

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Spiritual Quotient**

##### 1. Pengertian Spiritual Quotient

Dalam buku *kepemimpinan pendidikan dan kecerdasan spiritual* Agus Nggermanto mengutip Khalil Khavari bahwa kecerdasan spiritual adalah fakultas dari dimensi nonmaterial kita, ruh manusia inilah intan yang belum terasah yang kita semua memilikinya, kita harus mengenalinya seperti apa adanya menggosoknya sehingga mengkilat dengan tekad yang besar dan menggunakannya untuk memperoleh kebahagiaan abadi, seperti bentuk dari dua kecerdasan lainnya kecerdasan spiritual dapat ditingkatkan dan diturunkan akan tetapi kemampuannya untuk ditingkatkan tampaknya tidak terbatas. <sup>1</sup>Danah Zohar dan Ian Marshall dalam bukunya SQ mengatakan bahwa SQ adalah :

“Kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan untuk menyelesaikan masalah makna dan nilai, kecerdasan untuk memposisikan perilaku hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menaksir bahwa suatu tindakan atau jalan hidup tertentu lebih bermakna ketimbang yang lain. Kecerdasan spiritual adalah fondasi yang diperlukan untuk memfungsikan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional secara efektif. Bahkan, kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan tertinggi kita”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Abd. Wahab H.S & Umiarso. *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan*, 49-50.

<sup>2</sup>Danah Zohar & Ian Mashall, *SQ : Kecerdasan Spiritual* (Bandung: Mizan, 2001), 4

SQ adalah landasan yang digunakan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif, dan SQ bahkan merupakan kecerdasan tertinggi kita. Menurut beliau seseorang yang ber-SQ tinggi berpeluang menjadi pemimpin yang melayani (*servant leader*), seseorang yang sangat responsif dalam menggiring orang lain kepada visi dan nilai yang lebih tinggi, dan memberikan teladan bagaimana menerapkan visi dan nilai tersebut. Dengan kata lain sebagai inspirator bagi masyarakatnya.<sup>3</sup>

## 2. Ruang Lingkup Kecerdasan Spiritual (*Spiritual Quotient*)

Kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ) dalam penerapannya seseorang akan bekerja secara efektif jika ia mampu menjalankan kecerdasan spiritualnya. SQ berbeda dengan IQ dan EQ. IQ adalah jenis kecerdasan yang digunakan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan logika dan strategis, EQ memberi kita rasa empati, cinta, motivasi dan kemampuan menanggapi kesedihan/kegembiraan secara tepat. Sedangkan SQ merupakan jenis kecerdasan yang memungkinkan manusia menjadi kreatif, mengubah aturan dan situasi. Dengan kecerdasan spiritual akan memberi kita kemampuan membedakan, memiliki rasa moral, kemampuan menyesuaikan aturan yang kaku bersama dengan pemahaman dan cinta. Selain itu SQ juga dapat memberi kita kemampuan setara untuk melihat kapan cinta dan pemahaman sampai pada batasannya, kemampuan yang digunakan untuk bergulat dengan ihwal baik dan jahat, untuk

---

<sup>3</sup> Agus Efendi, *Revolusi Abad 21 "Kritik MI, SQ, AQ dan Suksesfull Intelligence atas IQ"*, tt, 206.

membayangkan kemungkinan yang belum terwujud, untuk bermimpi, bercita-cita dan mengangkat diri kita dari kerendahan.<sup>4</sup>

Dengan kecerdasan spiritual yang kita miliki kita akan menjadi lebih luwes, fleksibel, kreatif, berwawasan luas, spontan secara kreatif untuk berhadapan dengan masalah yang ekstensial, yaitu saat secara pribadi merasa terpuruk, terjebak oleh kebinasaan, kekhawatiran dan masalah masa lalu akibat penyakit dan kesedihan. Seseorang yang memiliki kecerdasan intelektual tanpa didasari dengan kecerdasan spiritual akan cenderung menjadi manusia yang bebas nilai sama sekali, tidak memfungsikan diri sebagai *abid* atau khalifah secara baik. Kecerdasan seperti ini cenderung menciptakan manusia perusak, serakah, dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut Ari Ginanjar Agustian dalam bukunya ESQ mendefinisikan bahwa SQ adalah kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitroh, menuju manusia yang seutuhnya, dan memiliki pola pemikiran tauhid hanya kepada Allah.<sup>5</sup>

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan spiritual adalah komponen untuk memberikan makna dan nilai dalam hidup seseorang guna menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya.

---

<sup>4</sup> Ibid, 207

<sup>5</sup>Ary Ginanjar Agustian. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosional dan Spiritual ESQ*, 57.

### 3. Spiritual dalam Perspektif Rasio dan Teologis

Seluruh ahli psikoogi barat bersandar pada dua proses psikologis. SQ memperkenalkan proses ketiga sehingga meniscayakan perluasan psikologi sebagai suatu ilmu dan pemahaman luas tentang diri manusia.

Pada awalnya, Freud menetapkan dua proses psikologis, primer dan sekunder. Proses primer diasosiasikan dengan *id*, insting tubuh, emosi dan bawah sadar. Proses sekunder diasosiasikan dengan dengan ego, kesadaran, dan pikiran rasional. Bagi freud, proses sekunder lebih tinggi dan unggul: “ketika *id* berada, disitulah *ego*.” Para psikolog lain setelahnya kadang-kadang lebih menekankan pentingnya proses primer. Namun, semua aliran memegang struktur dua proses ini. Proses primer dapat disebut EQ (berdasarkan “jaringan saraf asosiatif di otak”) dan proses sekunder dapat disebut IQ (berdasarkan “jaringan saraf serial di otak).

Karena berdasar pada dua proses tersebut, psikologi Barat secara efektif menempatkan sebuah cuping pada pusat jiwa. Proses primer dan sekunder bersaing merebut kendali dan ekspresi. Namun, baik nalar maupun emosi tidak dapat berhubungan dengan sesuatu di luar diri mereka sendiri. Mereka tidak memiliki sumber bersama yang dapat menyatukan dan mengubah mereka. Mereka tidak memiliki dimensi transpersonal. Konsep “diri” dan “fungsi transendental” Jung merupakan suatu usaha untuk menjembatani perpecahan itu, namun sayangnya, neurologi belum cukup berkembang di

masa hidup Jung (dia meninggal pada 1961) untuk memberikan dasar ilmiah bagi perkembangan psikologinya lebih lanjut.

SQ (berdasarkan saraf otak ketiga, yakni osilasi-saraf sinkron yang menyatukan data di seluruh bagian otak) untuk pertama kalinya menawarkan kepada kita proses ketiga yang aktif. Proses ini menyatukan, mengintegrasikan, dan berpotensi mengubah materi yang timbul dari dua proses lainnya. SQ memfasilitasi suatu dialog antara akal dan emosi, antara pikiran dan tubuh. SQ menyediakan titik tumpu bagi pertumbuhan dan perubahan. SQ juga menyediakan pusat pemberi makna yang aktif dan menyatu bagi diri.<sup>6</sup>

#### 4. Asal usul *Spiritual Quotient* secara geneologi

Banyak bukti ilmiah mengenai SQ sebenarnya ada dalam telaah-telaah neurologi, psikologi, dan antropologi masa kini tentang kecerdasan manusia, pemikirannya, dan proses-proses linguistic. Para ilmuwan telah melakukan penelitian dasar yang mengungkapkan adanya fondasi-fondasi saraf bagi SQ di dalam otak, namun dominasi paradigm IQ telah menutup penelitian lebih jauh terhadap data-datanya.

Pertama, penelitian oleh neuropsikolog Michael Persinger di awal tahun 1990-an, dan adalah penelitian yang lebih baru pada 1997 oleh neurolog V.S Ramachandran bersama timnya di Universitas California mengenai adanya “titik tuhan” (God Spot) dalam otak manusia. Pusat spiritual yang terpasang

---

<sup>6</sup> Ibid, Danah Zohar dan Ian marshall, 6

ini terletak di antara hubungan-hubungan saraf dalam cuping-cuping temporal otak. Melalui pengamatan terhadap otak dengan topografi emisi positron, area-area saraf tersebut akan bersinar manakala subjek penelitian diarahkan untuk mendiskusikan topik spiritual atau agama. Reaksinya berbeda-beda sesuai dengan budaya masing-masing, yaitu orang barat menanggapi penyebutan “Tuhan”, orang Buddha dan masyarakat lainnya menanggapi apa yang bermakna bagi mereka. Aktifitas cuping temporal tersebut selama beberapa tahun telah dikaitkan dengan penampakan-penampakan mistis para penderita epilepsy dan pengguna obat LSD. Penelitian Ramachandran adalah penelitian yang pertama kali menunjukkan bahwa cuping itu juga aktif pada orang normal. “Titik tuhan “ tidak membuktikan menanyakan “pertanyaan-pertanyaan pokok”, untuk memiliki dan menggunakan kepekaan terhadap makna dan nilai yang lebih luas.

Kedua, penelitian neurolog Austria Wolf Singer di tahun 1990-an tentang “problem ikatan” membuktikan adanya proses saraf dalam otak yang dicurahkan untuk menyatukan dan memberikan makna pada pengalaman kita. Sebelum adanya penelitian Singer tentang penyatuan keharmonisan osilasi saraf di seluruh otak, para neurolog dan ilmuwan kognitif hanya mengakui dua bentuk organisasi saraf otak.

Salah satu bentuk tersebut, yaitu hubungan saraf srial, adalah dasar IQ kita. System-sistem saraf yang terhubung secara serial tersebut memungkinkan otak untuk mengikuti aturan, berpikir logis dan rasional,

secara bertahap. Dalam bentuk kedua, yaitu organisasi jaringan saraf, ikatan-ikatan sekitar seratus ribu neuron dihubungkan dalam bentuk yang tidak beraturan dengan ikatan-ikatan lain yang sangat banyak. Jaringan-jaringan saraf tersebut adalah dasar dari EQ, kecerdasan yang diarahkan oleh emosi, untuk mengenali pola, dan membentuk kebiasaan. Computer serial maupun paralel memang ada dan mempunyai kemampuan berbeda, namun mereka tidak dapat beroperasi dengan disertai makna. Tidak ada computer yang bisa menanyakan “Mengapa?”. Penelitian Singer tentang osilasi saraf penyatu menawarkan isyarat pertama mengenai pemikiran jenis ketiga, yaitu pemikiran yang menyatu dan model kecerdasan ketiga, SQ, yang dapat menjawab pertanyaan mengenai makna.

Ketiga, sebagai pengembangan dari penelitian Singer, penelitian Rodolfo Llinas pada pertengahan tahun 1990-an tentang kesadaran saat terjaga dan saat tidur serta ikatan-ikatan peristiwa kognitif dalam otak telah dapat ditingkatkan dengan teknologi MEG (magneto-encephalographic) baru yang memungkinkan diadakannya penelitian menyeluruh atas bidang-bidang listrik otak yang berosilasi dan bidang-bidang magnetik yang berkaitan dengannya.

Keempat, neurologi dan antropologi biologi Harvard, Terrance Deacon, baru-baru ini menerbitkan penelitian baru tentang asal usul bahasa manusia (*The Symbolic Species*). Deacon membuktikan bahwa bahasa adalah sesuatu yang unik pada manusia, suatu aktifitas yang pada dasarnya bersifat simbolik

dan berpusat pada makna, yang berkembang bersama dengan perkembangan yang cepat dalam cuping-cuping depan otak. Computer atau bahkan monyet yang lebih unggul pun (dengan sedikit pengecualian yang terbatas) tidak ada yang dapat menggunakan bahasa karena mereka tidak memiliki fasilitas cuping depan otak untuk menghadapi persoalan makna.<sup>7</sup>

#### 5. Ciri-ciri kecerdasan spiritual

Ari Ginanjar Agustian berpendapat bahwa kunci dari kecerdasan spiritual adalah bersumber dari suara hati manusia. Adapun ciri-ciri kecerdasan spiritual oleh Ari ginanjar Agustian disebutkan yang mengikhtisarkan dari 99 Asma'ul husna yang kemudian disederhanakan menjadi tujuh kunci utama, yaitu:

a. Jujur, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, *al-Mukmin*.

Goleman mengemukakan ciri-ciri orang jujur antara lain sebagai berikut:

- (1) Bertindak berdasarkan etika dan tidak pernah mempermalukan orang
- (2) Membangun kepercayaan diri lewat keandalan diri dan autentitas (kemurnian dan kejujuran)
- (3) Berani mengakui kesalahan sendiri dan berani menegur perbuatan tidak etis orang lain
- (4) Berpegang kepada prinsip secara teguh, walaupun resikonya tidak disukai serta memiliki komitmen dan mematuhi janji

---

<sup>7</sup> Danah Zohar & Lan Mashall, *SQ : Kecerdasan Spiritual* (Bandung: Mizan, 2001), 10-11

(5) Bertanggung jawab sendiri untuk memperjuangkan tujuan mereka serta terorganisasi dan cermat dalam bekerja.<sup>8</sup>

b. Tanggung jawab, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, *al-Wakil*.

c. Disiplin, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, *al-Matiin*.

Instrumen kedisiplinan:

- 1) Taat terhadap peraturan dan tata tertib
- 2) Taat terhadap kegiatan yang dilaksanakan
- 3) Taat terhadap norma-norma yang berlaku
- 4) Taat dalam melaksanakan tugas-tugas dari lembaga
- 5) Bertanggungjawab terhadap apa yang diucapkan dan dilakukan<sup>9</sup>

d. Kerjasama, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, *al-Jami'*.

Instrumen kerjasama:

- 1) Terlibat aktif dalam melaksanakan kegiatan yang dilakukan bersama, misalnya kerja bakti
- 2) Kesiediaan melakukan tugas sesuai kesepakatan
- 3) Bersedia membantu orang lain tanpa mengharap imbalan
- 4) Aktif dalam bekerja kelompok
- 5) Memusatkan perhatian pada tujuan kelompok/bersama
- 6) Tidak mendahulukan kepentingan pribadi

---

<sup>8</sup> Daniel Goleman, *Emotional Intelligence Kecerdasan Emosional Mengapa EQ Lebih Penting D daripada IQ*. (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama).

<sup>9</sup> Goresantintapemimpi.blogspot.com, diupload tanggal 15 Juni 2012, diakses tanggal 13 Juli 2015

- 7) Mencari jalan untuk mengatasi perbedaan pendapat/pikiran antara diri sendiri dengan orang lain
- 8) Mendorong orang lain untuk bekerja sama demi mencapai tujuan bersama.<sup>10</sup>

e. Adil, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, *al- 'Adl*.

Adil adalah memberikan hak kepada orang yang berhak menerimanya tanpa ada pengurangan, dan meletakkan segala urusan pada tempat yang sebenarnya tanpa ada aniaya, dan mengucapkan kalimat yang benar tanpa ada yang ditakuti kecuali terhadap Allah swt saja. Allah swt berfirman dalam surat an-nisa ayat 135:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ  
 أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ  
 أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَن تَعْدِلُوا ۗ وَإِن تَلَوُّوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ  
 اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ۗ ١٣٥

“Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. jika ia kaya ataupun miskin, Maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan”.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Adismulyana.blogspot.com, di upload bulan Januari 20143, diakses tanggal 09 Juli 2015

<sup>11</sup> Hartonosmandagpai.blogspot.com, diupload 01 September 2011, diakses tanggal 10 Juli 2015

f. Visioner, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, *al-Akhir*.

Instrumen pemimpin yang visioner:

- 1) Berwawasan ke masa depan
- 2) Berani bertindak dalam meraih tujuan
- 3) Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan
- 4) Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola mimpi menjadi kenyataan
- 5) Mampu mengubah visi ke dalam aksi
- 6) Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya
- 7) Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif
- 8) *Innovative* dan proaktif<sup>12</sup>

g. Peduli, adalah wujud pengabdian manusia kepada sifat Allah, *al-Sami'* dan *al-Bashir*. Instrumen perusahaan/pemimpin yang peduli terhadap karyawan, yaitu:

- 1) Menciptakan lingkungan kerja yang didasarkan pada martabat dan penghargaan terhadap semua karyawan
- 2) Membuat karyawan merasa bahwa apa yang mereka kerjakan itu penting
- 3) Mengembangkan potensi optimal karyawan

---

<sup>12</sup> Administrasipublikunm.blogspot.com, diupload Juli 2012, diakses tanggal 10 Juli 2015

- 4) Mendorong karyawan untuk mengejar keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan lainnya
- 5) Mengupayakan kesejahteraan karyawan dan keluarganya melalui kompensasi, tunjangan, serta kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek pengelolaan SDM lainnya
- 6) Mengembangkan pimpinan-pimpinan organisasi yang mampu “mengelola orang” sebaik dia mengelola “hasil” atau target-target financial perusahaan
- 7) Mengakui dan menghargai kontribusi orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut
- 8) Mengembangkan dan mengkomunikasikan standart untuk perilaku yang etis dan berintegritas dalam organisasi
- 9) Terlibat dalam pengembangan masyarakat dan atau yang terkait dengan kepentingan umum
- 10) Mempertimbangkan dampak negatif kepada manusia ketika membuat keputusan-keputusan bisnis<sup>13</sup>

Danah Zohar dan Marshall mengemukakan delapan aspek kecerdasan spiritual yang ada kaitannya dengan kepribadian yang meliputi:

- (1) Kapasitas diri untuk bersikap fleksibel, seperti aktif dan adaptif secara spontan

---

<sup>13</sup> Juliusruntu.blogspot.com diupload Februari 2014, diakses tanggal 09 Juli 2015

- (2) Level kesadaran diri (*self-awareness*) yang tinggi
- (3) Kapasitas diri untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan (*suffering*)
- (4) Kualitas hidup yang terinspirasi dengan visi dan nilai-nilai
- (5) Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu (*unnecessary harm*)
- (6) Memiliki cara pandang yang holistic, dengan memiliki kecenderungan untuk melihat keterkaitan di antara segala sesuatu yang berbeda
- (7) Memiliki kecenderungan nyata untuk bertanya dan mencari jawaban yang fundamental
- (8) Memiliki kemudahan untuk bekerja melawan tradisi (*konvensi*).<sup>14</sup>

#### 6. Cara Kerja SQ (*Spiritual Quotient*)

Prinsip SQ adalah perbaikan sikap hati manusia selaku individu. Bila tiap individu dalam satu lingkungan bisa berubah menjadi lebih positif akibat SQ, maka perubahan secara massal pun bisa dilakukan. Penerapan prinsip ini dapat digunakan sebagai alternatif peningkatan produktivitas karyawan perusahaan dan penyelesaian masalah konflik sosial. Pencapaian produktivitas selalu terkait dengan sikap pribadi masing-masing individu. Sikap pribadi yang ikhlas dalam bekerja, mengasihi manusia apapun pangkatnya, adalah modal dasar untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dari sikap hati inilah akan mengundang kelimpahan sebagai karunia Tuhan.

---

<sup>14</sup>Dwi Sunar P., *Edisi lengkap Tes IQ EQ & SQ*, (Jogjakarta:Flashbooks, 2010), 250-251.

Jadi, tidak berlebihan bila keberhasilan pemberdayaan SQ lebih banyak ditentukan oleh sikap pribadi dalam menerapkan prinsip-prinsip hidupnya. Karena sedalam apapun nilai-nilai keagamaan yang dimiliki seseorang bila tidak diterapkan dalam kehidupannya sehari-hari tidak akan membawa manfaat, baik bagi dirinya maupun orang lain. Sama halnya dengan kecerdasan yang dimiliki adalah karunia dari tuhan dan sudah sepatutnya untuk digunakan bagi kepentingan umat manusia.<sup>15</sup>

#### 7. Fungsi Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan spiritual memiliki beberapa fungsi, yaitu menyatukan, mengintegrasikan dan berpotensi mengubah materi yang timbul dari dua proses lainnya. Kecerdasan spiritual memfasilitasi atau dialog antara akal dan emosi, antara pikiran dan tubuh. Kecerdasan spiritual menyediakan titik tumpu bagi pertumbuhan dan perubahan. Kecerdasan spiritual juga menyediakan alat pemberi makna yang aktif dan menyatu bagi diri.

### **B. Pemimpin**

#### 1. Pengertian Pemimpin

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan

---

<sup>15</sup>Ibid, 273-274.

daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Dalam membahas kepemimpinan/pemimpin, penulis mengutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain:

- a. Fiedler (1967) mendefinisikan kepemimpinan dengan pengertian seseorang yang berada dalam kelompok sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok yang relevan, serta sebagai penanggungjawab utama.
- b. Davis (1981) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan kecakapan atau kemampuan seorang untuk membujuk orang lain agar bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- c. Terry dan Frankin (1982) mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin atau kelompok.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan/pemimpin adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain (bawahan)

melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>16</sup>

Menurut Miftah Thoha dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Dalam Menejemen*, pemimpin atau *leader* adalah orang yang mempunyai bawahan atau orang yang mengendalikan jalannya organisasi. Pemimpin adalah subyek atau pelaku unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh kekuatan dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Meskipun tidak semua pemimpin yang sama, secara timbal balik dan fungsional, kedua konsep tersebut tidak dapat dipisahkan.<sup>17</sup>

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang pada awalnya telah sukses memimpin dirinya sendiri, dan telah tertanam dalam jiwanya untuk terus mengaktualisasi kebaikan-kebaikan dalam dirinya yang tercermin dalam tindakannya. Hal ini akan menjadi modal dasar seseorang untuk menjadi pemimpin keluarga, organisasi, masyarakat, negara, umat manusia, dan alam semesta sesuai dengan fungsi kekhalfahannya. Orang yang tidak memahami bagaimana kiat menjadi pemimpin yang baik, tidak mengenal ilmu tentang kepemimpinan, tidak memiliki referensi yang baik dalam meneladani format kepemimpinan yang baik, serta tidak menggembleng dirinya untuk menjadi pemimpin yang baik, akan menemui kegagalan-kegagalannya sebagai

---

<sup>16</sup> Amirullah dan Budiyono, *Pengantar Manajemen* (Malang: Graha Ilmu, 2004), 244-245.

<sup>17</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Menejemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: PT raja Grafindo Persada 1995), 3

pemimpin sekaligus sebagai manusia di hadapan Allah dan makhlukNya. Jadi, kebaikan, kedamaian, dan kesejahteraan rakyat itu terletak pada diri pemimpinnya. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Baqarah ayat 265 :

وَمَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَتَثْبِيتًا مِّنْ  
 أَنفُسِهِمْ كَمَثَلِ جَنَّةٍ بِرَبْوَةٍ أَصَابَهَا وَابِلٌ فَآتَتْ أُكُلَهَا ضِعْفَيْنِ  
 فَإِن لَّمْ يُصِبْهَا وَابِلٌ فَطُلٌّ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ<sup>٢٦٥</sup>

“Syaitan menjanjikan (menakut-nakuti) kamu dengan kemiskinan dan menyuruh kamu berbuat kejahatan (kikir); sedang Allah menjadikan untukmu ampunan daripada-Nya dan karunia<sup>18</sup>. dan Allah Maha luas (karunia-Nya) lagi Maha Mengetahui.<sup>19</sup>

Tugas seorang pemimpin antara lain adalah mempengaruhi orang yang dipimpin untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan visi, misi, *core values*, dan *core belief* organisasi. Pemimpin spiritual adalah pemimpin yang mempengaruhi orang yang dipimpin dengan cara mengilhamkan, mencerahkan, menyadarkan, membangkitkan, memampukan dan memberdayakan lewat pendekatan spiritualitas atau nilai-nilai yang religius.<sup>20</sup> Mereka melakukan pekerjaan dengan cara memuaskan hati lewat pemberdayaan, memulihkan dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. Mereka tidak hanya mampu menghadirkan uang,

<sup>18</sup>Balasan yang lebih baik dari apa yang dikerjakan sewaktu di dunia.

<sup>19</sup>Al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 268.

<sup>20</sup>Tobroni, *The Spiritual Leadership*, 11.

tetapi juga hati dan jiwa mereka dalam bekerja dan terlibat sepenuhnya dalam aktivitas organisasi (bisnis) yang dipimpinnya.

2. Karakteristik pemimpin kharismatik yang etis, antara lain:
  - a. Menggunakan kekuasaan untuk melayani orang lain
  - b. Mempertimbangkan dan belajar dari kritikan
  - c. Meluruskan visinya dengan kebutuhan dan aspirasi pengikut
  - d. Menstimulasi pengikut untuk berpikir mandiri dan mempertanyakan pandangan pemimpinnya
  - e. Komunikasi dua arah dan terbuka
  - f. Melatih, mengembangkan, dan mendorong pengikut, membagi penghormatan dengan orang lain
  - g. Mendasarkan diri pada nilai moral internal untuk memuaskan kepentingan organisasi dan masyarakat<sup>21</sup>

Kepemimpinan lebih dari sekedar seperangkat ketrampilan dan keahlian. Kepemimpinan mempunyai kualitas personal halus yang agak sulit dilihat, tetapi sangat berpengaruh. Kualitas-kualitas ini termasuk *antusiasme*, *integritas*, *keberanian*, dan *kemanusiaan*. Pemimpin yang baik berkembang melalui ketulusan hati pada orang lain. Kepemimpinan mendorong kedekatan emosional, memberikan penghargaan pada bawahan, menunjukkan bahwa mereka adalah asset yang berharga bagi organisasi. Pemimpin menekan ego mereka sendiri, menghargai kontribusi orang lain dan menunjukkan pada

---

<sup>21</sup>Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 61.

bawahan bahwa kontribusi mereka sangat dihargai. Pemimpin mendorong keberanian untuk menerima kegagalan dan kesalahan, mendengar apa yang dikatakan bawahan, menunjukkan kepercayaannya pada orang lain dan mau belajar dari orang lain atau bawahan.<sup>22</sup>

3. Perilaku gaya dasar kepemimpinan dalam pengambilan keputusan:
  - a. *Instruksi*, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan. Hal ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pimpinan.
  - b. *Konsultasi*, yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan. Pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir samadengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
  - c. *Partisipasi*, yaitu perilaku pemimpin tinggi dukungan dan rendah pengarahan. Posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin dan pengikut saling

---

<sup>22</sup>Ibid, 30-31.

bertukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

d. *Delegasi*, yaitu perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan. Pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan, dan bawahanlah yang memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.<sup>23</sup>

4. Perilaku kepemimpinan spiritual dalam mengembangkan individu dan organisasi yang efektif dengan menegakkan nilai-nilai spiritual antara lain:
  - a. Sebagai murabbi (penggembala), pemimpin yang peduli dengan gembalaannya.

---

<sup>23</sup>Ibid, 67-68.

Pemimpin yang berjiwa besar adalah pemimpin yang senantiasa menyadari bahwa dibawah kepemimpinannya terdapat banyak orang yang menggantungkan hidupnya di lembaga yang dipimpinnya. Inilah yang selalu membuatnya bekerja keras karena mereka peduli dengan nasib orang-orang yang dipimpinnya, tak ubahnya seperti penggembala yang bertanggungjawab memberi makan, memberi penguatan, memelihara, melindungi, memperlakukan dengan adil dan penuh kasih pada gembalaannya. Ia dikatakan berhasil ketika yang dipimpinnya itu menjadi berdaya, menikmati kemakmuran, kesejahteraan, berlipat ganda secara kuantitas serta kualitas serta mendedikasikan sumberdayanya untuk tujuan organisasi.

b. Berhidmat selama dua puluh empat jam

Pemimpin organisasi yang menempatkan diri sebagai *murabbi* dalam memberikan komitmen dan dedikasinya kepada orang dan lembaga yang dipimpinnya tidak dibatasi oleh jam kantor, melainkan kapan saja dan dimana saja. Dapat dikatakan selama dua puluh empat jam hidupnya untuk berhidmat. Dimana saja dan dalam peran apa saja kalau memungkinkan ia akan berusaha membesarkan orang dan lembaga yang dipimpinnya, termasuk ketika dalam shalat atau berdoa. Ia juga tidak mempertimbangkan gaji yang diterimanya, karena ia bukan pekerja yang meminta bayaran atas hasil kerjanya, justru bagaimana menciptakan kemakmuran bagi orang lain.

c. Pemimpin pemecah masalah

Pemimpin spiritual paham terhadap perilaku orang-orang yang dipimpinnya, terutama pada apa yang diinginkan mereka. Kepada orang yang belum tahu, atau belum paham atau bahkan salah paham; mereka akan memberitahu dan menjelaskannya hingga ia paham, kepada orang yang kritis; ia mendengarkan setiap kritiknya dan mengajaknya berdialog, dan berusaha selalu menemukan sisi positif dari setiap hal.

d. Pemimpin penjernih dan pencerah hati nurani.

Kepemimpinan spiritual mampu menjernihkan dan menciptakan kejernihan di hati dan pikiran orang-orang yang dipimpinnya melalui peningkatan kualitas iman. Hati diibaratkan sebagai “raksasa yang tidur dalam diri kita”. Jika seorang pemimpin bersedia dan mampu membangunkan setiap raksasa tersebut, akan banyak hal luar biasa yang akan terjadi dalam hidup orang-orang itu. Akan mampu muncul sifat-sifat ilahiyat yang tentunya hal itu dapat menuntun manusia ke arah yang lebih baik.<sup>24</sup>

## C. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Menurut Milkovich dan Boudreau kinerja (performance) adalah sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi atau mencapai

---

<sup>24</sup>Op. Cit, Tobroni, *The Spiritual Leadership*, 158-168.

persyaratan kerja yang ditentukan. Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.<sup>25</sup>

Menurut Mangkunegara bahwa kinerja (prestasi kerja) merupakan “hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.<sup>26</sup>

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu yang sifatnya individual. Karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Islam menetapkan kewajiban-kewajiban dalam bekerja, kewajiban terpenting adalah menegakkan amanah dalam pekerjaan, memahami agama dan bidang kerja.

Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda:

“Sesungguhnya Allah senang jika salah seorang diantara kamu mengerjakan suatu pekerjaan yang dilakukan secara tekun dan sungguh-sungguh.”<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> [Http://etd.eprints.ums.ac.id/2205/2/B200040362.pdf](http://etd.eprints.ums.ac.id/2205/2/B200040362.pdf) diakses tanggal 25 April 2015.

<sup>26</sup> Anwar prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, 2001), 112.

<sup>27</sup> Hadits riwayat Muslim

Oleh karena itu seseorang dalam bekerja harus bersungguh-sungguh supaya kinerja atau hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan amanah yang telah diberikan.

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

- a. Kemampuan mereka
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi

Sedangkan menurut Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan mereka.

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk mencari potensi kerja secara maksimal.<sup>28</sup>

Menurut Prawirosentono, bahwa kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu:

- a. Faktor individu, meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologi, meliputi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan keputusan kerja.
- c. Faktor organisasi, meliputi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.<sup>29</sup>

### 3. Dasar – dasar penilaian kinerja

Untuk mengetahui kinerja karyawan, diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernadin dan Russel mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, antara lain:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan

<sup>28</sup> [Http://jd.wikipedia.org/wiki/kinerja](http://jd.wikipedia.org/wiki/kinerja). Diakses tanggal 25 april 2015.

<sup>29</sup> Prawirosentono, *Manajemen Sumberdaya Manusia, Kebijakan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta:BPEE, 1999), 17.

- c. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia 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 seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan
- f. *Interpersonal Impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri diantara rekan kerja dan bawahan.<sup>30</sup>

Menurut John Miner, mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- a. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang
- d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> <http://hardyantakarisma.blog.com/pengertian-kinerja>. diakses tanggal 15 april 2015

#### 4. Cara untuk meningkatkan kinerja, 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: 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*

Pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

##### *c. Tindakan*

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya.<sup>32</sup>

Ketika telah menjadi anggota organisasi atau perusahaan, mereka akan segera merasakan bagaimana kondisi perusahaan yang dipilihnya. Kondisi organisasi yang ada akan ditanggapi oleh para anggota organisasi secara subyektif dalam perseptual mereka. Sebagian anggota organisasi

---

<sup>31</sup> Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 11-13.

<sup>32</sup>Ibid.

merasakan sangat menyenangkan bekerja di perusahaan/organisasi ini, tapi juga ada sebagian diantara mereka tidak senang bahkan membenci organisasi tempatnya bekerja. Ekspresi dari perasaan mereka bentuknya beragam, ada yang tetap tinggal di organisasi dan berusaha sekuat tenaga memajukan organisasi, ada yang ogah-ogahan dalam bekerja, ada yang pasrah apa adanya saja. Perasaan orang terhadap organisasi/perusahaan dengan bermacam ekspresi itu pada dasarnya adalah merupakan *sikap terhadap pekerjaan* atau *job attitude*.<sup>33</sup>

Munculnya perasaan senang dan tidak senang itu dikarenakan pengalaman masing-masing orang terhadap perlakuan pimpinan, ada yang merasa sudah terbiasa dengan cara kerja yang disiplin sehingga merasa cocok dengan perlakuan pimpinan, tetapi ada juga yang tidak terbiasa dengan cara yang dirasa menurut mereka terlalu “keras”, sehingga membenci perlakuan pimpinan itu. Orang yang senang terhadap perlakuan pimpinan yang otoriter itu cenderung bertindak patuh dan taat pada pimpinan, tetapi bagi yang membenci cara-cara kekerasan dalam mengelola anak buah, maka perilaku yang dikeluarkan cenderung melawan dan berontak terhadap pimpinan.

Jika hal tersebut dibiarkan tanpa adanya satu kebijakan yang diambil secara tepat, maka akan sangat sulit terciptanya organisasi/ lembaga yang ideal, yang di dalamnya terdapat nuansa kekeluargaan namun masih tetap

---

<sup>33</sup>Job attitude merupakan sikap dengan obyek, sikapnya adalah *pekerjaan (job)*. (Menurut Allport (1935). Sikap didefinisikan sebagai suatu keadaan mental dan *neural* yang terjaga, diorganisasikan melalui pengalaman, merupakan respon individual terhadap semua obyek dan situasi yang berkait.

mengutamakan profesionalitas kerja, dan tanpa meninggalkan *profit oriented* yang tetap dalam batas kewajaran.

Oleh karena itu, diharapkan pemimpin yang memiliki kecerdasan spiritual yang baik, akan dapat menjadi satu figur yang dapat mengayomi, membimbing dan membawa perusahaan/lembaga kearah yang lebih baik.