

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen penting di dalam organisasi atau perusahaan dan tidak boleh diabaikan. Untuk melaksanakan tanggung jawab perusahaan, sumber daya manusia harus terampil, bermoral, dan mampu berkolaborasi dengan rekan kerja dan atasan. Untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, perusahaan harus mempraktikkan manajemen sumber daya yang efisien. Untuk meningkatkan produktivitas, perusahaan harus dapat memperlakukan karyawan mereka dengan baik. Memiliki manajemen sumber daya manusia yang kompeten adalah kunci keberhasilan setiap perusahaan. Ini merupakan tantangan bagi perusahaan dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang meningkat.¹

Meningkatkan standar kinerja karyawan merupakan komponen kunci dalam meningkatkan standar kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sumber daya manusia, dalam bentuk karyawan, sangat penting untuk operasi bisnis yang efektif dan efisien. Perusahaan dan organisasi saat ini memandang ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten sebagai keharusan strategis. Ini diperlukan karena diketahui bahwa sumber daya manusia perusahaan adalah satu-satunya faktor terpenting dalam kinerja keseluruhannya.

Menurut Yang output atau hasil dari usaha karyawan merupakan hal yang membentuk kinerja mereka, dan digunakan sebagai dasar penilaian

karyawan di dalam organisasi.² Ketika karyawan tidak melakukan upaya terbaiknya, hal itu terlihat dalam output perusahaan, dan ketika mereka melakukan pekerjaan dengan baik, perusahaan diuntungkan. Ketika karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, hal itu membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Dalam menghadapi tuntutan konsumen, perusahaan didorong untuk benar-benar mempertimbangkan kualitas sumber daya manusianya. Satu hal yang harus menjadi perhatian perusahaan adalah kinerja karyawan haruslah baik. Jumlah karyawan dan penilaian kinerja karyawan dalam perusahaan sangat berperan untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun data kinerja karyawan PT. Ria Indo Agri dapat dilihat pada tabel 1.1 di bawah ini:

Tabel 1. 1 Data Kinerja Karyawan PT. Ria Indo Agri Tahun 2023 dan 2024

| Tahun | Semester | Penilaian Kinerja Karyawan | | | | | | | | | | Jumlah Karyawan |
|-------|----------|----------------------------|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|-----------------|
| | | A+ | % | A | % | B | % | C | % | D | % | |
| 2023 | I | 5 | 5% | 20 | 19% | 45 | 44% | 20 | 19% | 13 | 13% | 103 |
| | II | 8 | 7% | 24 | 22% | 47 | 44% | 18 | 17% | 11 | 10% | 108 |
| 2024 | I | 10 | 10% | 25 | 26% | 30 | 31% | 24 | 24% | 9 | 9% | 98 |
| | II | 15 | 13% | 30 | 27% | 55 | 49% | 8 | 7% | 4 | 4% | 112 |

Sumber: Kantor PT. Ria Indo Agri, 2024

Berdasarkan pada data kinerja karyawan tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat penilaian kinerja karyawan yang cukup beragam per tahun 2023 sampai 2024 pada setiap semester. Pada semester satu tahun 2023 penilaian kinerja karyawan dengan penilaian B memiliki presentase tertinggi yaitu 44% atau 45 karyawan dari total 103 karyawan yang ada dan penilaian A+ memiliki presentase terendah yaitu 5%. Semester 2 tahun 2023 penilaian kinerja karyawan dengan nilai B memiliki presentase tertinggi yaitu 44% atau

47 karyawan dari total 108 karyawan yang ada dan penilaian A+ memiliki presentase terendah sebesar 7%.

Pada semester 1 tahun 2024 penilaian kinerja karyawan dengan penilaian B memiliki presentase tertinggi yaitu 31% atau 30 karyawan dari total 98 karyawan yang ada dan penilaian D memiliki presentase terendah yaitu 9%. Semester 2 tahun 2024 penilaian kinerja karyawan dengan nilai B memiliki presentase tertinggi yaitu 49% atau 55 karyawan dari total 112 karyawan yang ada dan penilaian D memiliki presentase terendah sebesar 4%.

Penilaian kinerja karyawan menggunakan skala A+, A, B, C dan D untuk menunjukkan level kinerja dari sangat baik hingga kurang memuaskan. Penilaian A+ dan A menunjukkan kinerja karyawan yang sangat baik dan melebihi harapan. Penilaian B menunjukkan kinerja karyawan yang baik dan sesuai dengan harapan. Penilaian C menunjukkan kinerja karyawan yang cukup dan memenuhi standar dasar. Penilaian D menunjukkan kinerja karyawan yang di bawah standar atau kurang memuaskan dan membutuhkan perbaikan. Tolak ukur dalam penilaian kinerja karyawan ini terdiri dari kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama, dan ketepatan waktu.

Fenomena gap dalam penelitian ini adalah adanya fluktuasi jumlah karyawan dari semester ke semester yang disebabkan oleh berbagai faktor seperti turnover karyawan, perekrutan baru, atau perubahan struktur organisasi. Disisi lain juga penilaian kinerja karyawan didominasi oleh penilaian B, yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki kinerja yang baik dan sesuai harapan, namun masih banyak karyawan yang tidak

disiplin dalam bekerja.

Selain itu, masih banyak karyawan yang merasa tidak puas atas pekerjaan yang dilakukan serta upah/gaji yang mereka terima. Oleh karena itu, membutuhkan kepemimpinan spiritual yang dimana kepemimpinan spiritual membawa nilai-nilai spiritual (keilahian) ke dalam gaya kepemimpinannya, yang kemudian akan menghasilkan pengalaman kerja yang memuaskan bagi pemimpin dan karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan penulis kepada pihak manajemen perusahaan menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT. Ria Indo Agri masih belum optimal yang dapat dilihat dari tingkat akumulasi penilaian kinerja karyawan melalui beberapa indikator antara lain: kualitas, kuantitas, tanggung jawab, kerjasama tim dan ketepatan waktu yang telah ditentukan sebagai peraturan perusahaan masih tidak dipatuhi sepenuhnya, sehingga perusahaan tidak mampu mencapai targetnya dengan optimal.

Perusahaan ini sejak tahun 2023 sudah mulai mengimplementasikan tata cara kepemimpinan para manajernya dengan dasar kepemimpinan spiritual seperti mendorong kejujuran, keadilan, dan amanah dalam bekerja. Pemimpin PT. Ria Indo Agri juga memberi keteladanan kepada karyawannya dengan menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan ajaran agama islam. Gaya kepemimpinan spiritual ini dicerminkan melalui salah satu misi yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu membangun tim yang berakhlakul karimah, sukses, amanah berkah dan senantiasa berbagi.

Rasa spiritualitas dalam diri karyawan masing-masinglah yang membuat dirinya lebih tenang dalam menyelesaikan pekerjaan. Dapat dibayangkan jika tidak adanya gaya kepemimpinan spiritual, maka yang akan terjadi adalah stress kerja dan akan mengganggu kinerja dari seorang karyawan. Jika hal itu terjadi maka perusahaan akan gagal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

PT. Ria Indo Agri adalah salah satu perusahaan agrokimia Indonesia yang terletak di Kota Bogor. PT. Ria Indo Agri didirikan pada tahun 2010, berkomitmen pada produksi dan distribusi pestisida dan produk agribisnis seperti benih dan nutrisi tanaman. Perseroan berkomitmen tinggi untuk memahami dan memenuhi kebutuhan petani di Indonesia akan produk-produk berkualitas tinggi. Perusahaan mengedepankan profesionalisme, inovasi dan dinamisme dalam seluruh aspek usahanya untuk memberikan solusi terbaik bagi petani, menjalin hubungan baik dengan distributor di seluruh Indonesia untuk memastikan produknya dapat mudah diakses oleh petani, sehingga meningkatkan produktivitas pangan yang berkualitas.

PT. Ria Indo Agri merupakan mitra terpercaya bagi petani Indonesia dalam upaya peningkatan produktivitas pertanian dan kesejahteraan petani Indonesia, selain itu PT. Ria Indo Agri juga menyediakan fasilitas manufaktur maklon dan kontrak kepada perusahaan lokal dan internasional. Salah satu misi yang ditetapkan oleh PT. Ria Indo Agri yaitu membangun tim yang berakhlakul karimah, sukses, amanah berkah dan senantiasa berbagi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan nilai-nilai spiritual.

Selama beberapa dekade terakhir, penguatan nilai-nilai spiritual dalam manajemen sumber daya manusia telah menjadi trend perbincangan tersendiri dalam kajian bisnis. Hal ini disebabkan karena berbagai praktek perusahaan atau lembaga keuangan yang tidak terpuji dan menimbulkan dampak negatif yang tidak lepas dari manajemen sumber daya manusia (SDM) yang jauh dari nilai-nilai spiritual. Bahkan kinerja karyawan hanya dipacu dengan pencapaian indikator ekonomi tanpa dilandasi nilai-nilai spiritual.³ Saat ini telah berkembang konsep kepemimpinan spiritual yang merupakan konsep dari kepemimpinan universal yang adaptif untuk menjawab tantangan zaman.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling utama dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karena, kepemimpinan yang baik dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, dan hal itu juga akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Sehingga kinerja perusahaan pasti akan meningkat pula. Fikriah mengatakan bahwa di era saat ini, para pemimpin yang tidak efektif dalam suatu perusahaan harus siap mengembangkan keterampilannya guna menangani dinamika dan tantangan kepemimpinan dalam suatu industri.⁴

Erlin dan Herri juga menemukan bahwa seorang pemimpin yang mengembangkan visi berdasarkan prinsip altruisme positif juga akan mengembangkan visi positif, sehingga strategi yang digunakan pemimpin untuk mencapai visi tersebut menghasilkan pengetahuan dan nilai yang sama dalam angkatan kerjanya.⁵ Salah satu cara untuk membangun teori kepemimpinan berbasis motivasi yang muncul untuk mengatasi semua

masalah kepemimpinan saat ini adalah melalui kepemimpinan spiritual.

Menurut Tobroni, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu mengilhami, mempengaruhi, membangkitkan dan menggerakkan melalui keteladanan, kasih sayang, pelayanan dan implementasi sifat-sifat dan nilai-nilai ke Tuhanan lainnya dalam proses, tujuan, budaya dan perilaku kepemimpinan yang menjadikan nilai-nilai spiritual sebagai filosofi dalam perilaku kepemimpinan.⁶

Menurut Erlin dan Herri, kepemimpinan spiritual dapat menjadi gaya kepemimpinan yang sukses pada masa pasca revolusi industri yang memerlukan perubahan organisasi.⁵ Gagasan kepemimpinan spiritual digambarkan sebagai mengintegrasikan sifat-sifat penting manusia, seperti sikap dan perilaku, untuk membuat orang termotivasi secara intrinsik dan untuk menciptakan rasa pertahanan spiritual melalui panggilan jiwa.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Puspitasari menyatakan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.⁷ Namun, pernyataan tersebut berbeda dengan hasil penelitian Syadza yang menemukan bahwa *spiritual leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.⁸ Disisi lain juga penelitian yang dilakukan Nafidzi serta Handari dan Izzati menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.^{9,10} Namun, pernyataan tersebut berbeda dengan hasil penelitian Maryati, yang menunjukkan bahwa *spiritual leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.¹¹ Berdasarkan beberapa temuan hasil

penelitian terdahulu, terdapat inkonsistensi hasil sehingga adanya research gap pada penelitian ini.

Dalam beberapa dekade terakhir, topik atau tren populer dalam studi bisnis di Indonesia adalah penguatan prinsip-prinsip spiritual dalam manajemen sumber daya manusia. Budiarti menyatakan bahwa hal ini disebabkan oleh praktik bisnis atau forum keuangan yang tidak etis di banyak perusahaan, yang berdampak buruk dan tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusia yang jauh dari nilai-nilai spiritual.¹² Menurut Sulistyono (dalam Budiarti), kinerja jajarannya semata-mata dilatarbelakangi oleh pemenuhan tolok ukur ekonomi, dan kurang memperhatikan prinsip spiritual.^{3,12}

Selain *spiritual leadership*, kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri. Tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dalam sikap kerja ke arah positif. Oleh karena itu, kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, kedisiplinan dan kinerja karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional seorang karyawan ketika ada atau tidaknya keseimbangan antara jumlah uang yang diterima dari pemberi kerja dengan apa yang sebenarnya mereka inginkan dalam hal kompensasi.¹³ Menurut Putu, terdapat hubungan yang positif dan signifikan

antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, artinya semakin puas karyawan maka semakin sukses pula karyawan tersebut.¹⁴ Karyawan yang bahagia dalam pekerjaannya akan memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian Tanuwijaya yang menyatakan bahwa spiritual leadership dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kinerja karyawan.¹⁵

Kepuasan kerja sebagai variabel intervening juga dapat memediasi hubungan antara *spiritual leadership* terhadap kinerja karyawan. Karena, jika semua anggota karyawan merasa puas dengan sikap spiritualitas yang tinggi oleh seorang pemimpin, maka karyawan pasti akan selalu mengikuti gaya kepemimpinan yang di ajarkan oleh pemimpin tersebut. Jika karyawan merasa bahwa kepemimpinan yang di ajarkan itu merupakan hal yang baik maka kinerja dari semua anggota karyawan akan terus meningkat. Kinerja yang meningkat disebabkan oleh kepuasan yang meningkat. Seorang karyawan akan mau bekerja dengan baik dan memberikan kinerja yang bagus untuk perusahaan sehingga perusahaan akan mampu mencapai target yang ingin dicapai.

Namun apabila karyawan merasa bahwa kepuasan di suatu perusahaan rendah maka kinerja karyawan juga akan rendah, semua pekerjaan yang dilaksanakan tidak berjalan dengan baik, lalu target perusahaan juga tidak akan bisa tercapai dengan maksimal.¹⁰ Penelitian yang dilakukan oleh

Handari dan Izzati menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.¹⁰

Berdasarkan latar belakang yang telah disajikan di atas, maka penulis mengajukan judul: **“Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan PT. Ria Indo Agri)”** dalam penelitian ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja karyawan, *spiritual leadership* dan kepuasan kerja pada PT. Ria Indo Agri?
2. Apakah *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah *spiritual leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah *spiritual leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan dari penelitian ini:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja karyawan, *spiritual leadership* dan kepuasan kerja di PT. Ria Indo Agri.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *spiritual leadership* terhadap kepuasan kerja.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *spiritual leadership* secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian ilmiah mengenai hubungan antara *spiritual leadership* dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi dan dasar bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan *output* yang optimal dan menjadi bahan pertimbangan yang berguna bagi perusahaan atau organisasi, khususnya dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi dalam bidang

manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan penerapan *spiritual leadership* dan peningkatan kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi peneliti-peneliti berikutnya, baik sebagai referensi maupun sebagai perbandingan dalam mengkaji topik yang serupa. Diharapkan pula penelitian ini dapat menjadi dasar untuk menyempurnakan kekurangan yang masih terdapat dalam studi ini, sehingga menghasilkan penelitian yang lebih baik di masa mendatang.

c. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat membantu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan pengaruh *spiritual leadership* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.