</b>
94	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
95	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
96	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
97	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
98	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
99	5	4	4	4	5	3	<b>25</b>
100	3	3	3	4	5	3	<b>21</b>

## 2. Budaya Organisasi

	Z1	z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z
1	2	2	2	2	2	2	<b>12</b>
2	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
3	3	2	4	2	4	2	<b>17</b>
4	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
5	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
6	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
7	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
8	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
9	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
10	3	4	4	5	4	5	<b>25</b>
11	3	3	4	5	4	5	<b>24</b>
12	4	3	5	5	5	5	<b>27</b>
13	4	3	3	4	3	4	<b>21</b>
14	2	4	4	4	4	4	<b>22</b>
15	3	3	4	4	4	4	<b>22</b>
16	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
17	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
18	2	2	3	3	3	3	<b>16</b>
19	3	3	4	4	4	4	<b>22</b>
20	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
21	4	3	3	4	3	4	<b>21</b>
22	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
23	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
24	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
25	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
26	3	3	4	4	4	4	<b>22</b>
27	3	4	4	4	4	4	<b>23</b>
28	4	2	3	3	3	3	<b>18</b>
29	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
30	1	2	4	2	4	2	<b>15</b>
31	2	2	3	3	3	3	<b>16</b>
32	3	4	5	4	5	4	<b>25</b>
33	4	3	4	4	4	4	<b>23</b>
34	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
35	3	3	4	3	4	3	<b>20</b>
36	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
37	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
38	3	3	3	4	3	4	<b>20</b>
39	3	2	3	5	3	5	<b>21</b>

40	4	3	5	4	5	4	<b>25</b>
41	1	1	2	3	2	3	<b>12</b>
42	3	3	4	3	4	3	<b>20</b>
43	4	3	3	4	3	4	<b>21</b>
44	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
45	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
46	4	4	3	4	3	4	<b>22</b>
47	4	3	4	4	4	4	<b>23</b>
48	4	3	3	4	3	4	<b>21</b>
49	3	3	4	3	4	3	<b>20</b>
50	3	3	4	4	4	4	<b>22</b>
51	2	1	3	3	3	3	<b>15</b>
52	3	4	4	4	4	4	<b>23</b>
53	2	2	3	3	3	3	<b>16</b>
54	3	2	3	3	3	3	<b>17</b>
55	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
56	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
57	5	4	4	4	4	4	<b>25</b>
58	5	3	5	4	5	4	<b>26</b>
59	4	5	5	5	5	5	<b>29</b>
60	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
61	3	3	4	4	4	4	<b>22</b>
62	4	4	5	4	5	4	<b>26</b>
63	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
64	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
65	2	2	2	2	2	2	<b>12</b>
66	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
67	3	2	4	2	4	2	<b>17</b>
68	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
69	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
70	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
71	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
72	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
73	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
74	3	4	4	5	4	5	<b>25</b>
75	3	3	4	5	4	5	<b>24</b>
76	4	5	5	5	5	5	<b>29</b>
77	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
78	3	3	4	4	4	4	<b>22</b>
79	4	4	5	4	5	4	<b>26</b>
80	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>

81	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
82	3	3	4	5	4	5	<b>24</b>
83	5	4	4	3	4	3	<b>23</b>
84	4	4	4	5	4	5	<b>26</b>
85	5	4	5	4	5	4	<b>27</b>
86	3	3	4	4	4	4	<b>22</b>
87	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
88	5	4	5	5	5	5	<b>29</b>
89	3	3	4	4	4	4	<b>22</b>
90	3	4	4	4	4	4	<b>23</b>
91	3	2	3	3	3	3	<b>17</b>
92	4	4	5	3	5	3	<b>24</b>
93	3	3	3	4	3	4	<b>20</b>
94	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
95	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
96	3	4	4	4	4	4	<b>23</b>
97	3	4	4	5	4	5	<b>25</b>
98	5	4	5	5	5	5	<b>29</b>
99	4	4	5	5	5	5	<b>28</b>
100	2	2	3	2	3	2	<b>14</b>

### 3. Kinerja Karyawan

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	Y
1	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
2	5	3	3	3	3	4	<b>21</b>
3	4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
4	4	4	4	5	4	4	<b>25</b>
5	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
6	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
7	2	2	2	2	2	2	<b>12</b>
8	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
9	2	2	2	4	2	2	<b>14</b>
10	2	3	3	3	3	3	<b>17</b>
11	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
12	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
13	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
14	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
15	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
16	5	4	4	4	5	3	<b>25</b>
17	3	3	3	4	5	3	<b>21</b>
18	4	3	3	5	4	4	<b>23</b>
19	4	1	1	2	3	4	<b>15</b>
20	4	3	3	4	3	4	<b>21</b>
21	3	3	3	3	4	4	<b>20</b>
22	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
23	4	3	3	5	5	4	<b>24</b>
24	3	3	3	3	4	4	<b>20</b>
25	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
26	4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
27	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
28	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
29	4	2	2	3	3	3	<b>17</b>
30	4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
31	3	3	3	3	3	4	<b>19</b>
32	4	3	3	3	4	4	<b>21</b>
33	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
34	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
35	3	4	4	4	4	3	<b>22</b>
36	4	3	3	3	3	4	<b>20</b>
37	3	3	3	3	4	4	<b>20</b>
38	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
39	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>

40	4	4	4	4	4	5	<b>25</b>
41	3	4	4	4	5	4	<b>24</b>
42	5	4	4	5	5	4	<b>27</b>
43	4	4	4	5	5	4	<b>26</b>
44	3	2	2	3	2	3	<b>15</b>
45	4	3	3	4	4	3	<b>21</b>
46	2	4	4	4	4	3	<b>21</b>
47	3	2	2	3	3	3	<b>16</b>
48	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
49	3	2	2	4	2	3	<b>16</b>
50	2	2	2	3	3	3	<b>15</b>
51	4	4	4	5	4	4	<b>25</b>
52	4	3	3	4	4	3	<b>21</b>
53	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
54	4	3	3	4	3	3	<b>20</b>
55	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
56	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
57	4	3	3	3	4	5	<b>22</b>
58	5	2	2	3	5	4	<b>21</b>
59	3	3	3	4	5	4	<b>22</b>
60	3	4	4	4	3	3	<b>21</b>
61	3	4	4	4	5	3	<b>23</b>
62	5	4	4	5	4	5	<b>27</b>
63	3	3	3	4	4	3	<b>20</b>
64	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
65	5	4	4	5	5	5	<b>28</b>
66	5	3	3	4	4	5	<b>24</b>
67	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
68	4	2	2	3	3	3	<b>17</b>
69	5	4	4	5	3	5	<b>26</b>
70	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
71	4	4	4	3	4	4	<b>23</b>
72	3	3	3	4	4	3	<b>20</b>
73	3	3	3	3	4	3	<b>19</b>
74	4	3	3	4	3	3	<b>20</b>
75	4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
76	3	1	1	3	3	3	<b>14</b>
77	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
78	3	2	2	3	3	3	<b>16</b>
79	2	2	2	3	3	3	<b>15</b>
80	4	3	3	3	3	4	<b>20</b>

81	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
82	4	4	4	4	4	5	<b>25</b>
83	5	3	3	5	4	5	<b>25</b>
84	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
85	5	3	3	3	3	4	<b>21</b>
86	4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
87	4	4	4	5	4	4	<b>25</b>
88	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
89	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
90	2	2	2	2	2	2	<b>12</b>
91	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
92	2	2	2	4	2	2	<b>14</b>
93	2	3	3	3	3	3	<b>17</b>
94	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
95	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
96	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
97	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
98	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
99	5	4	4	4	5	3	<b>25</b>
100	3	3	3	4	5	3	<b>21</b>

### Lampiran 3 Uji Validitas

#### 1. Uji Validitas Kepemimpinan Spiritual (X)

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	18,2900	11,804	,679	,884
X12	18,6200	12,541	,536	,904
X13	18,0700	11,197	,764	,871
X14	18,2700	11,411	,802	,866
X15	18,5200	11,161	,768	,870
X16	18,2300	10,886	,778	,868

#### 2. Uji Validitas Budaya Organisasi (Z)

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z11	17,9500	11,058	,591	,918
Z12	18,1000	10,475	,750	,895
Z13	17,6400	10,495	,802	,888
Z14	17,6600	10,227	,789	,889
Z15	17,6400	10,495	,802	,888
Z16	17,6600	10,227	,789	,889

#### 3. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y11	17,3900	9,998	,617	,887
Y12	17,8100	9,448	,801	,856
Y13	17,8100	9,448	,801	,856
Y14	17,3500	10,068	,702	,873
Y15	17,3700	9,791	,698	,873
Y16	17,4700	10,332	,644	,881

## Lampiran 4 Uji Reliabilitas

### 1. Variabel Kepemimpinan Spiritual (X)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,896	6

### 2. Variabel Budaya Organisasi (Z)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,911	6

### 3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,891	6

## Lampiran 5 Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		100	100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7	0E-7
	Std. Deviation	,05096658	,07672933
Most Extreme Differences	Absolute	,109	,201
	Positive	,090	,201
	Negative	-,109	-,200
Kolmogorov-Smirnov Z		1,086	1,012
Asymp. Sig. (2-tailed)		,189	,091

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Lampiran 6 Uji Linieritas

### 1. Uji Linieritas Variabel X ke Z

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Z

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,626	164,135	1	98	,000	,296	,768

The independent variable is X.

### 2. Uji Linieritas Variabel X ke Y

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,130	14,678	1	98	,000	-7,046	7,287

The independent variable is X.

### 3. Uji Linieritas Variabel Z ke Y

#### Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,170	20,054	1	98	,000	-8,650	8,574

The independent variable is Z.

## Lampiran 7 Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

### 1. Uji Analisis Persamaan 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,791 <sup>a</sup>	,626	,622	,05123

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Z

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,431	1	,431	164,135	,000 <sup>b</sup>
	Residual	,257	98	,003		
	Total	,688	99			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,296	,080		3,698	,000
	X	,768	,060	,791	12,812	,000

a. Dependent Variable: Z

## 2. Uji Analisis Persamaan 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,416 <sup>a</sup>	,173	,156	1,59290

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,526	2	25,763	10,154	,000 <sup>b</sup>
	Residual	246,121	97	2,537		
	Total	297,648	99			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z, X

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9,133	2,661		-3,432	,001
	X	1,879	3,049	,093	,616	,539
	Z	7,042	3,141	,339	2,242	,027

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 8 Uji Sobel Test

A: 0.768 ?  
B: 7.042 ?  
SE<sub>A</sub>: 0.060 ?  
SE<sub>B</sub>: 3.141 ?

**Calculate!**

Sobel test statistic: 2.20834257  
One-tailed probability: 0.01361020  
Two-tailed probability: 0.02722040

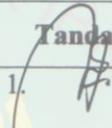
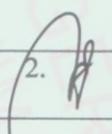
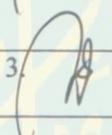
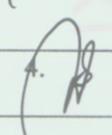
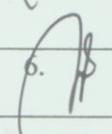
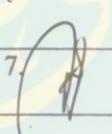
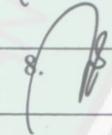
**Lampiran 9 Bukti Konsultasi**

Nama : Ach. Rofiqi M.

NIM/Jurusan : 13510197/Manajemen

Pembimbing : Zaim Mukaffi, SE., M.Si

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* pada Yayasan Pesantren At-Taufiqiyah Sumenep.

No	Tanggal	Materi Konsentrasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	5 Desember 2016	Pengajuan Outline	1. 
2	16 Desember 2016	Proposal	2. 
3	3 Januari 2017	Revisi & Acc Proposal	3. 
4	3 Februari 2017	Seminar Proposal	4. 
5	10 Februari 2017	Acc Proposal	5. 
6	15 Maret 2017	Skripsi Bab I-V	6. 
7	10 April 2017	Acc Skripsi	7. 
8	13 April 2017	Acc Keseluruhan	8. 

Malang, 17 April 2017

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen



**Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI**  
NIP. : 19750707 200501 1 005