

**PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI RELIGIUS
RETAIL CHANNEL EXECUTIVE
DALAM PENINGKATAN KINERJA SALES**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian
Persyaratan mencapai derajat Magister S2
Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :
Aris Budiyanto
NIM : 20402300156

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
TAHUN 2024

HALAMAN PERSETUJUAN

**PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI RELIGIUS
RETAIL CHANNEL EXECUTIVE
DALAM PENINGKATAN KINERJA SALES**

Disusun Oleh :
Aris Budiyanto
NIM : 20402300156

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
ke hadapan sidang panitia ujian tesis

Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 7 September 2024

Dosen Pembimbing Tesis


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si

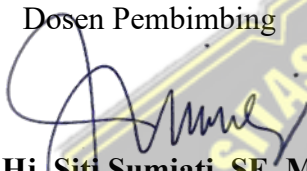
NIDN 0619036801

**PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI RELIGIUS
RETAIL CHANNEL EXECUTIVE
DALAM PENINGKATAN KINERJA SALES**

Disusun Oleh :
Aris Budiyanto
NIM : 20402300156

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 3 Agustus 2024
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

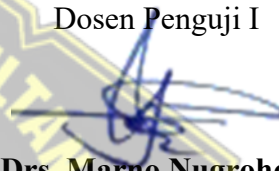
Dosen Pembimbing



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si

NIDN 0619036801

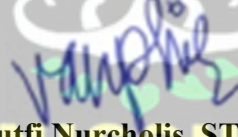
Dosen Penguji I



Dr. Drs. Marno Nugroho, MM

NIDN 0608036601

Dosen Penguji II



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM

NIDN 0623036901

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Tanggal 7 September 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

NIDN 0628066301

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aris Budiyanto

NIM : 20402300156

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Fakultas : EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI RELIGIUS
RETAIL CHANNEL EXECUTIVE
DALAM PENINGKATAN KINERJA SALES

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 27 November 2024

Yang menyatakan,


(Aris Budiyanto)

*Coret yang tidak perlu

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aris Budiyanto

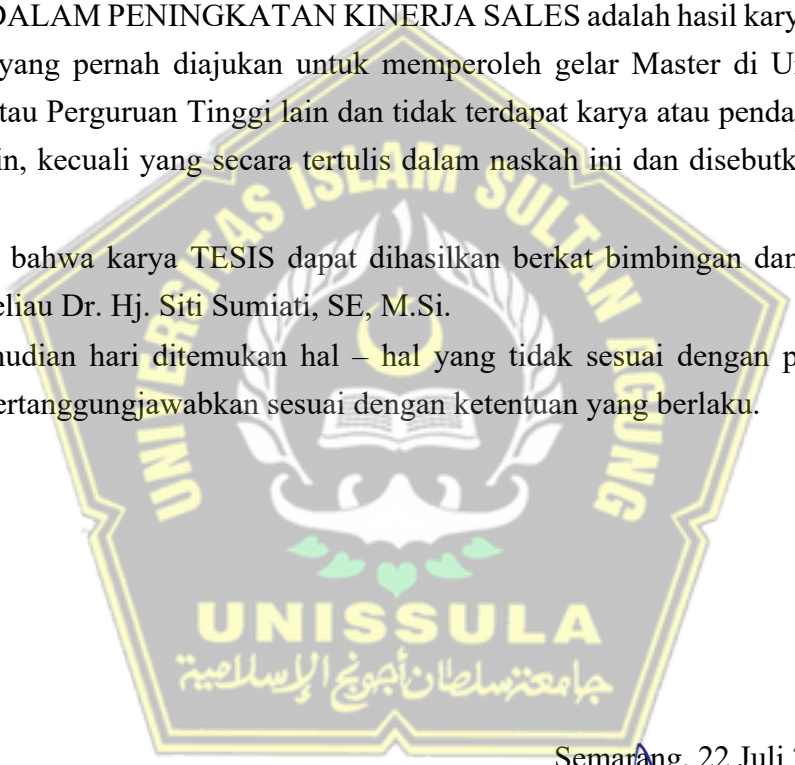
NIM : 20402300156

Menyatakan bahwa TESIS dengan Judul :

PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI RELIGIUS RETAIL CHANNEL EXECUTIVE DALAM PENINGKATAN KINERJA SALES adalah hasil karya saya dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Master di Universitas Islam Sultan Agung atau Perguruan Tinggi lain dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa karya TESIS dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan dari Pembimbing Beliau Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si.

Apabila di kemudian hari ditemukan hal – hal yang tidak sesuai dengan pernyataan, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.



Semarang, 22 Juli 2024


Aris Budiyanto

KATA PENGANTAR

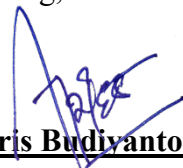
Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena hanya atas Rahman dan Rohim Nya penulis dapat menyelesaikan TESIS dengan judul PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI RELIGIUS RETAIL CHANNEL EXECUTIVE DALAM PENINGKATAN KINERJA SALES (Studi Kasus pada PT. Indosat, TBK).

Penyusunan TESIS ini telah diusahakan semaksimal mungkin dengan bantuan dan dukungan beberapa pihak sehingga TESIS ini telah selesai dengan lancar. Tidak lupa penulis sampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada beberapa pihak :

1. Prof. Dr. Gunarto, SH, M.Hum selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung.
2. Prof. Dr. Heru Sulistyono SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi UNISSULA.
3. Prof. Dr. Ibnu Hajar SE, M.Si selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen UNISSULA.
4. Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UNISSULA.
5. Pimpinan PT. Indosat, TBK.
6. Orang tua dan keluarga penulis.
7. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung dalam Menyusun dan menyelesaikan TESIS ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan dan penyelesaian TESIS ini. Maka dengan lapang dada dan terbuka bagi pembaca untuk memberikan saran dan atau kritik sehingga penulis memperbaiki TESIS ini. Penulis berharap semoga TESIS ini dapat bermanfaat kepada semua pihak.

Semarang, 22 Juli 2024



Aris Budiyanto

HALAMAN MOTTO

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia”



**PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI RELIGIUS
RETAIL CHANNEL EXECUTIVE
DALAM PENINGKATAN KINERJA SALES
(Studi Kasus pada PT. Indosat, TBK)**

Aris Budiyanto
NIM : 20402300156

ABSTRAK

Pemimpin mempunyai peranan yang sangat esensial dalam tatanan kehidupan manusia baik dalam kehidupan sosial dan profesional. Pemimpin harus menunjukkan arah yang benar sesuai dengan kaidah agama dan tujuan bersama. Selain memberikan arahan, Pemimpin juga yang harus memberikan pengaruh dan dorongan agar pengikutnya dapat mempunyai kinerja terbaik untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah (1) Peran kepemimpinan spiritual Retail Channel Executive secara signifikan mempengaruhi kinerja Sales dan (2) Peran motivasi religius Retail Channel Executive secara signifikan mempengaruhi kinerja Sales. Penelitian ini menggunakan metode jenis penelitian kualitatif. Penelitian Kualitatif dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Hasil penelitian ini yaitu bahwa kepemimpinan spiritual secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, begitu juga motivasi religius secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kata kunci : Kepemimpinan Spiritual, motivasi religius, kinerja karyawan

ABSTRACT

Leaders have a very essential role in the order of human life both in social and professional life. Leaders must show the right direction in accordance with religious rules and common goals. In addition to providing direction, leaders must also provide influence and encouragement so that their followers can have the best performance to achieve the desired common goals. The purpose of this study is to determine whether (1) The role of spiritual leadership of Retail Channel Executives significantly affects Sales performance and (2) The role of religious motivation of Retail Channel Executives significantly affects Sales performance. This study uses a qualitative research method. Qualitative research is carried out to build knowledge through understanding and discovery. The results of this study are that

spiritual leadership significantly affects employee performance, as well as religious motivation significantly affects employee performance.

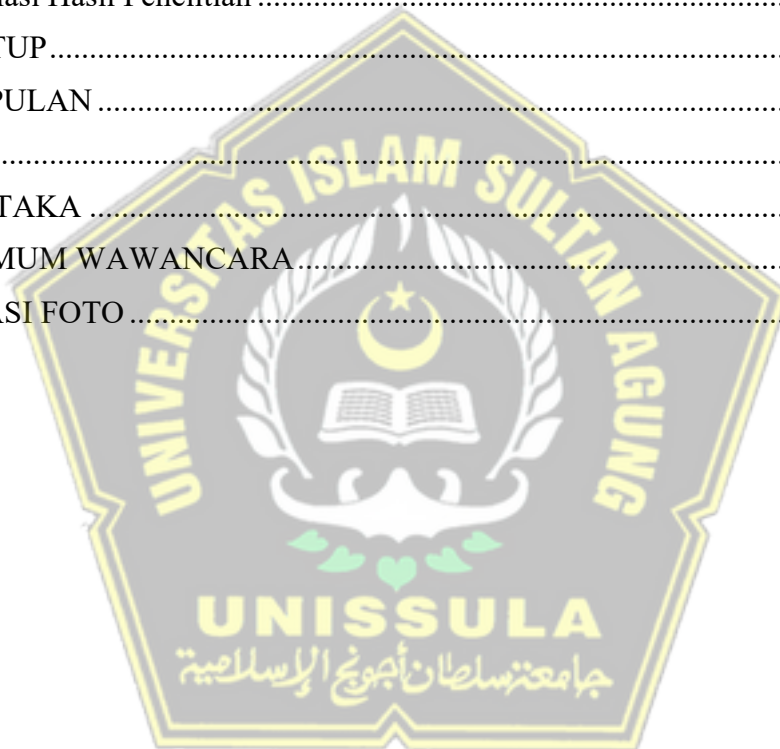
Keywords: Spiritual Leadership, religious motivation, employee performance.



DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	iii
LEMBAR PENGESAHAN PRODI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	1
BAB I PENDAHULUAN	4
1.1. LATAR BELAKANG.....	4
1.2. RUMUSAN MASALAH	10
1.3. TUJUAN PENELITIAN.....	10
BAB II KAJIAN TEORI.....	11
2.1 ALUR BERPIKIR.....	11
2.1.a. Kepemimpinan Spiritual.....	14
2.1.b. Motivasi Religius	18
2.1.c. Kinerja Karyawan.....	20
2.2. PENELITIAN YANG RELEVAN	21
2.3. KERANGKA BERPIKIR	23
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	25
3.1. JENIS PENELITIAN	25
3.2. LOKASI PENELITIAN.....	25
3.3. SUBJEK PENELITIAN.....	25
3.4. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	26
3.4.a. Observasi	26
3.4.b. Wawancara	26
3.4.c. Dokumentasi.....	27
3.5. ANALISIS DATA	27
3.6. KEABSAHAN DATA	28

3.7. TAHAP – TAHAP PENELITIAN	29
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	30
4.1. GAMBARAN OBYEK PENELITIAN	30
4.1.a. Sejarah Singkat PT. Indosat, TBK	30
4.1.b. Visi, Misi, dan Value PT. Indosat, TBK	34
4.1.c. Struktur Organisasi.....	34
4.1.d. Produk dan Layanan PT. Indosat, TBK	35
4.2. PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA.....	37
4.3. PEMBAHASAN TEMUAN	43
4.3.a. Relevansi Teori dan Penelitian.....	44
4.3.b. Formulasi Hasil Penelitian	45
BAB V PENUTUP.....	49
5.1. KESIMPULAN	49
5.2. SARAN	49
DAFTAR PUSTAKA	50
PEDOMAN UMUM WAWANCARA.....	53
DOKUMENTASI FOTO.....	55



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Data Penjualan Postpaid.....	7
Gambar 1.2. Program Promo.....	8
Gambar 1.3. Insentif Sales Program.....	8
Gambar 1.4. Championship Program.....	9
Gambar 2.1. Kerangka Berpikir	24
Gambar 4.1. Struktur Organisasi.....	35
Gambar 4.2. Produk Postpaid.....	36



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Pemimpin mempunyai peranan yang sangat esensial dalam tatanan kehidupan manusia baik dalam kehidupan sosial maupun profesional. Pemimpin harus menunjukkan arah yang benar sesuai dengan kaidah agama dan untuk mencapai tujuan bersama. Selain memberikan arahan, Pemimpin juga harus memberikan pengaruh dan dorongan agar pengikutnya dapat mempunyai kinerja terbaik untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

Dalam masa sekarang ini, dimana ada beberapa generasi yang sangat kompleks diantaranya Generasi X, Generasi Y dan Generasi Z yang harus disatukan dan dipersatukan baik dalam kehidupan sosial dan profesional, maka kita harus memiliki kemampuan dan keterampilan kepemimpinan yang sangat matang dan mumpuni untuk dapat memimpin lintas generasi. Selain kemampuan dan keterampilan memimpin, kita juga harus memahami cara untuk memberikan motivasi kepada Team untuk dapat selalu memberikan hasil kerja yang maksimal dengan cara yang efektif. Motivasi setiap orang pasti berbeda dengan orang yang lainnya, dan titik maksimal motivasi juga berbeda setiap orang, sehingga kita harus betul – betul memahami dan mampu memberikan dorongan positif untuk menambah motivasi yang sudah maksimal dan dorongan korektif untuk meningkatkan motivasi yang masih kurang maksimal.

(Fikri, 2022; Mulla & Krishnan, 2022; Pally, 2022; Whyte et al., 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan seseorang untuk membuat pengikut atau karyawan agar bisa bekerjasama dan mencapai tujuan bersama secara efektif. Harus ada pemimpin di tingkat institusi publik keluarga, organisasi, pemerintah, perusahaan, atau negara.

Tenner dan Detoro (1993); Robbin (2002); Hasibuan (2007); Umar (2010) secara umum menyatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahan atau karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Yuks (2010) dengan mengutip Stogdil menyatakan bahwa terdapat banyak definisi kepemimpinan yang sebagian besar sama dengan jumlah orang yang telah mendefinisikan konsep tersebut, sehingga kepemimpinan didefinisikan berdasarkan ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran dan posisi jabatan administratif. Di antara definisi-definisi kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan adalah individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran dan atau tujuan bersama (Hemphill & Coons,1957).
- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi atau Perusahaan secara rutin (D.Katz & Kahn,1978).

- 3) Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologi dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burn, 1978).
- 4) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran dan tujuan bersama (Rauch & Behling, 1984).
- 5) Kepemimpinan memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacob & Jaques, 1990).
- 6) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih baik dan lebih adaptif (E.H. Schein, 1992).
- 7) Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka bisa paham dan mau melakukannya (Drath & Palus, 1994).
- 8) Kepemimpinan adalah cara meng-artikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan (Richards & Eigel, 1986).
- 9) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et al., 1999).

Gaya kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang selalu dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada, mampu bekerja bersama dan bekerjasama dengan lintas generasi, menyatukan berbagai karakter yang ada di setiap generasi, dan bekerjasama dengan berbagai lintas generasi. Syarat kepemimpinan yang efektif minimal memiliki 3 macam skill yaitu ; seorang pemimpin harus memiliki kekuasaan dimana otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang atau kepercayaan sebagai seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan para pengikut atau karyawannya, seorang pemimpin harus memiliki kewibaaan, kelebihan, keunggulan, keutamaan dan mampu mengatur pengikut atau karyawannya, dan seorang pemimpin harus memiliki kapasitas atau kemampuan segala daya, kekuatan, kecakapan, kesanggupan, dan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari anggota lainnya Wendy Sepmady Hutahaeen (2020).

Kepemimpinannya dapat diukur dari beberapa indikator : (1) Aqidah, (2) pengetahuan dan wawasan yang luas, (3) kecakapan manajerial, (4) tabliq, (5) istiqamah, (6) Amanah, (7) fathonah, (8) panutan / teladan, (9) tegas, dan (10) menampung aspirasi.

Yang menjadi perhatian dalam masa saat ini adalah bagaimana pemimpin dapat menyatukan berbagai generasi yang ada dalam organisasi untuk bisa berkolaborasi tanpa adanya konflik kepentingan lintas generasi atau bahkan adanya gap potensi di beberapa generasi. Untuk itulah kita harus memiliki sifat kepemimpinan spiritual dan mampu memberikan motivasi religius kepada seluruh generasi yang ada dalam organisasi, agar tetap

bisa memberikan kinerja terbaik dan untuk tetap bisa mencapai tujuan bersama dalam organisasi atau perusahaan.

Spiritualitas berlangsung sepanjang zaman dengan nilai-nilai inti dalam kehidupan. Dari sudut pandang psikologis, seseorang berpartisipasi dalam reaksi yang mempengaruhi perilaku manusia dalam situasi yang berbeda (Arfandi, 2019). Spiritualitas membantu membangun karakter dalam diri seseorang. Menjunjung nilai-nilai kebenaran, kejujuran, integritas, kebijaksanaan yang membentuk akhlak dan moral diri sendiri dan juga orang lain merupakan hal yang terpenting dalam kepemimpinan spiritual.

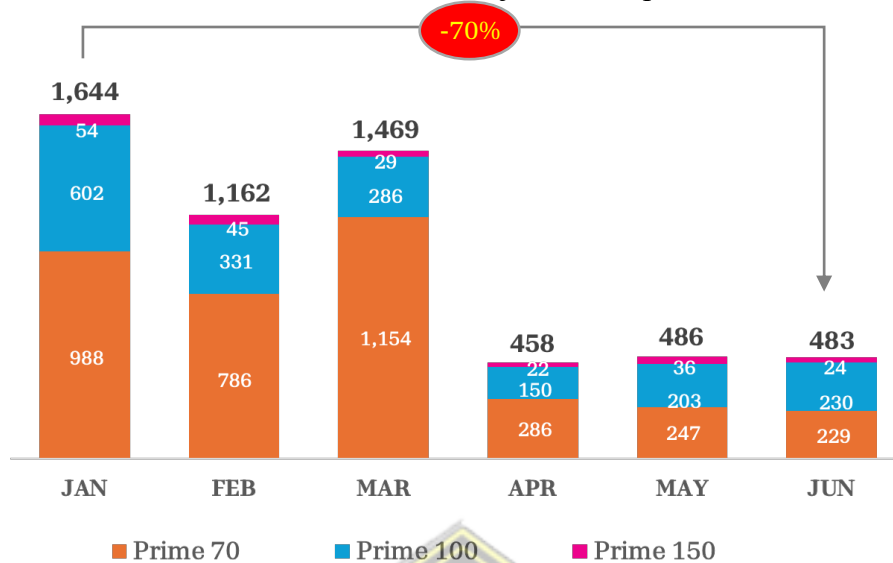
Penelitian tentang peran kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan oleh Anggara & Aulia, (2021) di Universitas Darusalam Gontor mengatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Heryawan et al., (2021) di Perusahaan F&B Surabaya mengatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Liu et al., (2022) menyatakan juga bahwa kepemimpinan spiritual mempengaruhi pengembangan karir karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan sehubungan dengan motivasi spiritual dan mengejar panggilan karir.

Subjek dan objek yang penulis ambil dalam penelitian ini merupakan keterbaruan dengan menambah motivasi religius untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian kali ini peneliti berusaha untuk memperluas pemahaman tentang peran kepemimpinan spiritual dan motivasi religius Retail Channel Executives dalam meningkatkan kinerja Sales PT. Indosat, TBK. PT. Indosat, TBK merupakan salah satu Perusahaan telekomunikasi yang resmi di didirikan pada tanggal 20 November 1967 dan terletak di Jl. Pandanaran No 131, Semarang, Jawa Tengah.

Hasil wawancara dengan Direct Sales Agent dan Promotor, diketahui bahwa setiap karyawan di dituntut untuk memberikan kontribusi sesuai target yang diberikan dan diharapkan dapat mencapai hasil yang lebih besar dari target yang diberikan. Tenaga kerja yang ada sudah diberikan pembekalan memadai dengan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan, keterlibatan karyawan dirangsang dengan berbagai cara, dari jadwal kerja, rencana kunjungan toko, pencarian saluran penjualan yang kreatif, dan lainnya. Jam kerja karyawan diatur secara bergiliran atau shift dan teratur sehingga tidak ada karyawan yang merasa lebih berat dari yang lain. Rencana kunjungan toko juga dibuat dan disesuaikan masing-masing Promotor sehingga efektif dalam melakukan penjualan.

Target yang diberikan memang sangat menantang karyawan, sehingga tak jarang karyawan merasa sangat berat untuk mencapai target yang diberikan, ditambah lagi dengan tantangan dan hambatan dari luar, baik dari pihak toko yang ditempati Promotor, kesulitan untuk melakukan kerjasama dengan pihak ketiga, kesulitan untuk mencari saluran baru dan efektif untuk membantu penjualan, dan lainnya.

Gambar 1.1. Data Penjualan Postpaid



Penjualan Team Postpaid Sales untuk paket Bulanan mengalami penurunan yang signifikan sebesar 70% dari 1.644 aplikasi pelanggan di bulan Januari 2024 menjadi 483 aplikasi pelanggan di bulan Juni 2024.

Penurunan ini tidak sejalan dengan segala hal yang sudah dilakukan dan diberikan oleh Perusahaan ;

- Produk jasa dan layanan Perusahaan sudah ditambah dengan benefit yang bagus (harga promo murah, kemudahan dan kecepatan pelayanan berlangganan, banyaknya saluran penjualan : toko gadget, outlet, gerai, online, aplikasi MyIM3, dan lainnya) seperti dalam Gambar I.2.
- Insentif penjualan untuk Team Regional Sales Postpaid sudah ditambah dengan insentif yang cukup besar jika Team Sales jika bisa mencapai target penjualan yang diberikan setiap Bulan setiap Quarter dan setiap Tahun seperti Gambar I.3.
- Championship ke manca negara yang diberikan untuk Sales Terbaik setiap tahunnya seperti Gambar I.4.
- Direct Report atau supervisi sudah ditambahkan dengan 8 orang Retail Channel Executive Partner Store dan 3 orang Retail Channel Executive Direct Sales untuk mengelola dan memonitor penjualan seluruh Team Postpaid Sales.

Gambar 1.2. Program Promo

Selalu Nyambung dengan IM3

im3
PAID

Banyak Benefit dengan Perpanjang Kontrak IM3 Postpaid

Diskon hingga **50%** + Kuota hingga **25GB**

Hot Promo
Dapatkan Penawaran Spesial Khusus Pelanggan IM3 Postpaid
Nikmati pilihan pakatnya:

Ekstra kuota	Ekstra kuota	Ekstra kuota
15GB	30GB	55GB
Rp30ribu	Rp50ribu	Rp80ribu

Dan banyak pilihan paket lainnya

- 100% kuota utama
- Bisa digunakan 24 jam
- Masa berlaku mengikuti paket utama pelanggan

Dapatkan sekarang di **myIM3** | +123+3#
Official WA @ 08551000185

im3
PAID

Banyak Benefit dengan Perpanjang Kontrak IM3 Postpaid

Diskon hingga **60%** + Tambahan Kuota hingga **25GB** + Voucher OVO Cash hingga **Rp 200rb**

Dapatkan sekarang di **myIM3** | +123+3#
Official WA @ 08551000185

Gambar 1.3. Insentif Sales Program

indosat
REWARDS & INSENTIF

Reward Monthly, Quarterly, & Annual 2024

CHAMPIONS CLUB WORLD CUP

Category	#Participant	Rank	#Winner	Monthly #8	Rewards 2023		
					Quarterly #4	Annual #1	
National Level:	Head of Region (HOR)	5	#1	1	5,000,000	8,000,000	12,000,000
	Head of Sales (HOS)	13	#1	1	4,000,000	7,000,000	11,000,000
			#2	1	3,500,000	6,000,000	10,000,000
	Head of Technology (HOT)	5	#1	1	4,000,000	7,000,000	11,000,000
	Head of Commercial Operation (HCO)	5	#1	1	4,000,000	7,000,000	11,000,000
	Prepaid Operation Manager (PRM)	5	#1	1	3,000,000	6,000,000	10,000,000
	Head of Direct Sales & Retail (HDR)	5	#1	1	4,000,000	7,000,000	11,000,000
	Direct Sales Manager (DSM)	5	#1	1	3,000,000	6,000,000	10,000,000
	Regional Marketing Manager (RMM)	5	#1	1	3,000,000	6,000,000	10,000,000
	Postpaid Operation Manager (POM)	5	#1	1	3,000,000	6,000,000	10,000,000
	Gadget Center & Retail Manager (GCM)	5	#1	1	3,000,000	6,000,000	10,000,000
	Rural Distribution Execution (RDE)	5	#1	1	3,000,000	6,000,000	10,000,000
			#2	1	2,000,000	4,000,000	8,000,000
			#3	1	1,500,000	3,000,000	6,000,000
			#4	1	1,000,000	2,000,000	4,000,000
#5			1	500,000	1,000,000	2,000,000	
Retail Cluster Manager (RCE)		#1	1	2,500,000	5,000,000	9,000,000	
		#2	1	2,000,000	4,000,000	8,000,000	
		#3	1	1,500,000	3,000,000	6,000,000	
		#4	1	1,000,000	2,000,000	4,000,000	
Regional Level:	Branch Sales Manager (BSM)	83	#1	5	3,000,000	6,000,000	10,000,000
			#2	5	2,500,000	5,000,000	9,000,000
	GTM & Markom Sales Area (GME)	83	#1	5	2,000,000	4,000,000	8,000,000
			#2	5	1,000,000	3,000,000	7,000,000
Area Level :	Cluster Sales Executive (CSE)	281	#1	13	3,000,000	6,000,000	10,000,000
			#2	13	2,500,000	5,000,000	9,000,000
			#3	13	2,000,000	4,000,000	8,000,000

Gambar 1.4. Championship Program



Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa penjualan produk PT. Indosat, TBK mengalami penurunan drastis dalam dalam tahun 2024 sebesar 70%. Penurunan ini dirasakan tidak sejalan dengan segala hal yang sudah diberikan dan dilakukan oleh Perusahaan, sehingga penulis ingin meneliti tentang kemungkinan adanya hal lain yang berhubungan dengan kepemimpinan dan motivasi. Beberapa hasil pengamatan dan penelitian awal yang dilakukan Penulis, ada beberapa fenomena yang dirasakan dalam Team Sales seperti :

- *Champions Oriented* (Karyawan Sales sangat berambisi dan berorientasi untuk memenangkan *Championship*) tetapi menjadikan *mindset* mereka hanya berfokus pada *Reward and Punishment* (hanya berpikir hadiah jika menang atau akan dihukum jika kalah).
- *High Competition* (memiliki motivasi yang sangat tinggi dalam berkompetisi) tetapi memiliki *Selfish Mindset* (menjadi egois karena hanya ingin hasil untuk diri sendiri dan ingin menang sendiri).
- *Some High Achievement* (memiliki pencapaian yang sangat baik dari beberapa parameter KPI) tetapi juga memberikan *Bad Others Contribution* (mengkontribusi negative untuk parameter KPI yang lain).
- *Ambition to be Victory* (memiliki ambisi luar biasa untuk menjadi juara) tetapi mereka juga menampilkan *Low Responsibility* (tanggungjawab yang rendah untuk parameter yang lain seperti Cost Ratio Karyawan Sales : karena menggunakan biaya yang sangat tinggi untuk mencapai target yang diinginkan tanpa berpikir efisiensi untuk Perusahaan).

Berdasarkan fenomena yang terjadi di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI RELIGIUS RETAIL CHANNEL EXECUTIVE DALAM PENINGKATAN KINERJA SALES”.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang yang dijelaskan, rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ;

- a. Bagaimana peran kepemimpinan spiritual dalam mendukung kinerja sales ?
- b. Bagaimana peran motivasi religius dalam mendukung kinerja sales ?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah ;

- a. Untuk mengetahui peran kepemimpinan spiritual dalam mendukung kinerja Sales.
- b. Untuk mengetahui peran motivasi religius dalam mempengaruhi kinerja Sales.

Dalam penelitian ini, tentu diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bentuk penerapan hasil penelitian. Manfaat penelitian meliputi beberapa kontribusi yang akan diperoleh setelah penelitian selesai, dapat berupa manfaat teoritis dan praktis serta manfaat penelitian yang realistis.

Penelitian ini dapat juga digunakan sebagai referensi untuk memberikan wawasan kepada pembaca tentang penerapan gaya kepemimpinan spiritual yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Indosat, TBK. Dan tidak hanya sebagai pengetahuan saja, penelitian ini diharapkan juga dapat digunakan sebagai salah satu literatur untuk menambah dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang menjadi dasar atau perbandingan untuk penelitian selanjutnya.

Untuk PT. Indosat, TBK juga diharapkan bisa 1) Memberikan informasi mengenai gaya kepemimpinan spiritual yang efektif untuk diterapkan di Perusahaan, 2) Perusahaan dapat mengambil langkah selanjutnya untuk mengembangkan dan meningkatkan gaya kepemimpinan spiritual yang efektif dalam mencapai tujuan visi misi perusahaan atau instansi, 3) Perusahaan dapat mengambil langkah atau membuat aturan baru guna untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan kepemimpinan spiritual agar lebih baik lagi untuk kedepannya.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 ALUR BERPIKIR

Kepemimpinan diartikan sebagai seseorang yang memotivasi atau mendorong anggota untuk melakukan sesuatu, sebagaimana dikemukakan oleh Bennis (1959) “Kepemimpinan adalah suatu proses di mana pemimpin tersebut mendorong bawahan agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan”. Pengertian berikutnya, kepemimpinan adalah mengarahkan dan mengkoordinasikan seperti dikemukakan oleh Fiedler (1967) bahwa “Kepemimpinan adalah pengarahan dan pengkoordinasian anggota-anggota kelompok dalam mencapai tujuan”.

Perkembangan pengertian kepemimpinan selanjutnya adalah adanya hubungan antara pengaruh khusus sebagaimana dikemukakan oleh Hollander & Julian (1969) sebagai berikut “Kepemimpinan adalah hadirnya hubungan pengaruh khusus antara sang pemimpin dengan anggota-anggota kelompoknya dalam mencapai tujuan organisasi”. Perkembangan pengertian kepemimpinan menjelang akhir abad ke-20 lebih mengarah pada pengalokasian seluruh sumber daya organisasi secara efisien dan efektif seperti dikemukakan oleh Campbell (1991) bahwa “Kepemimpinan adalah tindakan yang mengarahkan/mengalokasikan sumber daya untuk menciptakan kesempatan yang dikehendaki oleh organisasi”. Adapun pengertian kepemimpinan pada awal abad ke-21 juga diartikan sebagai proses pemengaruhan sang pemimpin kepada para anggota-anggota organisasi, seperti dikemukakan oleh Greenberg & Baron (2003) “Kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin memengaruhi anggota-anggota kelompok lainnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan bersama”. Dari berbagai pengertian kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu faktor atau komponen yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Lalu, seperti apakah kepemimpinan yang efektif itu? Peter Drucker, menjawabnya dengan beberapa kata: “fondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah berpikir berdasar misi organisasi, mendefinisikannya dan menegakkannya, secara jelas dan nyata”.

Banyak konsep lainnya tentang kepemimpinan, akan tetapi yang dimaksud kepemimpinan di sini adalah kepemimpinan yang memenuhi persyaratan di antaranya sebagai berikut.

1. Bisa memimpin dirinya sendiri dan keluarganya. Kalau memimpin dirinya sendiri saja tidak mampu bagaimana ia dapat memimpin keluarganya apalagi orang lain. Dalam hal ini pemimpin harus mampu mengendalikan dirinya sendiri, mampu mempertahankan komitmennya.
2. Bisa menjadi contoh atau teladan untuk anggota-anggotanya dalam segala hal. Umumnya anggota-anggota itu melihat pemimpinnya, apa yang dilakukan pemimpinnya itulah yang dilakukan anggota- anggotanya. Menurut Ki Hajar

Dewantara seorang pemimpin itu harus mempunyai konsep “Ing Ngarso Sung Tuladha”, artinya seorang pemimpin itu harus mampu menjadi panutan bagi pengikutnya.

3. Pemimpin harus value driven, bukan interest driven. Pemimpin harus punya martabat, punya jati diri, punya filosofi yang dipertahankan, tidak mudah terpengaruh oleh rayuan-rayuan yang menggerogoti kredibilitasnya. Jadi, seorang pemimpin harus sangat kredibel dan memiliki pandangan jauh ke depan yang melampaui batas kekinian dan mampu mewujudkannya, mampu menciptakan calon penggantinya yang lebih baik daripada dirinya.

Pemimpin yang efektif terlihat dari beberapa tanda-tanda empiris seperti organisasi yang produktif. Produktivitas organisasi tersebut tentunya mengarah pada pencapaian visi dan misi organisasi. Pemimpin yang efektif menjadikan organisasi berjalan lebih baik. Berdasarkan riset untuk menilai, mengembangkan pemimpin, dan bagaimana arsitektur kepemimpinan yang baik. Seorang pemimpin yang efektif ternyata memiliki lima ciri yang harus ada, yaitu:

1. Strategy, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang ahli menyusun strategi dalam rangka mencapai visi dan misi organisasinya.
2. Executor (pelaksana), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang tahu bagaimana mengeksekusi strategi yang telah disunnya, walaupun dia tidak terjun langsung dalam eksekusinya.
3. Talent manager (manajer talenta), seorang pemimpin efektif adalah seorang yang secara konsisten menerapkan manajemen talenta dalam organisasinya.
4. HR Developer (pengembang SDM), seorang pemimpin efektif adalah seorang yang fokus pada pengembangan SDM organisasinya.
5. Personal skills (kecakapan pribadi), seorang pemimpin yang efektif mempunyai kecakapan pribadi yang memungkinkan dia untuk dapat dicontoh, menginspirasi, dan juga memotivasi para pengikutnya.

Tipe kepemimpinan ditinjau dari segi munculnya atau terpilihnya :

1. *Official Leadership* : adalah kepemimpinan resmi disebut juga sebagai *status leadership* atau *formal leadership*. Kepemimpinan itu muncul karena diangkat oleh kekuasaan yang berada di luar kelompok. Contoh pemimpin yang termasuk dalam kategori ini ialah seperti kepala sekolah, kepala kantor Depdikbud dan sebagainya.
2. *Emerging Leadership* : adalah pemimpin yang diangkat atau dipilih kelompoknya karena memiliki kelebihan tertentu dibandingkan dengan anggota kelompok yang lain melalui suatu proses pemilihan. Orang-orang yang memilih berdasarkan keyakinannya bahwa calon yang dipilihnya memiliki kemampuan yang menonjol atau mumpuni dibandingkan dengan lainnya. Kepemimpinan yang muncul dengan cara yang demikian kita sebut “*Emerging Leadership*”.

Tipe kepemimpinan ditinjau dari segi cara melaksanakan kegiatan :

1. Tipe kepemimpinan otokratis : pengertian terminologis menunjukkan bahwa tipe ini sangat mengutamakan kekuasaan jabatan yang diwarnai dengan ambisi dan penonjolan pribadi pemimpin. Ciri-ciri utama dari tipe ini adalah :
 - Mengutamakan kekuasaan
 - Selalu memberikan perintah atau instruksi tanpa penjelasan.
 - Selalu mengambil keputusan sendiri tanpa mempertimbangkan pendapat kelompok atau team nya.
 - Menilai sesuatu berdasarkan ukurannya sendiri dan sebagainya.
2. Tipe kepemimpinan demokratis : secara terminologis, tipe ini menunjuk pada pengertian penggunaan asas demokrasi dalam memimpin. Karena itu, tipe kepemimpinan demokratis dengan sendirinya mengutamakan prinsip musyawarah untuk mufakat, dalam segala proses kepemimpinan, antara lain dalam mengambil keputusan, merumuskan kebijakan, mengutamakan persuasi dalam hal memerintah dan sebagainya.
3. Tipe kepemimpinan *Laissez-faire* : tipe kepemimpinan ini, sering kurang diakui karena tidak ada peranannya yang positif. Akan tetapi dalam kelompok tertentu, tipe ini masih tetap ada, karena adanya seseorang yang menduduki posisi pemimpin, walaupun tidak memainkan peranan sebagaimana mestinya. Demikian pula dari pihak kelompok mengakuinya demikian, tanpa harapan dan tanpa mengacukannya. Ciri-ciri dari tipe ini ialah adanya kebebasan yang berlebih-lebihan, tanpa kebijakan umum dan keputusan yang mengikat serta menurunnya kedisiplinan. Para pemimpin yang memainkan tipe ini mungkin disebabkan oleh dua hal yaitu : karena situasi kelompok yang mengakibatkan ia takut mempengaruhinya, atau karena ia mengalami frustrasi dikarenakan situasi kelompok atau keadaan pribadi.
4. Tipe Pseudo Demokratis : tipe ini sering disebut juga tipe manipulasi demokrasi atau tipe antara, karena bentuknya dan cara-caranya demokratis tapi isi dan keputusannya otokratis. Dengan tipe ini, segala konsep mengenai kebijakan-kebijakan, keputusan-keputusan, prosedur dan tata kerja, rencana-rencana dan lain-lain, semuanya disiapkan oleh pemimpin. Sedangkan pendapat atau usul dan saran-saran dari bawahan yang diminta, hanya merupakan suatu "dukungan" dalam segala hal atau mungkin pula karena sikap mental anggota-anggota staf yang selalu berorientasi secara vertikal (atau sikap bapak-isme). Ciri-ciri utama dari tipe ini ialah : adanya gejala "busy-ness" di kalangan pemimpin, sering mengeluh kurang waktu, dan kelihatan sibuk tanpa hasil-hasil kerja yang nyata dan produktif. Di satu pihak anggota-anggota kelompok hanya bersikap menunggu perintah, dengan sikap "ketaatan semu" tanpa inisiatif dan daya kreasi.
5. Kepemimpinan nomotetik : kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan umum atau kelompok daripada kepentingan perorangan atau pribadi. Tipe kepemimpinan

yang demikian, sangat tepat pada masyarakat, yang memiliki sifat gotong-royong yang murni. Seluruh perhatian dan tindakan pemimpin, selalu tertuju pada kepentingan bersama.

6. Kepemimpinan ideografis : tipe kepemimpinan ini menitik beratkan pada kepentingan perseorangan dengan mengabaikan kepentingan umum. Dalam kehidupan sehari-hari, tipe kepemimpinan ini hidup dengan subur di negara-negara liberal, dimana setiap orang mendapat kesempatan bersaing yang seluas-luasnya, sehingga kepentingan individu diutamakan dengan mengorbankan kepentingan bersama. Sedangkan pada negara-negara demokrasi murni, dimana sangat mempertentangkan pendapat dan kepentingan kelompok, maka kepentingan ideografis tidak dapat dijalankan.
7. Kepemimpinan transaksi : ialah tipe kepemimpinan yang mengutamakan kompromi, antara kepemimpinan nomonetik dengan kepemimpinan ideografis, atau dengan singkat disebut sebagai kepemimpinan kompromis.

2.1.a. Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual mencakup ; (1) Menciptakan visi agar karyawan menemukan panggilan hidup mereka untuk mencapai makna dan tujuan hidup yang mereka miliki, (2) Menciptakan budaya sosial cinta altristik tanpa syarat di mana para pemimpin dan pengikut menunjukkan kepedulian, cinta, dan rasa hormat yang tulus terhadap diri mereka sendiri dan orang disekitarnya.

Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin harus dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinannya dengan kemampuan tinggi menggunakan gaya yang situasional atau gaya yang berbeda pada situasi dan kondisi yang berlainan. Ada beberapa konsep tentang gaya kepemimpinan spiritual ini antara lain :

1. Louis W. Fry (2003) mengembangkan sebuah model kausal dari spiritual leadership yang di dalamnya terdapat model motivasi internal yang menggabungkan visi, keyakinan, cinta sesama manusia, teori spiritual di tempat kerja dan daya tahan spiritual, serta outcome atau goal organisasi yang terdiri dari komitmen dan produktivitas.
2. Louis W. Fry (2003) mendefinisikan spiritual leadership sebagai kombinasi nilai – nilai, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan secara intrinsik untuk memotivasi satu sama lain sehingga mereka memiliki perasaan dan daya tahan spiritual melalui calling (panggilan) dan membership (keanggotaan).
3. Gabungan Horton's continuum of God sebagai kekuatan tertinggi dan pandangan Smith's yang menyatakan bahwa semua agama mendukung visi dan nilai – nilai utama seperti rendah hati, beramal, dan jujur.

Spiritualitas dijelaskan dan dimasukkan dalam berbagai konsep dan nilai-nilai seperti : transendental, keseimbangan, kesucian, mencintai dan mementingkan kepentingan orang lain, memberikan makna dalam hidup, hidup yang selaras dengan alam semesta, dan kesadaran ada

sesuatu atau seseorang yang lebih dari diri sendiri (Tuhan atau energi) yang menyediakan energi dan kebijaksanaan yang melampaui aspek materi kehidupan. (Ghani et al.,2013)

Fry (2017) mendefinisikan spiritual leadership sebagai nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi intrinsik diri seseorang dan orang lain sehingga mereka memiliki rasa kesejahteraan spiritualitas (spiritual well-being) melalui calling dan membership, hal ini memiliki tiga dimensi :

1. Penciptaan Visi di mana anggota organisasi (pemimpin dan pengikut) merasakan keterpanggilan (calling) dalam kehidupan, memiliki makna dan tujuan, dan membuat sebuah perbedaan. Visi dalam konteks kepemimpinan spiritual merepresentasikan pengakuan atas hasil yang harus dicapai oleh semua anggota tim, yang membutuhkan upaya, dan perencanaan untuk mencapainya.
2. Harapan atau keyakinan yang membantu pengikut atau karyawan untuk mempunyai sikap positif terhadap masa depan, berusaha karena mempunyai keinginan dan harapan yang positif. Harapan berkaitan dengan ketekunan, berusaha melakukan yang terbaik, menetapkan tujuan yang dapat dicapai, kesempurnaan, dan harapan tentang penghargaan atau kemenangan.
3. Altruistic love dimana pemimpin dan pengikut memiliki rasa memiliki (membership), merasa dipahami dan dihargai, memiliki kepedulian, perhatian dan penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain. Komponen cinta adalah kepercayaan, pengampunan, empati, integritas, keberanian, kejujuran, dan kasih sayang.

Kepemimpinan spiritual juga adalah kepemimpinan yang harus dapat menginspirasi, membangkitkan, mempengaruhi dan menggerakkan dengan menunjukkan keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan penerapan nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan. Sedangkan budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang memandu perilaku sehari-hari dan mengambil keputusan bagi karyawan serta mengarahkan tindakannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kedua variabel tersebut diprediksi akan meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB), dimana Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang tidak dipengaruhi oleh imbalan formal baik langsung maupun tidak langsung dengan tujuan utama mencapai fungsi organisasi yang efektif dan efisien.

Selain itu, kepemimpinan spiritual menunjukkan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, produktivitas, keunggulan kompetitif organisasi dan kinerja. Perilaku kepedulian pemimpin terhadap karyawan akan membuat mereka terikat secara emosional dengan organisasi dan kemudian bersedia bertahan di organisasi (Settoon et al., 1996; Yang et al., 2019b). Perilaku yang dihadirkan pemimpin spiritual pertama – tama akan mempengaruhi persepsi psikologis pegawai, kemudian mempengaruhi komitmen pegawai terhadap organisasi, dan juga mendorong peningkatan kinerja. Kepemimpinan spiritual tidak hanya dapat membantu karyawan memahami makna pekerjaan, namun juga mendorong interaksi yang lebih positif dengan rekan kerja. Ketika karyawan dapat menerima nilai – nilai kelompok

tempat mereka bekerja, mereka akan menyukai dan bersedia terlibat dalam pekerjaan (Fry dan Kriger, 2009).

Karakteristik kepemimpinan spiritual dijelaskan oleh Rafsanjani (2017) yang menyebutkan jika kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang berbasis etika religius dengan karakteristik sebagai berikut :

1. True honesty (Kejujuran sejati) : Kejujuran merupakan rahasia sukses seorang pemimpin untuk mencapai tujuannya. Pemimpin yang jujur menunjukkan jika pemimpin tersebut memiliki integritas yang tinggi dan kepribadian yang baik sehingga mampu menciptakan kepercayaan dan pengaruh di sebuah organisasi.
2. Fairness (Keadilan) : Dalam hal ini seorang pemimpin harus bersikap tegas dan mampu menegakkan keadilan seadil-adilnya dalam menjalankan misi kepemimpinan spiritual baik untuk diri sendiri, keluarga, maupun orang lain.
3. The spirit of pious deed (Semangat berbuat baik atau beramal shaleh) : Seorang pemimpin akan selalu berupaya untuk memberikan kontribusi yang baik atau amal shaleh kepada organisasi dan orang - orang yang dipimpinnya. Kontribusi yang ditunjukkan pemimpin dapat menjadi contoh dan teladan bagi orang lain atau orang-orang yang dipimpinnya.
4. The hatred of formality (Membenci formalitas) and organized religion : Pemimpin spiritual tidak menyukai tindakan formalitas tanpa isi dan lebih mengutamakan tindakan substantif. Selain itu, pemimpin spiritual tidak menyukai organized religion yang hanya mengutamakan dogma, peraturan-peraturan yang dapat berpotensi memecah belah organisasi.
5. Little talk, hard work, and relax (Sedikit bicara, bekerja keras dan santai) : Seorang pemimpin spiritual merupakan sosok pemimpin yang lebih banyak bekerja dan sedikit berbicara. Pemimpin spiritual memiliki prinsip untuk bekerja secara efektif dan efisien serta sangat menghargai waktu. Meskipun demikian pemimpin tidak pernah merasa sibuk atau berfikir jika dia adalah orang yang penting dan selalu siap untuk melayani orang lain, santai, serta selalu bersikap peduli dan ramah kepada orang lain.
6. Arousing the best for our self and others (Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain) : Pemimpin spiritual berusaha untuk dapat memahami dirinya sendiri dan orang lain dengan sebaik-baiknya. Apabila pemimpin mampu memahami jati dirinya dengan baik menandakan jika pemimpin telah menunjukkan potensi yang dimilikinya serta mampu bersikap, berperilaku yang baik dan menghormati diri sendiri maupun orang lain yang dipimpinnya.
7. Openness to the change (Keterbukaan terhadap perubahan) : Pemimpin spiritual terbuka terhadap perubahan yang terjadi karena adanya prinsip jika perubahan merupakan hukum alam (sunnatullah). Kehadiran sosok pemimpin spiritual adalah untuk membawa perubahan pada organisasi agar menjadi lebih baik dan mampu mencapai tujuannya.

8. Beloved leaders (Pemimpin yang dicintai) : Pemimpin spiritual memiliki keyakinan bahwa cinta dan kasih sayang terhadap sesama merupakan ruh yang ada di organisasi. Bagi pemimpin spiritual, cinta dan kasih sayang merupakan bentuk pemberdayaan yang tidak bersifat individualisme, melainkan cinta kasih struktural di mana ia memberdayakan semua orang yang dipimpinya.
9. Think globally and act locally (Berfikir secara global dan bertindak secara lokal) : Seorang pemimpin mempunyai cita-cita dan visi yang jauh di masa yang akan datang dengan tetap fokus terhadap lingkungan disekitarnya dan memiliki keyakinan untuk dapat mencapai tujuan organisasi.
10. Discipline and flexible but still smart and enthusiastic (Disiplin dan fleksibel tetapi tetap cerdas dan antusias) : Kedisiplinan yang terdapat di kepemimpinan spiritual tidak mengacu kepada sistem kerja otoriter yang dapat menciptakan adanya kecanggungan dan kekhawatiran bagi anggota organisasi. Kedisiplinan dalam hal ini didasarkan atas komitmen dan kesadaran spiritual yang mampu menjadikan sosok pemimpin sebagai orang yang teguh pendirian, cerdas, memiliki kedisiplinan yang tinggi dan antusiasme yang tinggi sehingga mampu menciptakan energi yang positif.
11. Modesty (Kesederhanaan atau kerendahan hati) : Pemimpin spiritual menyadari jika apa yang telah dicapainya saat ini bukan untuk memperoleh sanjungan atau pujian dari orang lain dan tidak pernah merasa bangga terhadap dirinya sendiri. Pemimpin selalu bersyukur atas apa yang telah dicapainya dan bersikap apa adanya, sederhana, serta rendah hati kepada semua orang.

Sedangkan dalam perspektif agama Islam, kepemimpinan spiritual didasarkan pada sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat dijadikan panutan bagi bawahannya. Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan bagi seluruh umat muslim di dunia, memiliki beberapa karakter yang dapat dijadikan contoh bagi kepemimpinan saat ini (Charis et al., 2020). Adapun karakter Rasulullah SAW yang harus diteladani sebagai seorang pemimpin umat diantaranya yaitu :

- a. Siddiq (Kejujuran) : Seorang pemimpin ketika berbicara harus selalu mengatakan kebenaran, kejujuran serta memiliki kredibilitas pribadi yang tinggi.
- b. Amanah (Dapat dipercaya) : Pemimpin harus dapat dipercaya oleh para anggotanya dengan bertanggung jawab atas apa yang dipimpinya serta berupaya untuk selalu menyelesaikan pekerjaan atau kewajiban yang dibebankan kepadanya secara optimal tanpa mengharapkan imbalan tertentu.
- c. Fathanah (Cerdas) : Untuk menjadi seorang pemimpin yang profesional selalu mengandalkan kecerdasan dan keahlian yang dimilikinya serta kebijaksanaan dan kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pemimpin yang profesional diharapkan dapat bersikap bijaksana ketika mengambil setiap keputusan dan menghadapi suatu permasalahan.

- d. Tabligh (Menyampaikan) : Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan *public speaking* atau komunikasi yang baik di saat menyampaikan suatu kebenaran dan mampu mengarahkan anggotanya untuk bersikap baik serta mematuhi apa yang menjadi peraturannya.

2.1.b. Motivasi Religius

Menurut Malayu Hasibuan (2012), kata motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang mendorong atau menggerakkan. Sedangkan apabila dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia, maka motivasi ini menyimpulkan tentang cara untuk dapat mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif sehingga berhasil mencapai standar yang sudah ditetapkan dan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Sedangkan menurut Berelson dan Steiner yang dikutip oleh Abdul Mursi (1997) menyebutkan bahwa istilah motivasi merupakan kondisi internal dari seorang individu yang dapat melahirkan kekuatan, kegairahan dan dinamika serta pada akhirnya mampu mengarahkan dan membentuk pola tingkah laku individu yang bersangkutan.

Ada beberapa teori motivasi konvensional yang disampaikan oleh Sondang Siagian (2002) antara lain : (1) teori motivasi Douglass Mc Gregor, menyimpulkan bahwa para manajer menggolongkan para bawahannya pada dua kategori berdasarkan asumsi tertentu, termotivasi oleh factor – faktor intrinsik, yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing dan factor ekstrinsik, (2) teori motivasi Frederick Herzberg atau “Teori Motivasi dan Higiene”, (3) teori “ERG”, teori ini mengatakan bahwa, manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan inti (core need) yang disebutnya Eksistensi, Hubungan dan Pertumbuhan (Existence, Relatedness, and Growth – ERG).

Motivasi dalam bekerja harus diperhatikan oleh organisasi agar dapat diketahui motif dan motivasi yang diinginkan oleh karyawan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar pegawai mempunyai semangat kerja dalam mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan, yang pada akhirnya organisasi tersebut memiliki pegawai yang mempunyai kemampuan, ketrampilan dan kesanggupan untuk bekerja. Menurut (Sedarmayati, 2011), motivasi adalah suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada, secara internal atau eksternal, positif atau negatif. Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk sesuatu dalam mencapai suatu tujuan (Gomes, 2010). Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang mengarah pada tujuan dan jarang muncul sia – sia. Setiap organisasi menginginkan untuk dapat mencapai tujuannya, dan untuk mencapai tujuan tersebut, peran manusia yang terlibat di dalamnya sangatlah penting (Wilson, 2012).

Karyawan harus mempunyai motivasi yang kuat dalam bekerja. Hal ini karena dengan karyawan yang termotivasi maka mereka akan aktif dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. (Lopes, 2016) menyatakan bahwa motivasi mempunyai

pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja. (Sumowo, 2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Lava – Lava Hostel dan Resto Probolinggo dengan arah positif.

Berbeda dengan barat, dalam Islam pembahasan motivasi tidak bisa dilepaskan dari tahapan kehidupan manusia, terdiri dari : (1) tahapan pra – kehidupan dunia, pada alam ini terdapat rencana Tuhan yang memotivasi kehidupan manusia didunia ini. Isi dari motivasi itu adalah Amanah yang berkenaan dengan tugas dan peran kehidupan manusia di dunia, (2) tahapan kehidupan dunia, pada tahap ini merupakan realisasi atau aktualisasi diri terhadap Amanah yang telah diberikan di tahap pra – kehidupan dunia, (3) Tahapan alam pasca – kehidupan dunia (alam akhirat), pada kehidupan ditahap ini manusia diminta oleh Allah untuk mempertanggungjawabkan semua aktivitasnya, apakah dilakukan sesuai dengan amanah atau tidak, jika sesuai maka ia mendapatkan surga dan jika tidak maka ia mendapatkan neraka. Berkaitan dengan aspek pemenuhan kebutuhan manusia dalam Islam, kebutuhan manusia itu dibagi menjadi kebutuhan jasmani (lahiriyah) dan kebutuhan rohani (bathiniyah), maka tingkah laku manusia tidak hanya dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan jasmani, tetapi juga tingkah laku manusia dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan rohani / spiritual. Dorongan-dorongan yang memotivasi tingkah laku manusia untuk memenuhi kebutuhan rohani inilah yang kemudian disebut dengan motivasi spiritual.

Selanjutnya, Anshari (2003) menjelaskan bahwa motivasi religius seorang muslim terbagi menjadi tiga : motivasi akidah, motivasi ibadah dan motivasi muamalah. Motivasi akidah adalah keyakinan hidup, yaitu pengikraran dari hati. Jadi, motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai motivasi dari dalam yang muncul akibat kekuatan akidah dalam diri manusia. Ibadah merupakan tata aturan Illahi yang mengatur hubungan ritual langsung antara hamba dengan Allah SWT yang tata caranya ditentukan secara rinci dalam Al Qur'an dan Sunnah Rasul. Sedangkan motivasi ibadah merupakan motivasi yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak memiliki agama, seperti sholat, berdoa, dan puasa. Jika dikaitkan dengan kegiatan bekerja, ibadah masih berada dalam taraf proses, sedangkan output dari ibadah adalah muamalah. Muamalah merupakan tata aturan Allah SWT yang mengatur hubungan manusia dengan sesama manusia dan manusia dengan benda atau materi di alam sekitarnya.

Religiusitas seseorang akan meliputi berbagai dimensi: dimensi keyakinan (ideologis), dimensi peribadatan (ritualistik), dimensi penghayatan (eksperiensial), dimensi pengamalan (konsekuensial) dan dimensi pengetahuan agama. Kinerja yang religius merupakan keberhasilan karyawan yang dipandang dari perspektif religius Islam. Kinerja yang religius dilihat dari tiga dimensi (potensi) yakni: kinerja fisiologi religius, kinerja psikologi religius dan kinerja spiritual. Kinerja fisiologi religius diukur dari pemanfaatan sumberdaya alam, keahlian, teknologi, dan modal secara Islami. Kinerja psikologi religius diukur dengan pemanfaatan kesehatan, pergaulan sosial, penghargaan, dan peningkatan diri secara Islami. Kinerja spiritual

diukur dengan tingkat tawakal, kejujuran, amanah, ikhlas dalam orientasi bekerja dan memproduksi secara Islami.

Motivasi religius mencakup beberapa indikator, yaitu dimensi keyakinan / iman yang berkaitan dengan sejauh mana ingin mengenal tuhanNya lebih dekat dengan mengikuti kajian keagamaan, dimensi ritual / ibadah yang berkaitan dengan seberapa tinggi tingkat pengamalan dalam melaksanakan salat dan baca quran, dimensi pengalaman / akhlak, dimensi pengetahuan / ilmu dalam arti aktif dalam mengikuti kegiatan keagamaan dan dimensi pengamalan.

2.1.c. Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif diperlukan kinerja yang baik. Kinerja merupakan suatu perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkannya sesuai dengan perannya di perusahaan. Manajemen kerja adalah tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif antara karyawan dan atasan. Kinerja merupakan hasil kerja yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis perusahaan yang ingin dikelola. Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Jika sumber daya manusianya bermotivasi tinggi, kreatif dan mampu untuk mengembangkan inovasi maka kinerjanya akan semakin baik (Iskamto, Karim, dkk. 2020).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Prawirosentono (2012:49) kinerja adalah sesuatu yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara legal, dan tidak melanggar hukum, moral, dan etika. Sedangkan Mangkunegara (2013:63) mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolak ukur yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Amstrong dan Baron (1998) menjelaskan bahwa kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan startegis perusahaan, kepuasan konsumen dan juga kontribusi ekonomi. Kemudian Wibowo (2010) juga menjelaskan bahwa kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun dari faktor eksternal yang berada di luar kekuasaan organisasi dan juga faktor internal yang masih dalam kewenangan organisasi. Implentasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kompetensi, motivasi dan kepentingan. Sehingga pada akhirnya akan dapat terlihat jelas kinerja

yang dihasilkan apakah sesuai dengan standar yang ada atau tidak. Apabila dijabarkan ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

Kinerja pegawai mengacu pada pencapaian karyawan dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan (Dessler, 2011). Prestasi kerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya dapat diukur melalui kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diberikan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2016). Dari kedua definisi tersebut, kinerja dicapai dengan cara karyawan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan dalam organisasi. Menurut (Dessler, 2011), mengukur kinerja karyawan dapat dilihat dari kualitas, keandalan, produktivitas, pengetahuan pekerjaan, kemandirian, dan ketersediaan. Semakin tinggi kualitas kerja, produktivitas, pengetahuan pekerjaan, keandalan, ketersediaan, dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan semakin baik tingkat kinerja pegawai, dan sebaliknya.

Salah satu faktor untuk mencapai kinerja pegawai yang maksimal adalah penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dari atasan, yang dapat mengarahkan, membimbing, menggerakkan dan memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi dalam bekerja. Menurut Brown (2014) gaya kepemimpinan diasumsikan sebagai penerapan gaya tertentu, sikap atau perilaku yang akan mengubah pemimpin dan menciptakan perilaku baru sehingga menjadi lebih efektif. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam mengarahkan anggota organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim menemukan bahwa kepemimpinan spiritual secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Studi dilakukan oleh (Hakim, 2012), (Musta'in et al., 2014), dan (Shofwa, 2013), (Supriyanto, Ekowati, & Maghfuroh, 2020), (Zhang & Yang, 2021) menyimpulkan kepemimpinan spiritual memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Kemudian penelitian Heru Sulistyo menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan spiritual dan komunikasi organisasional terhadap kinerja karyawan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui suatu proses pembentukan sikap dalam diri bawahan, sebelum berperilaku. Kepemimpinan spiritual efektif untuk menggerakkan individu – individu agar bergerak untuk mencapai tujuan organisasi melalui proses mempengaruhi, pengarahan dan pemotivasian.

2.2. PENELITIAN YANG RELEVAN

Elman, 2020. Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Performa Pegawai Bank Syariah Mandiri Kebon Sirih Jakarta Pusat. Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Elman tentang – Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Performa Pegawai Bank Syariah Mandiri Kebon Sirih Jakarta Pusat, dengan penggunaan sampel sebanyak 88 responden dengan menggunakan data primer. Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian dengan pendekatan kuantitatif berdasarkan hasil kuesioner dan dokumentasi. Data diolah menggunakan analisis jalur (path

analysis) dengan bantuan software IBM SPSS Amos, 21.0. Dan hasil dari penelitian ini adalah variabel spiritual leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bank. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terkait dengan gaya kepemimpinan spiritual dan kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian keduanya yaitu terkait pendekatannya penelitian

terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dan penelitian dari penulis ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Chabibah Nur Said, 2020. Implikasi Religius dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian yaitu memberikan peran dan dampak positif bagi karyawan, diantara usaha-usaha tersebut adalah dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai kegiatan keagamaan dapat meningkatkan kebersamaan, kerjasama, serta meningkatkan kualitas kinerja para karyawan. Dari hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan, kinerja karyawan makin meningkat. Hal itu bisa dilihat dari tingkat kehadiran yang meningkat, ketepatan waktu, semangat bekerja meningkat, serta target dan tujuan kerja tercapai. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap peningkatan pendapatan suatu perusahaan. Adapun kesamaan dari kedua penelitian yaitu sama – sama menggunakan metode kualitatif. Adapun perbedaannya yakni terletak pada pengembangan pembahasan, jika peneliti terdahulu hanya membahas tentang religiusitas maka peneliti berusaha mengembangkan dengan ditambah aspek kepemimpinan spiritual.

Lin Maryanti, 2021. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Kota Palopo. Hasil penelitian yang telah dilakukan dari hasil analisis olah data maka dapat disimpulkan bahwa Uji parsial (Uji t) berdasarkan hasil pengujian sebagai berikut: untuk variabel pada servant leadership (X1) memiliki nilai t hitung $0,050 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya variabel servant leadership (X1) dapat disimpulkan bahwa Servant Leadership berpengaruh secara parsial terhadap kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Palopo dilihat dari nilai R square dari hasil analisis data menggunakan SPSS 2,0 yaitu 18,8%.31. Terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu kepemimpinan islami. Sedangkan perbedaan penelitian keduanya yaitu terkait pendekatannya penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dan penelitian yang dilakukan penulis ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Indah Kusuma Wardhani, 2021. MotivasiI Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Probolinggo. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan membuktikan bahwa variabel spiritual leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa spiritual leadership menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan membuktikan bahwa hasil perbandingan pengaruh langsung spiritual leadership, motivasi kerja dan pengaruh tidak

langsung spiritual leadership terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Pengaruh langsung menunjukkan hasil lebih besar dari pengaruh tidak langsung, sehingga variabel motivasi kerja termasuk variabel mediasi. Hal ini membuktikan bahwa kedua variabel tersebut mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan. Jadi semakin tinggi tingkat spiritual leadership dan semakin baik motivasi kerja dari perusahaan maka akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Terdapat perbedaan yakni pada metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif sedangkan penelitian dari penulis ini menggunakan penelitian kualitatif.

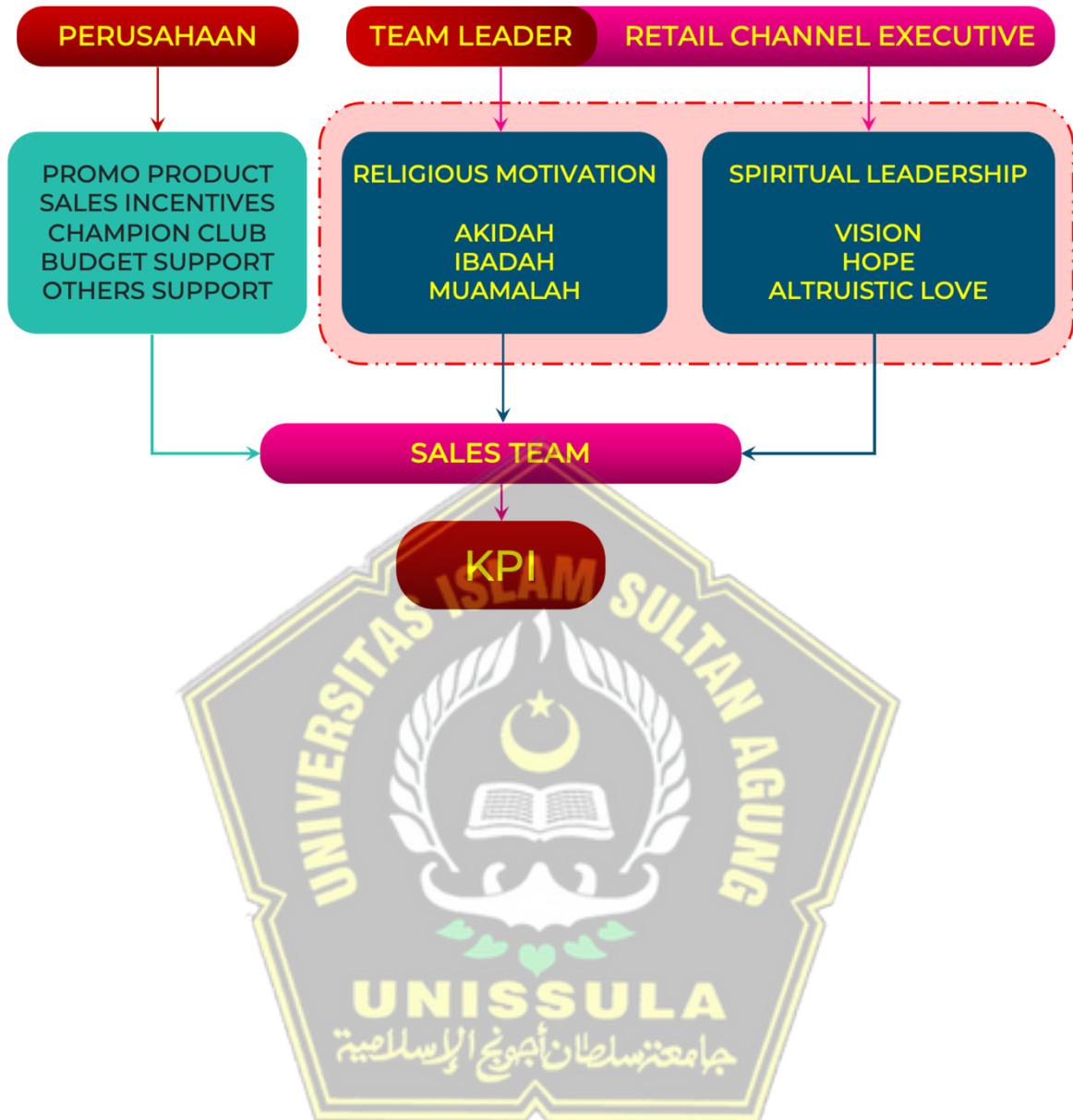
Berdasarkan penjelasan kajian terdahulu di atas dapat dijelaskan bahwa semua penelitian memiliki tujuan dan karakteristik masing – masing dalam melakukan penelitian terkait dari gaya kepemimpinan spiritual yang sangatlah penting diterapkan, dan dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa perbedaan ataupun hal yang menarik antara penelitian – penelitian terdahulu dengan penelitian ini nampak jelas, yaitu tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui serta mengembangkan tentang gaya kepemimpinan yang berpengaruh dan berperan penting bagi kelangsungan suatu organisasi atau perusahaan.

2.3. KERANGKA BERPIKIR

Manusia adalah makhluk sosial, tidak bisa hidup dan berdiri sendiri, dan akan selalu membutuhkan interaksi dengan manusia lainnya. Begitu juga dengan motivasi kerja, motivasi seseorang bisa berasal dari dalam (intrinsik) dan berasal dari luar (ekstrinsik). Dalam kehidupan berkelompok dan bekerja bersama, manusia juga mempertimbangkan motivasi dari lingkungan disekitarnya diantaranya : dukungan dari Perusahaan, dukungan dari teman kerja, dan dukungan dari atasan. Kebanyakan kita berpikir bahwa kepemimpinan hanya sekedar memimpin orang - orang untuk melakukan sesuatu, terlepas dari manusia memiliki kebutuhan lain yang mungkin bisa menjadi penghalang kinerja, atau manusia terkadang memiliki tingkatan keamanan psikologi yang bisa menjadi penghambat untuk memberikan kinerja terbaik, atau bahkan manusia memiliki kenyamanan berbeda terhadap atasan yang berbeda, atau ada hal lainnya.

Penelitian ini akan membahas tentang kinerja karyawan dalam hal ini Team Postpaid Sales yang sudah diberikan motivasi ekstrinsik dari Perusahaan, namun masih mengalami kesulitan untuk melakukan penjualan dan masih jauh dari harapan target yang diberikan oleh Perusahaan. Peneliti akan membahas lebih dalam tentang peran kepemimpinan spiritual dan motivasi religius Retail Channel Executive dalam peningkatan kinerja sales.

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam pandangan umum metode penelitian dapat diartikan secara ilmiah dan digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan, yakni cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah yang berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri – ciri keilmuan yang rasional, empiris, dan sistematis.

3.1. JENIS PENELITIAN

Jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen menyatakan bahwa ada beberapa istilah yang diberikan kepada penelitian kualitatif yakni penelitian naturalistik atau alamiah, etnografi, interaksi simbolik, perspektif ke dalam, etnometodologi, fenomenologis, studi kasus, humanistik, ekologis dan deskriptif. Menurut Sugiyono, metode Kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada post-positivisme yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dengan hasil yang lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi. Penelitian ini termasuk kategori penelitian lapangan (*Field research*) karena dalam pelaksanaannya peneliti harus terjun langsung ke lapangan, terlibat dengan masyarakat setempat, termasuk dalam kegiatan penelitian pendekatan luas dalam perspektif kualitatif.

Penelitian ini merupakan bentuk penelitian yang menggunakan format deskriptif kualitatif. Jenis penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang digunakan dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kejadian peristiwa yang terjadi pada masa sekarang. Dengan menggunakan jenis penelitian lapangan, peneliti ingin mengetahui secara langsung dari tempat penelitian tentang bagaimana gaya kepemimpinan spiritual dan motivasi religius yang diterapkan di PT. Indosat, TBK.

3.2. LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian ini menunjukkan dimana penelitian tersebut dilakukan. Sebelum penelitian ini benar-benar dilakukan, peneliti harus terlebih dahulu melakukan survey. Adapun lokasi yang dijadikan tempat penelitian adalah PT. Indosat, TBK Jl. Pandanaran No 131 Semarang Jawa Tengah.

3.3. SUBJEK PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik purposive sampling untuk menentukan informan. Purposive sampling merupakan teknik dalam pengambilan subjek

penelitian dengan memilih secara individu yang memiliki informasi sesuai dengan kriteria penulis. Kriteria yang di maksud yakni :

1. Retail Channel Executive adalah Sales Manager wilayah territory tertentu di PT. Indosat, TBK Jawa Tengah dan Jawa Barat.
2. Supervisor adalah pemimpin team yang membawahi beberapa Direct Sales Agent dan Promotor dalam satu wilayah.
3. Regional Postpaid Sales adalah team sales yang menjual produk jasa dan layanan PT. Indosat, TBK yaitu Direct Sales Agent dan Promotor.

3.4. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Pada sebuah penelitian, data merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menjawab permasalahan – permasalahan yang akan diteliti. Data diperoleh dengan menggunakan berbagai macam teknik pengumpulan data yang akan diolah dan dianalisis. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada natural setting (kondisi yang alamiah). Sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara, dan dokumentasi. Beberapa metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.4.a. Observasi

Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai macam proses biologis maupun psikologis. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala – gejala alam dan apabila responden yang diamati terlalu besar.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi non partisipan. Observasi non partisipan yakni peneliti tidak terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati. Sambil melakukan pengamatan, peneliti hanya mendapatkan sumber data atau informasi dari beberapa Pimpinan Team di PT. Indosat, TBK. Adapun yang diamati oleh peneliti adalah informasi yang berkaitan dengan hal sebagai berikut :

- a. Mengenai profil perusahaan PT. Indosat, TBK.
- b. Mengenai cara atau gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan kepada karyawannya.

3.4.b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua belah pihak, yakni pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewed) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Interview atau wawancara merupakan metode pengumpulan data yang menghendaki komunikasi langsung antara penyelidik dengan subyek atau responden. Metode wawancara

yang peneliti gunakan adalah wawancara dengan pedoman umum, yakni wawancara yang dilakukan dengan pedoman wawancara yang mencantumkan isu – isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan. Teknik wawancara tersebut digunakan untuk menggali data secara langsung dengan subjek yang terkait. Adapun wawancara yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

- a. Mengenai cara kepemimpinan spiritual yang diterapkan di PT. Indosat, TBK
- b. Mengenai cara pemimpin dalam memberikan motivasi religius kepada karyawan yang diterapkan di PT. Indosat, TBK
- c. Mengenai cara pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Indosat, TBK

3.4.c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah setiap bahan yang tertulis ataupun dokumen yang berbetuk gambar. Biasanya dokumen dibagi menjadi dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi terdiri dari catatan atau karangan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman, dan keyakinannya. Sedangkan dokumen resmi dapat berupa memo pengumuman, intruksi, aturan suatu lembaga masyarakat, majalah, ataupun buletin. Pengumpulan data dengan menggunakan teknik dokumentasi digunakan untuk melengkapi data – data yang didapat melalui teknik wawancara dan observasi. Adapun dokumentasi yang akan diteliti oleh peneliti adalah sebagai berikut :

- a. Profil perusahaan PT. Indosat, TBK
- b. Visi dan Misi PT. Indosat, TBK
- c. Struktur Organisasi PT. Indosat, TBK
- d. Jumlah karyawan PT. Indosat, TBK

3.5. ANALISIS DATA

Analisis data merupakan langkah penting dalam mengubah data mentah menjadi informasi yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Langkah pertama dalam proses analisis data adalah meninjau semua informasi yang saat ini dapat diakses dari berbagai sumber, yaitu salah satu cara observasi yang telah dicatat dalam catatan lapangan, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setelah pengumpulan, analisis, dan penelaahan data ini, reduksi data adalah tindakan selanjutnya yang harus dilakukan.

Jenis analisis data yang di gunakan yakni analisis data secara deskriptif. Analisis data secara deskriptif adalah teknik yang di gunakan dalam menganalisis data dengan membuat gambaran data – data yang terkumpul tanpa membuat generalisasi dari hasil penelitian tersebut. Analisis data penelitian kualitatif ini yakni ada 3 tahapan :

1. Reduksi data yakni peneliti merangkum, memilih hal – hal yang pokok, memfokuskan pada hal – hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya jika diperlukan.

Reduksi data sangat membutuhkan kecerdasan, fleksibilitas, dan kedalaman wawasan dari pihak peneliti. Dan yang penting adalah bahwa data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. Display data (penyajian data) yaitu Langkah yang dilakukan agar data lebih mudah dipahami, maka dikategorikan dan ditempatkan dalam pola hubungan. Dalam penelitian kualitatif ini, metode penyajian data yang paling umum adalah dalam bentuk deskripsi ringkas. Akan lebih mudah untuk memahami apa yang terjadi dan mengatur pekerjaan selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami Ketika bahasa naratif digabungkan dengan tampilan data.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi yaitu tahap akhir pada proses analisis data dengan menjelaskan kesimpulan dari data-data yang telah didapat. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti – bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Akan tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti – bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ditemukan. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih abu – abu atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

3.6. KEABSAHAN DATA

Dalam setiap penelitian diperlukan standar untuk melihat derajat kebenaran atau kepercayaan terhadap setiap hasil penelitian, hal tersebut dinamakan keabsahan data. Dalam penelitian kualitatif, data dapat dinyatakan valid apabila tidak terdapat perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Menurut Moleong terdapat empat jenis dalam uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif, yakni meliputi uji credibility (derajat kepercayaan), transferability (keteralihan), dependability (kebergantungan), dan confirmability (kepastian).

Berdasarkan keempat jenis keabsahan data menurut Moleong, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik kredibilitas (Credibility). Uji kredibilitas data dalam penelitian kualitatif antara lain dapat dilakukan dengan perpanjangan keikutsertaan, pengecekan sejawat, ketekunan pengamatan, kajian kasus negatif, triangulasi, pengecekan anggota dan kecukupan referensial. Uji kredibilitas data berfungsi untuk melaksanakan penelitian sedemikian rupa sehingga derajat kepercayaan dalam penelitian ini dapat dicapai dan dapat menunjukkan derajat kepercayaan hasil penelitian dengan pembuktian yang dilakukan oleh peneliti pada suatu pernyataan ganda yang sedang diteliti.

Teknik kredibilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi. Menurut Wilian Wiersma (dalam Sugiyono) triangulasi dalam pengecekan kredibilitas ini diartikan

sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Adapun jenis triangulasi menurut Wiliam Wiersma (dalam Sugiyono) adalah sebagai berikut :

1. Triangulasi Sumber : untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
2. Triangulasi Teknik : untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
3. Triangulasi Waktu : merupakan hal yang dapat mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih dalam keadaan segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga akan lebih kredibel.

3.7. TAHAP – TAHAP PENELITIAN

Proses yang diperlukan untuk melakukan penelitian dijelaskan dalam prosedur penelitian. Tiga langkah dari proses penelitian adalah sebagai berikut :

1. Tahap Pra Lapangan. Sebelum memasuki lapangan peneliti melalui tahap pra-lapangan, yang meliputi penyusunan desain proposal penelitian dan persiapan perangkat penelitian, untuk mengumpulkan perspektif tentang masalah, konteks sejarah, dan referensi yang relevan. Pada tahap ini, peneliti diharapkan dapat memahami latar belakang penelitian sekaligus mempersiapkan bidang penelitian. Langkah – Langkah operasional yang harus diselesaikan peneliti sebelum terjun ke lapangan adalah :
 - a. Menyusun pelaksanaan kegiatan
 - b. Merancang Penelitian
 - c. Memilih lokasi penelitian
 - d. Mengurus ijin penelitian
 - e. Menilai dan mengobservasi lokasi penelitian
 - f. Memilih informan
 - g. Menyiapkan instrumen penelitian
 - h. Etika dalam melakukan penelitian
2. Tahap Pelaksanaan Penelitian. Setelah mendapatkan izin penelitian, peneliti akan memasuki objek penelitian, mencari sumber data dan melakukan pengumpulan data dengan melakukan observasi dan wawancara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan judul yang telah ditetapkan oleh peneliti.
3. Tahap Penyusunan Laporan. Setelah peneliti mendapatkan data, dan data tersebut sudah dianalisis, maka langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah membuat laporan penelitian. Laporan penelitian tersebut kemudian diserahkan kepada dosen pembimbing untuk dikoreksi dan direvisi jika ada kesalahan dan kekurangan.

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

4.1. GAMBARAN OBYEK PENELITIAN

Dalam bab ini penulis berusaha menampilkan dan menjelaskan tentang obyek penelitian dalam tesis. Dimulai dari Gambaran secara umum sampai dengan khusus yang menjadi topik pengamatan dan penelitian penulis.

4.1.a. Sejarah Singkat PT. Indosat, TBK

PT Indosat Tbk, berdagang sebagai Indosat Ooredoo Hutchison (disingkat IOH) adalah salah satu perusahaan penyedia jasa telekomunikasi di Indonesia. Perusahaan ini menawarkan layanan komunikasi untuk pengguna telepon genggam dengan pilihan prabayar maupun pascabayar dengan merek IM3 dan 3, ditambah jasa-jasa lainnya seperti saluran internet melalui media serat optik dengan merek Indosat HiFi; saluran komunikasi via suara untuk telepon tetap, termasuk sambungan langsung internasional; serta layanan multimedia dan komunikasi data.

Indosat (singkatan dari Indonesian Satellite Corporation, dalam Bahasa Indonesia artinya Perusahaan Satelit Indonesia) didirikan pada 10 November 1967 sebagai salah satu perusahaan penanaman modal asing (PMA) pertama di Indonesia yang menyediakan layanan telekomunikasi internasional melalui satelit internasional Intelsat. Kelahirannya terjadi saat pemerintah hendak menerapkan teknologi komunikasi satelit di Indonesia, namun terkendala biaya sehingga memberikan kesempatan pengembangannya pada pihak swasta.

Datanglah kemudian International Telephone & Telegraph (ITT), sebuah perusahaan telekomunikasi Amerika Serikat yang menawarkan pengerjaan proyek tersebut. Kesepakatan ITT dan pemerintah RI kemudian ditandatangani pada 9 Juni 1967, yang berisi perjanjian bahwa perusahaan tersebut akan membangun stasiun bumi. Ketika selesai dibangun, infrastrukturnya akan diserahkan kepada negara, namun ITT akan tetap mengoperasikannya dengan menyewanya dari pemerintah selama 20 tahun dan bekerjasama dengan PN Telekomunikasi. Selanjutnya, pembangunan stasiun bumi tersebut dimulai sejak Agustus 1968 dan diresmikan pada 29 September 1969 yang dikenal sebagai Stasiun Bumi Jatiluhur.

Adapun ITT menguasai Indosat lewat anak usahanya American Cable & Radio Corporation (ACR), dengan modal awal sebesar US\$ 6 juta. Meskipun demikian, 50% pendapatan bersihnya per tahun diberikan ke pemerintah RI. Dengan kehadiran Indosat, lalu

lintas telekomunikasi internasional dari dan ke Indonesia naik pesat, baik dalam jasa telepon maupun telex, yang ikut membuat pendapatannya naik 33% per tahun dari 1969 hingga 1979. Namun, pemerintah kemudian mulai tidak puas pada kesepakatannya dengan ITT, khususnya melihat posisi Perumtel (d/h PN Telekomunikasi) yang dirasa tidak mendapatkan keuntungan apa-apa walaupun Indosat menggunakan infrastrukturnya. Melalui sejumlah perundingan di tahun 1974 dan 1978, dicapai kesepakatan antara Perumtel dan Indosat, dimana sekitar 15% pendapatan Indosat dalam jasa telepon internasional dan pengoperasian kabel laut akan diberikan pada Perumtel.

Masalah lain pun muncul ketika di bulan Maret 1979, pemerintah Indonesia dan Malaysia menyepakati pembangunan jalur kabel bawah laut Pulau Pinang-Medan, namun Indosat menolak ikut dalam proyeknya karena dianggap tidak menguntungkan. Presiden Soeharto pun kecewa mendengar penolakan tersebut. Belum lagi suara-suara yang merasa bahwa sudah saatnya sarana komunikasi satelit dikelola oleh putra-putri bangsa, bukannya investor asing. Hal tersebut membuat pemerintah RI mulai merencanakan untuk mengambilalih Indosat dari tangan ITT.

Sempat ada usulan untuk menasionalisasi Indosat tanpa ganti rugi atau memberikan hukuman tegas pada ITT atau Indosat atas penolakannya. Namun kemudian salah satu menteri, J.B. Sumarlin, menyarankan agar pemerintah membeli seluruh saham ITT/ACR di Indosat dengan baik-baik, dikarenakan pemerintah sedang mendapatkan keuntungan dari boom minyak 1979, ditambah keinginan agar tidak mengganggu iklim investasi. Soeharto pun setuju dan membentuk "tim akuisisi" yang diketuai Sumarlin. Adapun negosiasi antara ITT dan pemerintah RI dimulai sejak September 1980, dengan target sebelum 31 Desember 1980 100% saham Indosat sudah beralih ke tangan negara. Perundingan alot pun terjadi, dengan ITT menawarkan harga akuisisi sebesar US\$ 72,6 juta, sedangkan pemerintah hanya bersedia mengeluarkan US\$ 30 juta.

Akhirnya, pada 20 November 1980, pemerintah RI dan ITT menyepakati kontrak pembelian 100% saham Indosat senilai US\$ 43,8 juta, dengan memperhitungkan seluruh aset dan nilai kontrak keduanya dari 1969 hingga 1989. Awalnya ditargetkan pelunasannya akan diselesaikan di tanggal 15 Januari 1981, namun pemerintah memutuskan melakukannya lebih awal, yaitu pada 30 Desember 1980. Penuntasan transaksi tersebut menjadikan Indosat sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi internasional pertama yang dibeli dan dimiliki 100% sahamnya oleh Pemerintah Indonesia. Setelah akuisisi tersebut, Indosat ditetapkan sebagai perusahaan tunggal yang memonopoli komunikasi internasional, berdampingan dengan

Perumtel yang memonopoli komunikasi domestik. Indosat pun "berganti baju", dari PMA menjadi BUMN persero sesuai Peraturan Pemerintah No. 52 dan No. 53/1980.

Untuk memfokuskan bisnisnya, di tahun 1982 pemerintah menata ulang kepemilikan dan pengelolaan sejumlah aset telekomunikasi (baik yang dimiliki secara langsung atau lewat BUMN), dengan yang ditujukan untuk komunikasi dalam negeri dialihkan ke Perumtel dan untuk komunikasi internasional dialihkan ke Indosat. Aset tersebut seperti jaringan komunikasi, hak pemilikan pada jalur kabel komunikasi bawah laut, dan fasilitas lainnya. Indosat juga mengembangkan sarana Sentral Gerbang Internasional di beberapa tempat, yaitu di Medan (1985), Batam (1992) dan Surabaya (1995), yang menjadi tempat masuknya arus komunikasi internasional (baik lewat satelit, gelombang mikro dan kabel bawah laut) ke dalam negeri. Memasuki tahun 1999, Indosat menghubungkan Indonesia dengan 257 lokasi di seluruh dunia, kapasitas komunikasinya mencapai 624,1 Mbps, lalu lintas komunikasi telepon mencapai 644,7 juta menit, dan sistem transmisi serta switching-nya sudah menggunakan teknologi digital.

Pada 2000-2002, Indosat mengambil alih saham mayoritas PT Satelit Palapa Indonesia (Satelindo) serta mendirikan PT Indosat Multimedia Mobile (Indosat-M3 - pelopor jaringan GPRS dan layanan multimedia) dan PT Indosat Mega Media (IndosatM2 - bergerak di bidang penyedia jasa internet dan televisi berlangganan). Hal ini dilakukan demi menghadapi liberalisasi industri telekomunikasi, yang membuat Indosat tidak boleh sekadar menjadi pemain utama (atau memonopoli) jasa komunikasi internasional seperti sebelumnya. Sebagai gantinya, Indosat kini harus menjadi penyedia bisnis telekomunikasi yang lengkap dan terintegrasi dalam waktu lima tahun. Demi mencapai hal tersebut, Indosat memiliki strategi 4 in 1, yang memfokuskan bisnisnya pada pengelolaan jaringan, operator seluler, layanan internet, dan layanan multimedia. Selain tiga perusahaan di atas, Indosat masih memiliki 17 anak usaha lain saat itu.

Pada 15 Desember 2002, STT terpilih sebagai pemenang divestasi, dengan total penjualan Rp 5,62 triliun (434 juta saham, Rp 12.950/lembar). STT mengakuisisi saham pemerintah di Indosat lewat anak usahanya, Indonesia Communications Limited (ICLM). Perusahaan Singapura tersebut terpilih karena menawarkan harga pembelian yang lebih tinggi, dan sudah melunasi biaya pembeliannya pada 20 November 2003. Dengan penjualan tersebut, saham pemerintah di Indosat tersisa 14,96%, sehingga statusnya kembali menjadi PMA sejak 7 Februari 2003. Hingga kini, transaksi tersebut masih dianggap kesalahan besar dan ditolak banyak pihak, karena sejumlah hal seperti angka penjualan yang terlalu murah dan adanya

sarana komunikasi penting yang dikelola Indosat. Namun bagi pemerintah saat itu, divestasi terpaksa dilakukan demi mengatasi defisit keuangan negara. Sebenarnya, sempat muncul wacana pengakuisisian Indosat oleh Telkom atau merger keduanya, namun gagal. Hingga kini, topik tentang pengambilalihan kembali (buyback) Indosat ke tangan negara masih sering diperbincangkan, seperti dalam masa pemilihan umum.

Pada 6 Juni 2008, STT memilih menjual 40,81% saham Indosat (secara tidak langsung, lewat Indonesia Communications Limited dan Indonesia Communication Pte. Ltd.) kepada perusahaan telekomunikasi Qatar, Qtel dengan total transaksi Rp 16,7 triliun. Disusul pada 20 Januari 2009, Qtel membeli saham seri B sebanyak 24,19% dari publik dalam proses tender offer, sehingga menjadi pemegang saham mayoritas Indosat dengan kepemilikan sebesar 65%. Sebenarnya, akuisisi tersebut masih menyisakan kontroversi, seperti Temasek dianggap "melangkahi" putusan pengadilan dan adanya aturan pembatasan kepemilikan asing 49% bagi perusahaan yang bergerak di bidang telepon tetap (Indosat memiliki PSTN dan FWA StarOne) yang sempat membuat isu bahwa Indosat wajib melepas layanan telepon tetapnya. Namun, kemudian pemerintah membolehkan akuisisi tersebut tanpa perlu melakukan spin-off. Pada tahun yang sama, Indosat memperoleh lisensi tambahan frekuensi 3G dari Kementerian Komunikasi dan Informatika serta memenangkan tender untuk lisensi WiMAX yang diadakan pemerintah.

Pada tanggal 19 November 2015, Indosat berganti nama dagang menjadi Indosat Ooredoo dan berdampak pada logo yang digunakan perusahaan tersebut. Hal ini seiring dengan perubahan nama pemegang saham utama Indosat dari Qtel menjadi Ooredoo sejak Februari 2013, yang dilanjutkan dengan penyeragaman nama pada anak-anak usahanya di sejumlah negara.

Pada 29 Desember 2020, pemilik Indosat, Ooredoo menandatangani nota kesepahaman (MoU) dengan pemilik Tri, CK Hutchison Holdings (CKHH) untuk menggabungkan perusahaan mereka. Setelah proses pengkajian yang berlarut-larut hingga waktu batasnya diundur beberapa kali (30 April 2021, 30 Juni 2021, 16 Agustus 2021, serta terakhir pada 23 September 2021), kedua induk perusahaan resmi mengumumkan kesepakatan merger mereka pada 16 September 2021. Dalam rancangan merger senilai US\$ 6 miliar ini, Indosat akan menjadi perusahaan yang menerima penggabungan dari PT Hutchison 3 Indonesia, dengan namanya berganti menjadi Indosat Ooredoo Hutchison, dan Ooredoo maupun CKHH akan menjadi pemegang saham bersama mayoritas di perusahaan hasil merger sebesar 50-50%.

Selain itu, Ooredoo Group dan CK Hutchison akan bersinergi membantu mengembangkan Indosat dalam hal infrastruktur, jaringan, teknologi, produk, serta layanan.

Merger ini resmi dilakukan pada 4 Januari 2022 dan menghasilkan operator seluler terbesar kedua di Indonesia, dimana pada akhir 2022 mencapai 102,2 juta pengguna. Adapun komposisi kepemilikan Indosat pasca-merger terdiri dari Ooredoo Hutchison Asia Pte. Ltd. (perusahaan bersama Ooredoo dan Hutchison) 65,64%, PT Tiga Telekomunikasi Indonesia 10,8%, PT Perusahaan Pengelola Aset (Persero) 9,63%, dan masyarakat 14%. Saham pemerintah sebelumnya sudah dialihkan ke PPA pada April 2021 yang mulanya sebesar 14,29% dan terdilusi pasca-merger. Namun, pemerintah secara langsung masih memiliki saham dwiwarna seri A di Indosat, yang menandakan hak khusus dalam pengelolaan perusahaan. Kepemilikan saham lainnya yang berubah kemudian adalah dari PT Tiga Telekomunikasi Indonesia, perusahaan milik Trinugraha Thohir yang melepas sebagian sahamnya ke publik pada 22 September 2022, sehingga kepemilikannya di Indosat tersisa 8,33%.

4.1.b. Visi, Misi, dan Value PT. Indosat, TBK

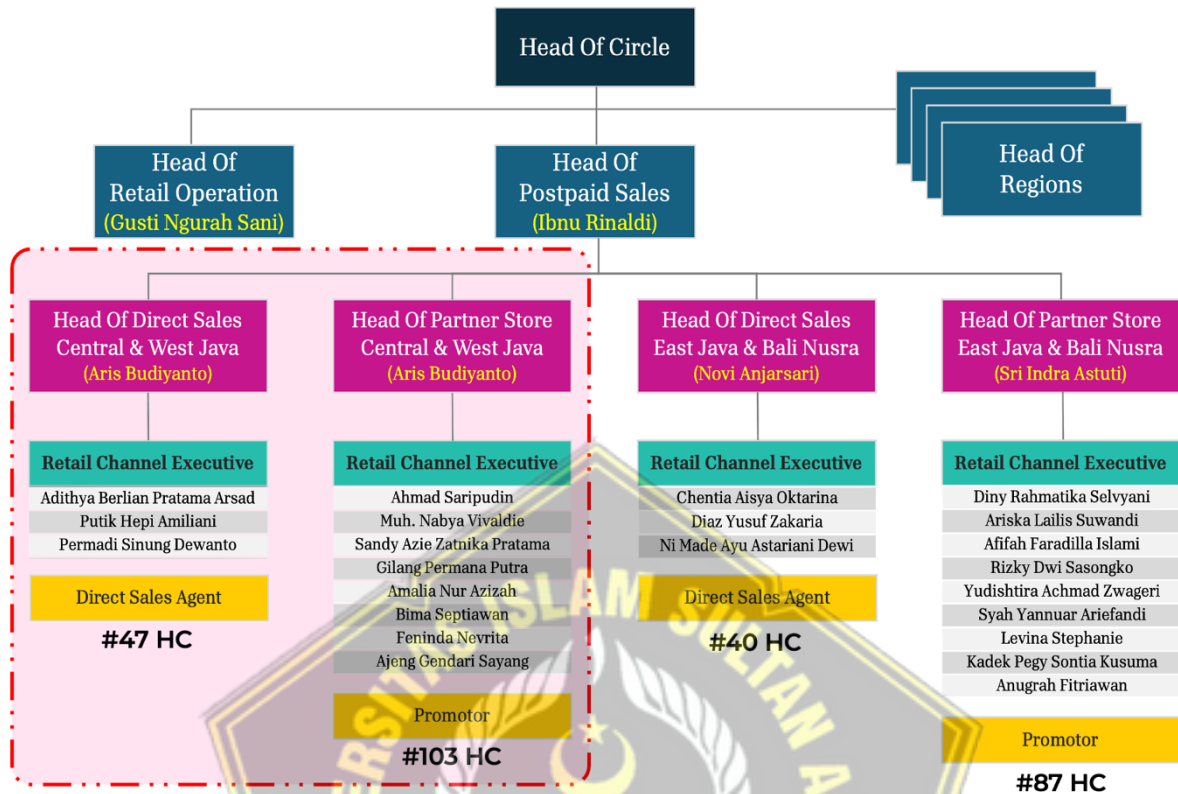
Visi PT. Indosat, TBK adalah Menjadi perusahaan telekomunikasi digital yang paling dipilih di Indonesia. Dan Misi PT. Indosat, TBK adalah Menghadirkan pengalaman digital kelas dunia, menghubungkan dan memberdayakan masyarakat Indonesia. Value yang dimiliki PT. Indosat, TBK adalah (1) Sepenuh hati : Perusahaan yang tulus peduli dan membuat pilihan – pilihan berani demi menciptakan dunia yang lebih baik, (2) Bersinar : Perusahaan yang menempatkan inspirasi sebagai pusat dari kepemimpinan yang kuat, (3) Bersama lebih baik : Perusahaan yang mendobrak batasan dan mempersatukan masyarakat.

4.1.c. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi dalam PT. Indosat, TBK yang ditampilkan dan dijelaskan oleh penulis adalah struktur organisasi dari PT. Indosat, TBK Circle Java dimana didalamnya terdiri dari Regional Jawa Barat, Regional Jawa Tengah, Regional Jawa Timur, dan Regional Bali Nusa Tenggara yang dipimpin oleh Head of Region masing-masing.

Dalam struktur organisasi PT. Indosat, TBK Circle Java sendiri ada banyak Divisi diantaranya adalah Divisi Marketing, Divisi Sales Analysis, Divisi Sales Distribution, dan Divisi Sales Postpaid. Yang menjadi pengamatan dan penelitian penulis adalah Divisi Sales Postpaid. Sebagai gambaran lebih detail Divisi Sales Postpaid adalah sebagai berikut ;

Gambar 4.1. Struktur Organisasi



Jumlah Karyawan dalam Struktur Organisasi PT. Indosat, TBK adalah sebagai berikut ;

1. Postpaid Partner Store : 190 Karyawan
2. Postpaid Direct Sales : 87 Karyawan

4.1.d. Produk dan Layanan PT. Indosat, TBK

Berikut adalah beberapa Produk dari PT. Indosat, TBK yang dijual oleh Team Postpaid Sales di Jawa Tengah dan Jawa Barat. Produk berikut ini adalah paket kuota yang kemudian ada beberapa macam untuk waktu berlangganan dimuali dari 3 bulan, 6 bulan, 12 bulan dan 24 bulan.

Gambar 4.2. Produk Postpaid

Prime 70	Prime 100	Prime 150
<p>KEUNTUNGAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Diskon Billing untuk transaksi Google Play sampai dengan 25% 📄 Kuota Utama 15GB 📞 Nelpn ke Operator Lain 15 menit 📧 SMS ke Semua Operator 15 SMS 📞 5000 menit Nelpn ke IM3 dan Tri 📌 Layanan Prioritas: Prioritas CS & Gerai, Loyalty Point 1X 🛡️ Bill Safe 📅 Tersedia pilihan paket bulanan dan kontrak (3, 6, 12 dan 24 bulan) <p>HARGA</p> <p>Rp 70.000 / 30 hari</p> <p><small>*harga belum termasuk pajak</small></p> <p>BUY NOW</p>	<p>KEUNTUNGAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Diskon billing untuk transaksi Google Play sampai dengan 25% 📄 Kuota Utama 50 GB 📞 Nelpn ke Operator Lain 50 menit 📧 SMS ke Semua 50 SMS 📞 5000 menit Nelpn ke IM3 dan Tri 📌 Lifestyle Benefit, Prioritas CS & Gerai, Loyalty Point 1X 🛡️ Bill Safe 📅 Tersedia pilihan paket bulanan dan kontrak (3, 6, 12 dan 24 bulan) <p>HARGA</p> <p>Rp 100.000 / 30 hari</p> <p><small>*harga belum termasuk pajak</small></p> <p>BUY NOW</p>	<p>KEUNTUNGAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Diskon billing untuk transaksi Google Play sampai dengan 25% 📄 Kuota Utama 100 GB 📞 Nelpn ke Operator Lain 100 menit 📧 SMS ke Semua 100 SMS 📞 5000 menit Nelpn ke IM3 dan Tri 📌 Lifestyle Benefit, Prioritas CS & Gerai, Loyalty Point 1X 🛡️ Bill Safe 📅 Tersedia pilihan paket bulanan dan kontrak (3, 6, 12 dan 24 bulan) <p>HARGA</p> <p>Rp 150.000 / 30 hari</p> <p><small>*harga belum termasuk pajak</small></p> <p>BUY NOW</p>

UNISSULA
جامعة سلطان أحمد بن محمد الإسلامية





IM3 Postpaid
Mulai ^{Rp}70ribu
Kuota hingga
100GB

Bebas pilih nomor cantik

Berlangganan sekarang
di Gerai IM3
im3.do/newprime




Selalu Nyambung dengan IM3

im3
POST PAID

Banyak Benefit dengan Perpanjang Kontrak IM3 Postpaid

Diskon hingga **50%** + Kuota hingga **25GB**



indosat
ODRERGO HUTCHISON

Berlangganan sekarang di
myIM3 | +123+3#
WhatsApp 08551000185

im3
POST PAID

Hot Promo
Dapatkan Penawaran Spesial Khusus Pelanggan IM3 Postpaid

Nikmati pilihan pakatnya:

Ekstra kuota	Ekstra kuota	Ekstra kuota
15GB Rp30ribu	30GB Rp50ribu	55GB Rp80ribu

Dan banyak pilihan paket lainnya

- 100% kuota utama
- Bisa digunakan 24 jam
- Masa berlaku mengikuti paket utama pelanggan

indosat
ODRERGO HUTCHISON

Dapatkan sekarang di
myIM3 | +123+3#
Official WA @ 08551000185



im3
POST PAID

Banyak Benefit dengan Perpanjang Kontrak IM3 Postpaid

Diskon hingga **60%** + Tambahan Kuota hingga **25GB** + Voucher OVO Cash hingga **200rb**



indosat
ODRERGO HUTCHISON

Berlangganan sekarang di
WhatsApp 08551000185

4.2. PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

Penyajian dan analisis data merupakan bagian untuk menyajikan data yang dihasilkan dalam penelitian yang disesuaikan dengan fokus penelitian dan dianalisa dengan data relevan. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka akan diuraikan data hasil tentang Penerapan Kepemimpinan Spiritual dan Motivasi Religius Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosat, TBK. Secara berurutan akan disajikan data-data hasil penelitian yang mengacu pada fokus penelitian sebagai berikut :

1. Penerapan Kepemimpinan Spiritual sangat penting dan menjadi sarana efektif dan terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Informan (interviewed) yang menjawab mengenai penerapan kepemimpinan spiritual adalah Ahmad Saripudin sebagai Retail Channel Executive Partner Store untuk Promotor wilayah Bandung Kota, menjelaskan sebagai berikut ;

“Dalam briefing pagi yang selalu dilakukan setiap hari, kami awali dengan berdoa secara ISLAM, kemudian kami lanjutkan dengan sharing pekerjaan dan pencapaian di hari sebelumnya. Beberapa Sales Promotor memberikan sharing apa yang telah dilakukan di hari sebelumnya, begitu juga jika ada kesulitan dan hambatan yang

dialami, semuanya disampaikan dalam forum. Siapa saja dalam forum yang mempunyai opini dan pengalaman yang berhubungan dengan sharing tersebut boleh menanggapi dan atau memberikan solusi. Hal ini kami lakukan untuk memupuk rasa empati terhadap Team, sehingga kita bisa merasakan kesulitan dan hambatan yang dirasakan Promotor lain. Setelah sharing pengalaman dan solusi antar Team, kami lanjutkan dengan saling memotivasi. Kita berikan apresiasi kepada Team yang memberikan pencapaian terbaik di hari sebelumnya, dan memberikan semangat kepada Team yang belum memberikan angka pencapaian yang diharapkan dan masih di bawah target yang diberikan. Penerapan ini efektif diterapkan dan terbukti bisa menyelesaikan banyak permasalahan Sales Promotor, karena mereka tidak merasa diadili dalam forum, dan merasa dibantu oleh semua temannya.”

Informan (interviewed) Ahmad Saripudin menyadari peran penting kepemimpinan spiritual dan menyatakan bahwa yang sudah dilakukan adalah sebagai manifestasi dari karakteristik *Arousing the best for our self and others* (Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain). Sehingga Team akan berkolaborasi bersama-sama maju mencapai target yang diberikan.

Informan (interviewed) selanjutnya yang menjawab mengenai penerapan kepemimpinan spiritual adalah Ajeng Gendari Sayang sebagai Retail Channel Executive Partner Store untuk Promotor wilayah Jawa Tengah Utara, menjelaskan sebagai berikut ;

“Kami sering melakukan sharing tentang bagaimana kedekatan Team Promotor dengan Team Partner Store. Jika ada masalah yang berpotensi menghambat pekerjaan, maka kami saling bertukar pikiran dan pengalaman untuk membantu memberikan opsi dan solusi. Jika masih belum menyelesaikan masalah yang ada, maka saya sebagai Retail Channel Executive akan melakukan pendampingan kepada Promotor tersebut untuk datang ke Store dan melakukan pendekatan ke pihak Partner Store. Hal ini kami lakukan agar bisa dijadikan contoh atau teladan bagaimana menyelesaikan permasalahan atau perselisihan dengan cara yang baik dan efektif. Jika pendampingan yang saya lakukan juga masih belum dapat menyelesaikan permasalahan dalam beberapa waktu ke depan, maka saya lakukan *one on one coaching* dan sharing dengan Promotor tersebut untuk mencari penyelesaian dengan menyampaikan bahwa setiap permasalahan selalu ada

harapan untuk penyelesaian. Tidak jarang jika masalah belum terselesaikan, maka saya lakukan opsi dan solusi untuk memindahkan Promotor tersebut ke Partner Store yang lain. Dengan tetap memberikan harapan yang terbaik kepada Promotor saya mengingatkan untuk Kembali bersemangat dengan kondisi dan situasi yang baru dan berbeda di Partner Store yang baru. Ini mengisyaratkan bahwa Promotor tidak boleh kehilangan harapan terhadap masa depan yang baik dan penyelesaian permasalahan yang efektif meskipun banyak hambatan dan permasalahan yang ada. Cara ini efektif dan memperbesar peluang untuk pencapaian target, karena harapan mereka selalu positif untuk menyelesaikan permasalahan pekerjaan dan selalu positif dalam mencapai target yang diberikan Perusahaan.”

Informan (interviewed) Ajeng Gendari Sayang mencontohkan karakteristik *Openness to the change* (Keterbukaan terhadap perubahan) dalam Teamnya, dan menyatakan bahwa peran kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh untuk mendukung para karyawan siap dalam menghadapi segala perubahan untuk menjadi lebih baik.

Informan (interviewed) selanjutnya yang menjawab mengenai penerapan kepemimpinan spiritual adalah Putik Hepi Amiliani sebagai Retail Channel Executive Direct Sales untuk Direct Sales Agent wilayah Jawa Tengah Utara, menjelaskan sebagai berikut ;

“Saya selalu mengingatkan bahwa kita adalah keluarga, yang saling memiliki, saling menghargai, saling menyayangi. Jika ada permasalahan personal, sosial dan professional yang muncul dalam team, harus kita selesaikan bersama – sama. Karena dengan merasa saling memiliki ini memperkecil potensi perselisihan internal. Energi yang kita miliki kita simpan untuk melakukan penjualan ke pelanggan, jangan sampai energi kita habis malah hanya untuk perselisihan internal dan kita malah tidak akan bisa berkompetisi dengan eksternal, akhirnya kita pun tidak akan bisa mencapai target yang diberikan Perusahaan. Saya menjadikan teman mereka sebagai pengingat, yang akan saling mengingatkan jika ada yang kurang efektif dalam bekerja, kurang teliti dalam pelaporan, kurang semangat dalam kinerja, dan lainnya. Penerapan kepemimpinan ini sangat efektif dilakukan, karena tanpa disuruh mereka sudah saling memberikan dukungan dan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan permasalahan dan perselisihan, dan membuat mereka menjadi disiplin dengan teguran dan peringatan justru dari teman mereka sendiri.”

Informan (interviewed) Putik Hepi Amiliani menjalankan *karakteristik Beloved leaders* (Pemimpin yang dicintai) dalam team nya, dan setuju bahwa peran kepemimpinan spiritual sangat berpengaruh baik dalam mendukung seluruh team dan pada akhirnya, seluruh anggota team juga melakukan hal yang sama kepada sesama anggota team, saling memberikan dukungan, saling mengingatkan, saling menolong, dan saling bekerjasama untuk mencapai target yang diberikan Perusahaan.

Informan (interviewed) selanjutnya yang menjawab mengenai penerapan kepemimpinan spiritual adalah Amalia Nur Azizah sebagai Retail Channel Executive Partner Store untuk wilayah Solo dan sekitarnya, menjelaskan sebagai berikut ;

“Kunci dari keberhasilan adalah disiplin, baik disiplin mindset dan juga disiplin eksekusi. Dari hal tersebut saya sangat tegas dan selalu menjalankan disiplin dalam setiap eksekusi. Disiplin tidaklah harus dengan segala hal yang kaku dan statis, tetapi harus fleksibel dan dinamis, contohnya : team saya Sales Promotor harus disiplin masuk kerja setiap hari, tetapi tidak harus di jam yang sama karena jam kerja mereka ditentukan waktu buka toko dimana mereka ditempatkan, ada toko yang buka jam 10 WIB pagi, maka mereka harus sudah ada di toko jam 9.30 WIB pagi untuk persiapan dan jam 10 WIB pagi sudah dalam keadaan siap berjualan di dalam toko. Di toko yang lain ada yang buka pada jam 11 WIB siang, Sales Promotor baru melakukan persiapan di toko jam 10.30 WIB siang dan harus sudah siap melakukan penjualan pada jam 11 WIB siang. Dengan disiplin tapi tidak kaku dan statis yang kita terapkan ini kita bisa melakukan pekerjaan dengan lebih baik, dan secara otomatis akan menghasilkan kinerja lebih baik untuk mencapai target yang diberikan Perusahaan.”

Informan (interviewed) Amalia Nur Azizah menjalankan karakteristik *Discipline and flexible but still smart and enthusiastic* (Disiplin dan fleksibel tetapi tetap cerdas dan antusias) dalam team nya. Amalia Nur Azizah sangat yakin bahwa peran kepemimpinan spiritual sangat penting dan bermanfaat untuk dirinya sendiri sebagai pemimpin dan untuk seluruh teamnya. Dan hasilnya dapat dilihat bahwa seluruh team nya bisa menjalankan pekerjaan dengan disiplin dan memberikan kinerja yang terbaik untuk mencapai target yang diberikan Perusahaan.

Informan (interviewed) selanjutnya yang menjawab mengenai penerapan kepemimpinan spiritual adalah Calsie Patricia Wibowo sebagai Sales Promotor di Solo, menjelaskan sebagai berikut ;

“Sebelumnya saya sempat merasa bahwa pekerjaan saya sangat berat, target yang diberikan Perusahaan sangat tinggi dan saya harus bekerja sendiri untuk mencapai target tersebut. Tetapi dengan bergantinya RCE (Retail Channel Executive) menjadi Mbak Amalia, saya merasa sangat termotivasi dan bersemangat lagi untuk bekerja lebih baik. Mbak Amal tipe pemimpin yang sangat melindungi teamnya, menyayangi dan mengasihi dengan tulus. Tidak jarang Mbak Amal mau mendengarkan keluhan dan curahan hati kami para Sales Promotor jika ada permasalahan. Dan hal tersebut membuat kami menjadi dekat satu sama lain, saling mengasihi dan menyayangi dalam bekerja, dan akhirnya kami bisa memberikan kinerja terbaik dalam mencapai target Perusahaan.”

Informan (interviewed) Calsie Patricia Wibowo menceritakan *karakteristik Beloved leaders* (Pemimpin yang dicintai) dari Leadernya yaitu Amalia Nur Azizah yang melakukan peran kepemimpinan spiritual sangat baik. Karakteristik ini membuat team nya menjadi solid dan saling memberikan dukungan untuk mencapai target yang diberikan Perusahaan.

2. Penerapan Motivasi Religius sangat membantu dalam mengingatkan nilai – nilai positif dan terbaik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Informan (interviewed) yang menjawab mengenai penerapan motivasi religius adalah Amalia Nur Azizah sebagai Retail Channel Executive Partner Store untuk wilayah Solo dan sekitarnya, menjelaskan sebagai berikut ;

“Saya selalu menghubungkan pekerjaan dengan kehidupan dan nilai keyakinan keagamaan. Selalu mengingatkan mereka untuk jujur, seperti halnya mereka juga tidak ingin dibohongi, selalu meminta bekerja dengan tanggungjawab agar tidak mengkhianati Perusahaan, seperti halnya mereka tidak mau dikhianati oleh orang lain, selalu saling tolong dengan kasih sayang terhadap seluruh anggota team, seperti mereka juga ingin ditolong dengan kasih sayang pada saat ada masalah yang menimpa.

Penerapan cara seperti ini sangat efektif untuk meningkatkan kinerja dan semangat dalam mengejar dan mencapai target yang diberikan oleh Perusahaan.”

Informan (interviewed) Amalia Nur Azizah menerapkan karakteristik *Religious psychology performance* (kinerja psikologi religius) dalam team nya, dan meyakini bahwa peran motivasi religius sangat bermanfaat untuk mendukung kepemimpinan dalam teamnya. Amalia Nur Azizah selalu mengingatkan team nya dalam penerapan karakter yang baik dalam bekerja. Dan hasilnya dapat dilihat bahwa seluruh team nya bisa menjalankan pekerjaan dengan disiplin dan memberikan kinerja yang terbaik untuk mencapai target yang diberikan Perusahaan.

Informan (interviewed) selanjutnya yang menjawab mengenai penerapan motivasi religius adalah Sandy Azie Zatnika Pratama sebagai Retail Channel Executive Partner Store untuk wilayah Tasik dan Garut, menjelaskan sebagai berikut ;

“Kami selalu memulai hari dengan berdoa, karena berdoa itu memberikan ketenangan dan harapan kepada kami. Kami saling mendoakan supaya tetap sehat, tetap semangat, bisa bekerja dengan giat, dan bisa mencapai harapan yang terbaik untuk kita, keluarga dan Perusahaan. Saya juga selalu mengingatkan untuk selalu menyayangi orang tua dan keluarga, karena pada dasarnya kita bekerja juga untuk mereka. Ingat orang tua dan keluarga pada saat ada masalah dan kesulitan, sehingga dengan sendirinya akan muncul semangat untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Penerapan cara ini memang agak sulit di awal, apalagi jika anggota team adalah generasi Y dan generasi Z yang memang secara umum tidak terlalu bagus dalam hal akidah dan ibadah. Tapi sedikit demi sedikit dibiasakan dan saling mengingatkan pada saat waktu Sholat, waktu makan, waktu istirahat, secara terus – menerus maka lama kelamaan pembiasaan ini pun menjadi kebiasaan. Dan jika sudah menjadi kebiasaan maka akan sangat mudah untuk tetap disiplin bekerja karena sudah terbiasa disiplin ibadah.”

Informan (interviewed) Sandy Azie Zatnika Pratama menyatakan bahwa peran motivasi religius sangat penting dalam teamnya, dan menerapkan karakteristik *Spiritual performance* (kinerja spiritual) dalam team nya, berusaha untuk selalu mengingatkan team nya dalam penerapan karakter akidah dan ibadah yang baik dalam bekerja. Dan hasilnya berhasil memberikan kinerja yang terbaik untuk mencapai target yang diberikan Perusahaan.

3. Peningkatan Kinerja dengan menerapkan Kepemimpinan Spiritual dan Motivasi Religius untuk lebih efektif dalam pencapaian target yang diberikan perusahaan.

Informan (interviewed) yang menjawab mengenai peran kepemimpinan spiritual dan motivasi religius adalah Gita Putri Leonitha sebagai Sales Promotor untuk wilayah Tasik dan Garut, menjelaskan sebagai berikut ;

“Senang sampai saat ini masih bekerja di Indosat Ooredoo Hutchison karena suasana kerja yang menyenangkan dan membuat kita Bahagia. Apalagi RCE (Retail Channel Executive) yaitu Pak Sandy Azie Zatnika Pratama sangat baik dan soleh, yang selalu membantu kami dalam bekerja, selalu mengingatkan kami untuk ibadah. Secara rutin juga kami berkumpul dengan Sales Promotor yang lain, hanya untuk menanyakan kabar keluarga dan saling mendoakan untuk kita semua dan keluarga. Dengan mengingat keluarga kita, bisa menambah motivasi kami dalam bekerja, dan tidak terbersit di pikiran kami untuk berbuat *fraud* dalam bekerja.”

Informan (interviewed) Gita Putri Leonitha menceritakan karakteristik *Spiritual performance* (kinerja spiritual) dari kepemimpinan RCE nya yaitu Sandy Azie Zatnika Pratama yang berusaha untuk selalu mengingatkan team nya dalam penerapan karakter akidah dan ibadah yang baik. Gita Putri Leonitha menyatakan bahwa peran kepemimpinan spiritual dan motivasi religius sangat penting dalam bekerja, dan hasilnya dapat terlihat bahwa Team Sales Tasik dan Garut berhasil meningkatkan kinerja yang terbaik dari seluruh anggota team untuk mencapai target yang diberikan Perusahaan.

4.3. PEMBAHASAN TEMUAN

Pada bagian ini berisi teori-teori peneliti, hubungan antara kategori dan dimensi, lokasi temuan sehubungan dengan temuan sebelumnya, dan interpretasi serta penjelasan temuan di lapangan. Bagian ini mengkaji hasil lapangan yang membandingkan antara teori dengan fakta yang ditemukan di lapangan, berdasarkan materi yang diberikan dan fakta yang terjadi di lapangan serta dikaji secara kualitatif.

4.3.a. Relevansi Teori dan Penelitian

Dalam BAB 2 sudah dijelaskan tentang teori kepemimpinan, dengan berbagai tipe dan karakteristiknya. Dari pengamatan dan penelitian yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa tipe-tipe kepemimpinan tersebut tidak efektif dijalankan di PT. Indosat, TBK. Sebagai contoh ;

- Kepemimpinan otokratis : mungkin asal-usul pemimpin yang ada di berbagai Divisi adalah *Official Leadership* dimana pemimpin Divisi ditunjuk oleh Surat Keputusan Direksi untuk datang dan memimpin Divisi tersebut, namun dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan tidak bisa efektif jika hanya mengutamakan kekuasaannya tanpa melihat situasi dan keadaan yang terjadi di lapangan. Karena situasi dan keadaan wilayah, market, kompetisi dengan produk dan Perusahaan lain, atau dukungan anggaran dan operasional pun berbeda tiap wilayah dan fungsi. Bahkan pada saat mengambil keputusan pun pemimpin tidak bisa hanya mengandalkan dari hasil pemikirannya saja tanpa mempertimbangkan masukan team, analisis data, dan situasi yang ada. Semakin pemimpin memaksakan untuk menjadi otokratis maka semakin tinggi Tingkat ketidakpercayaan team terhadap pemimpin.
- Kepemimpinan demokratis : kepemimpinan ini juga tidak efektif diterapkan di PT. Indosat, TBK karena dianggap tidak tegas dalam membuat keputusan ataupun dalam menyelesaikan permasalahan. Jika segala keputusan diambil dengan cara musyawarah bersama seluruh team, maka eksistensi kepemimpinan menjadi lemah dan manifestasi kepemimpinan itu sendiri pun menjadi tidak baik, karena team akan merasa tidak punya tekanan apapun jika melakukan pekerjaan yang tidak sesuai atau tidak bisa memberikan pencapaian dari target yang sudah diberikan. Pengambilan keputusan dengan cara demokrasi juga memakan banyak waktu apabila ada permasalahan dan keadaan yang menuntut untuk dibuat keputusan dalam waktu yang singkat dan cepat.
- Kepemimpinan *laissez-faire* : tipe kepemimpinan ini paling tidak efektif diterapkan di PT. Indosat, TBK karena memungkinkan anggota team atau karyawan menjadi seenaknya dalam bekerja dimana peran pemimpin sangat minim dalam menjalankan tugasnya. Memang membutuhkan waktu cukup lama untuk mengenal team atau karyawan dalam satu divisi, tapi dengan tidak mengenal team atau karyawan dan memimpin dengan membiarkan team atau karyawan menjalankan peran dan melakukan pekerjaan, ini membuat bisnis tidak berjalan dengan baik. Misalnya team atau karyawan menggunakan anggaran seenaknya hanya untuk kepentingan pribadi anggota team dalam bekerja, membuat program yang hanya berfokus pada pencapaian nilai

perorangan anggota team tanpa melihat Cost Ratio Perusahaan, dan lainnya. Dengan kepemimpinan tipe ini, tidak hanya menurunkan tingkat kepercayaan terhadap pemimpin, juga menurunkan kapasitas bisnis Perusahaan.

Setelah melakukan pengamatan dan penelitian dengan beberapa wawancara bersama pemimpin dan anggota team, didapatkan hasil temuan bahwa tipe kepemimpinan yang efektif dijalankan dan diberlakukan di PT. Indosat, TBK adalah Kepemimpinan Spiritual. Karena dengan tipe Kepemimpinan Spiritual inilah pemimpin bisa memakai berbagai peran yang efektif dalam menjalankan pekerjaan dan mendorong team untuk memberikan hasil pencapaian kinerja yang diharapkan Perusahaan dan sesuai dengan target yang diberikan.

4.3.b. Formulasi Hasil Penelitian

Pembahasan dari temuan ini mengacu pada judul yaitu PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI RELIGIUS RETAIL CHANNEL EXECUTIVE DALAM PENINGKATAN KINERJA SALES, adapun beberapa temuan yang dibahas penulis untuk menjawab fokus pada penelitian dapat di-formulasikan dalam beberapa karakteristik diantaranya yaitu :

Karakteristik kepemimpinan spiritual	Manifestasi karakteristik
True honesty (Kejujuran sejati)	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan contoh untuk selalu jujur dalam pekerjaan - Dapat dipercaya dan mempercayai team - Mengakui kesalahan dan meminta maaf jika membuat kesalahan - Memaafkan kesalahan dan membantu memperbaiki kesalahan anggota team
Fairness (Keadilan)	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan target yang sesuai dengan kemampuan (tidak harus sama) - Memberikan apresiasi untuk setiap pencapaian terbaik anggota team - Bekerja tidak hanya untuk keuntungan pribadi tetapi berpikir untuk keuntungan perusahaan
The spirit of pious deed (Semangat berbuat baik atau beramal shaleh)	<ul style="list-style-type: none"> - Selalu membantu seluruh anggota team dalam pekerjaan (jika membutuhkan)

	<ul style="list-style-type: none"> - Menciptakan budaya saling membantu antar anggota team dan tidak egois - Memiliki keyakinan bahwa manusia terbaik adalah yang bermanfaat untuk manusia lainnya
The hatred of formality (Membenci formalitas) and organized religion	<ul style="list-style-type: none"> - Menerapkan creative effective problem solving (tidak kaku) - Membiasakan menyelesaikan permasalahan langsung, tidak menunggu meeting - Menganggap anggota team sebagai keluarga, bukan sebagai mitra
Little talk, hard work, and relax (Sedikit bicara, bekerja keras dan santai)	<ul style="list-style-type: none"> - Mengurangi meeting rutin, dan lebih memilih pendampingan bekerja - Menganggap anggota team adalah orang dewasa bukan anak kecil yang selalu diceramahi - Mempunyai keyakinan bahwa keberhasilan adalah kontribusi team bukan hasil sendiri
Arousing the best for our self and others (Membangkitkan yang terbaik bagi diri sendiri dan orang lain)	<ul style="list-style-type: none"> - Menerapkan konsep Coaching dalam team untuk meningkatkan kemampuan anggota team - Memberikan Training sebagai (outside in) untuk peningkatan knowledge anggota team - Memberikan Consulting untuk memberikan dan menawarkan solusi kepada anggota team - Memberikan Mentoring untuk menularkan dan meningkatkan pengalaman kerja team - Melakukan Counseling agar anggota team bisa menyelesaikan masalah khusus yang dihadapi - Memberikan therapy yang dibutuhkan jika ada gangguan psikologis masa lalu yang menghalangi
Openness to the change (Keterbukaan terhadap perubahan)	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu anggota team jika ada perubahan dalam pekerjaan - Memberikan contoh dalam menghadapi perubahan dalam pekerjaan - Selalu memberikan harapan positif jika terjadi perubahan pekerjaan
Beloved leaders (Pemimpin yang dicintai)	<ul style="list-style-type: none"> - Menjalankan role sebagai pemimpin, orang tua, sahabat, dan coach untuk anggota team - Menjadikan kesalahan sebagai pelajaran dan pembelajaran, bukan sebagai kegagalan

	<ul style="list-style-type: none"> - Merayakan setiap pencapaian terbaik anggota team sebagai apresiasi
Think globally and act locally (Berfikir secara global dan bertindak secara lokal)	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan contoh dan pemikiran baru dan global yang relevan dalam pekerjaan - Selalu mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan anggota team
Discipline and flexible but still smart and enthusiastic (Disiplin dan fleksibel tetapi tetap cerdas dan antusias)	<ul style="list-style-type: none"> - Percaya bahwa disiplin adalah mindset bukan kekakuan perilaku yang statis - Mendisiplinkan anggota team dengan fleksibel - Briefing pagi untuk menyelesaikan pekerjaan sebelumnya dan rencana selanjutnya - Menghukum kesalahan dengan peningkatan dan pengembangan diri
Modesty (Kesederhanaan atau kerendahan hati)	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak menunjukkan berlebih-lebihan dalam perilaku - Selalu berpikir bahwa kita bukan seorang yang paling hebat - Selalu berpikir bahwa setiap saat kita harus belajar, karena kita bukan orang terpandai

Karakteristik motivasi religius	Manifestasi karakteristik
Kinerja Fisiologis Religius	<ul style="list-style-type: none"> - Bersyukur dan bekerja dengan sebaik-baiknya - Menyadari bahwa pekerjaan adalah amanah dari Tuhan - Menjaga kesehatan dalam bekerja
Kinerja Psikologis Religius	<ul style="list-style-type: none"> - Selalu meningkatkan mindset / psikologis positif - Selalu ingat keluarga agar dapat menjaga motivasi kerja - Saling menjaga kesehatan psikologis dalam team
Kinerja Spiritual	<ul style="list-style-type: none"> - Selalu ingat bahwa bekerja adalah ibadah - Ikhlas dalam bekerja - Bekerja dengan menjaga akidah terbaik - Saling mengingatkan untuk tetap jujur dalam bekerja

Berdasarkan pemaparan hasil analisis data yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa internalisasi nilai-nilai Spiritual yang dilakukan di PT. Indosat, TBK dilakukan melalui beberapa tahapan, yakni:

- a. Tahap Transformasi Nilai. Pada tahapan ini merupakan tahapan memberikan informasi tentang nilai-nilai yang baik maupun kurang baik, pada tahapan ini terjadi komunikasi verbal. Memasukkan nilai-nilai Islam pada standar moral etika dan akhlak. Dalam proses ini diupayakan bagaimana nilai-nilai Islam dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Transformasi nilai yang dilakukan oleh PT. Indosat, TBK dengan mengadakan dialog keagamaan sesama karyawan yang dilakukan pada setiap pagi hari sebelum memasuki jam operasional kantor. Dengan dilakukannya dialog keagamaan ini diharapkan nantinya akan menumbuhkan rasa tanggungjawab, bukan hanya dihadapan para pimpinan atau karyawan yang lain, melainkan juga dihadapan Allah SWT.
- b. Tahap Transaksi Nilai. Pada tahapan ini terjadi komunikasi dua arah antara pemberi nilai dan penerima nilai yang bersifat interaksi timbal balik. Langkah selanjutnya adalah menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kebiasaan yang diulang-ulang mulai dari hal-hal kecil terlebih dahulu. Dalam praktiknya PT. Indosat, TBK selalu berpegang teguh pada budaya kerja yang ada. Adapun proses pembiasaan diri dalam menerapkan nilai Amanah yaitu dengan cara menekankan kepada karyawannya untuk melakukan semua pekerjaan dengan amanah. Amanah yang dimaksud disini adalah dengan mengerjakan pekerjaan dengan tanggung jawab yang masing-masing telah dimiliki oleh setiap karyawan.
- c. Tahap Transinternalisasi. Pada tahapan ini jauh lebih mendalam dari sekedar transaksi nilai. Pada tahapan ini pemimpin dan anggota team bukan lagi membahas soal fisiologis saja, melainkan mentalnya (psikologis) juga. Karyawan merespon bukan lagi melalui gerakan atau penampilan fisiknya, melainkan melalui sikap mental kepribadian masing-masing terlibat secara aktif. Dalam hal bekerja tentunya kita juga tidak boleh melupakan untuk beribadah kepada Allah SWT.

BAB V

PENUTUP

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan mengenai PERAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN MOTIVASI RELIGIUS RETAIL CHANNEL EXECUTIVE DALAM PENINGKATAN KINERJA SALES di PT. Indosat, TBK dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran kepemimpinan spiritual sangat tinggi dalam membantu pemimpin untuk melakukan *engagement* terbaik dengan anggota team dan untuk meningkatkan pencapaian target yang diberikan perusahaan.
2. Peran motivasi religius di karyawan PT. Indosat, TBK dapat dilakukan dengan menggunakan metode kolaborasi dan saling mengingatkan antara anggota team, sehingga bisa tercapai kolaborasi bersama dengan berlandaskan kinerja fisiologis religius, kinerja psikologis religius, dan kinerja spiritual.
3. Peningkatan Kinerja dengan menerapkan kepemimpinan spiritual dan motivasi religius dirasakan sangat efektif baik dari sisi pemimpin ataupun anggota team yang dipimpin.

5.2. SARAN

Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengembangan sumber daya insani melalui internalisasi nilai-nilai religius pada corporate culture dengan rujukan referensi yang lebih beragam atau metode penelitian yang berbeda. Untuk PT. Indosat, TBK hendaknya pada kegiatan pengembangan karyawan juga melaksanakan melalui metode spiritual dan religius yang dibungkus dengan kegiatan yang menarik agar lebih efektif. Sementara pada internalisasi nilai religius, menambah kegiatan seperti mengadakan kajian tentang keagamaan dengan mendatangkan tokoh agama yang paham betul mengenai nilai – nilai keislaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hamid Mursi. *SDM Yang Produktif (Pendekatan Al Quran dan Sains)*. (Jakarta: Gema Insani Press, 1997).
- Anggara, F. S. A., & Aulia, A. (2021). How spiritual leadership and organizational culture influence employee performance? *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(2), 175–184. <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i2.2939>
- Arikah, Makalah Psikologi Islam, <http://arikahlolipoph.wordpress.com/2013/01/27/makalah-psikologi-islam/> didownload Selasa, 16 April 2013
- Chabbullah Wibisono. (2013). Pengaruh Iman Kepada Rasul Terhadap Kinerja yang Relegius, <http://fe.usu.ac.id/program-studi/jurnal-ekonom-2010/volume-13-no-4,-oktober-2010.html>. Selasa, 7 Mei 2013
- Chabibah Nur Said, 2020. Implikasi Religiutas dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan
- Chaerul Basir. (2007). Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Gresik, Tuban dengan Variabel Moderator Etos Kerja Spiritual. (Surabaya: Jurnal Manajemen Akuntansi dan Bisnis, Volume 5, Nomor 3 Desember 2007).
- Dedi Iskanto, Mahbubah Srimulatsih, Putra Budi Ansori. (2021). Analysis of Relationship between Leadership and Employee Performance at Manufactur Company in Indoonesia.
- Junaidi Amanda Pasaribu. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Badiri Kabupaten Tapanuli Tengah
- Dr. Wendy Sepmady Hutahaeen, S.E., M.Th. — Filsafat dan Teori Kepemimpinan Ahlimedia Press (Anggota IKAPI: 264/JTI/2020)
- Elman Nafidza, 2020 Pengaruh Spiritual, Leadership, Terhadap Performa Pegawai Bank Syariah Mandiri Kebonsirih Jakaerta Pusatl Jurnal Tabarru: Islamic Banking and Finance
- Gregorius Bima Lasakti Putra , Anak Agung Dwi Widnyani , I Wayan Widnyana. (2022). The Effect of Spiritual Leadership and Organizational Culture on Employee Performance with Organization Citizenship Behaviors (OCB) As Intervening Variables.
- Heru Sulistyoyo dalam Pengaruh Kepemimpinan Spritual dan Komunikasi Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan, (Semarang:Jurnal EKOBIS. Volume Nomor 2. Juli 2009).
- Heryawan, M., Suyono, J., Aini, N., & Elisabeth, D. R. (2021). Spiritual Leadership and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Ieomsociety.Org*, 3261–3269. <http://ieomsociety.org/proceedings/2021monterrey/565.pdf>
- Indah Kusuma Wardhani, 2021. MotivasiI Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Probolinggol

- Kouzes dan Posner. 2002. *Leadership The Challenge (Tantangan Kepemimpinan)*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Luthans, F. (2009). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. Information Age Publishing.
- Lin Maryanti, 2021. *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Kota Palopo*
- Liu, Y., Liu, Y., Liu, P., Liu, D., & Liu, S. (2022). The spiritual force of safety: effect of spiritual leadership on employees' safety performance. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, March. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2056379>
- Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Edisi Revisi Bumi Aksara. 2012)
- Muafi dalam *Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan Terhadap Kinerja Religius : Studi Empiris Di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER)*, Yogyakarta : Jurnal JSB Nomor 8 V. 3. Tahun 2003).
- Muhammad Wahab Khasbulloh, Maulidza Nur Fauzi, Azizah Mursyidah, Jemmy, Lexy Jalu Aji. (2023). The Influence of Spiritual Leadership Style And Ocb On Employee Performance Through With Commitment As Moderating Variable.
- Michael Armstrong and Angela Baron, *Performance Management*,(London : Institute of Personel and Development, 1998).
- Rahmatika, A. N., Ma'arif, S., & Kholifah, S. (2022). The Effect of Spiritual Leadership and Psychological Empowerment on Employee Performance. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 420–433. <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/2678/1078>
- Robiansyah dalam *Spiritual Leadership: Teori, Pengukuran, Kinerja, dan Aplikasi dalam Organisasi* <http://perilakuorganisasi-robiansyah.blogspot.com/2009/05/spiritual-leadership-teori-pengukuran.html> Selasa 16 April 2013.
- Rizki Hidayaturrochman, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti and Handriyono. (2022). The Effect of Spiritual Leadership on Performance through Organizational Citizenship Behavior as a Mediation Variable on Cooperative Boarding School Employees in East Jawa.
- Sondang Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Surya Dharma. *Manajemen Kinerja (falsafah, Teori dan Penerapannya)*. (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2012).
- Tobroni. *Spiritual Leadership The Problem Solver: Krisis Kepemimpinan dalam Pendidikan Islam*. <http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/29/> di download tanggal 20 Agustus 2013.
- Tri MARYATI, Rini Juni ASTUTI. (2022). The Influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement toward Employee Performance: The Role of Organizational Commitment.

- Wibowo, Manajemen Kinerja, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2010).
- Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, Dan Penelitian. Salemba Empat.
- Yicong Huang. (2022). Spiritual Leadership and Job Engagement: The Mediating Role of Emotion Regulation.
- Yoiz Shofwa S, SP, M.Si (2013). Pengaruh Motivasi Spiritual Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kinerja Religius Dosen Dan Karyawan Stain Purwokerto, Jurnal Pro Bisnis Vol. 6 No.1 Februari 2013.
- Yudi Setiawan, Nursaid, Nurul Qomariah. (2022). The Role of Competence, Leadership, Work Environment and Motivation in Improving Employee Performance.

