

---

---

## PENGUKURAN INTERNALISASI NILAI BUDAYA DAN INDEX SPIRITUAL (STUDI KASUS PERUSAHAAN BUMN DI INDONESIA)

Dwitya Agustina

### ABSTRACT

*Great companies consider knowledge or special skills are important. They assume that knowledge and expertise can be learned, while the dimensions related to convictions such as character, work ethos, dedication to fulfill the commitment, its much deeper and more difficult to modify.*

*In one of the Indonesian corporate, the Human Capital division divided three levels of management: Character or Spiritual Level that speaks in the spirit of landscape, the level of Competence or emotional & intellectual; the area is a sense and ratio, and the level of Compensation or a physical level to talk about physical.*

*A research method used to perform analyze of internalization corporate and spiritual index is descriptive method. Data collected from total respondents of 7061 employees by interview, study literature and questioner distribution.*

*Result of the research is the level internalization values on a basic belief having value of 79, 81 % are on good category. Where the value on each sub-division variabel namely integrity of 80,75 %, enthusiasm of 79,61 %, and totality of 79,06 %. Based on the data to scatter the age of work, can be known that the employees with aged more than 45 years having the level of internalization of the spiritual index most higher than at the age of other working groups.*

**Keywords:** *Descriptive Research, Internalization, Interview Method, Spiritual Index*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan-perusahaan yang hebat tidak menganggap pengetahuan atau keahlian khusus tidak penting. Mereka menganggap pengetahuan dan keahlian itu bisa dipelajari, sementara dimensi-dimensi yang berkaitan dengan keyakinan seperti karakter, ethos kerja, dedikasi untuk memenuhi komitmen, akarnya jauh lebih dalam dan lebih sulit diubah.

Dalam perusahaan ini, terdapat tiga level pengelolaan, yaitu pertama, *Character* atau Level *Spiritual* yang berbicara di tataran ruh. Kedua, level *Competence* atau level *emotional & intellectual* yang areanya adalah rasa dan rasio. Ketiga, level *Compensation* atau level *physical* yang berbicara mengenai hal yang bersifat fisik/raga.

*Character* menjadi level tertinggi karena kecerdasan tertinggi adalah kecerdasan spiritual. Dengan tetap membuka mata hati maka kita akan cerdas. Ketika seseorang menutup qalbunya maka kecerdasan spiritualnya hilang, seluruhnya tertutup dan tidak ada

kasih sayang. Spiritualitas akan membuat semua pekerjaan kita bernilai ibadah kepada Tuhan sehingga akan selalu menjadikannya yang terbaik. Spiritualitas akan menjadi panduan bagi seorang “*leader*” dalam menjalankan kepemimpinan, budaya dan elemen lain di dalam perusahaan. Point besarnya adalah pada akhirnya semua yang kita lakukan merupakan ibadah kepada Tuhan Yang Maha Kuasa. Sebagai orang yang beragama, kita yakini bahwa akhir dari apa yang kita lakukan adalah ibadah. Bekerja untuk dan atas nama Tuhan. Kalau sudah mencapai derajat tersebut, maka dampaknya adalah adanya integritas yang tinggi karena seluruh aktivitas kita merupakan ibadah.

Apabila Mc Kinsey memiliki 7 S, maka Perusahaan ini menciptakan S yang ke-8. Tetapi di Perusahaan ini S yang ke-8 ini diubah menjadi the 1st S yaitu Spiritual. Hal ini pulalah yang mengubah konsep Perusahaan ini sebagai *Competence Centric Company*, menjadi *Character Centric Company* yang berdasarkan Spiritual. Kalau Spritual ini sudah ada maka 7 S lainnya akan mudah. Secara akademis, menurut Milliman et. al. (2003), spiritualitas di tempat kerja atau *workplace spirituality* memiliki 3 dari beberapa dimensi yang paling signifikan, yaitu: *meaningful work*, *sense of community*, dan *alignment with organizational values*.

*Workplace spirituality* dinyatakan memiliki hubungan positif dengan sikap kerja pegawai Milliman et. al. (2003). Lebih dalam, didapatkan hasil uji empiris yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara dimensi-dimensi *workplace spirituality* dengan sikap kerja pegawai, dimana salah satunya adalah komitmen afektif. Dinyatakan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang erat dengan berkurangnya turnover. *Meaningful work* sebagai salah satu dimensi *workplace spirituality* diharapkan berhubungan dengan sikap pegawai terhadap organisasi. Trott (1996) berpendapat bahwa *spiritual well-being* (kesejahteraan spiritual), yang mencakup *sense of community*, berhubungan erat dengan kerjasama dan berhubungan negatif dengan *turnover* dan *absenteeism*. Milliman et. al. (1999) mengemukakan hipotesis bahwa *sense of community* dan tujuan organisasi yang kuat berhubungan erat dengan tingginya komitmen pegawai dan angka retensi yang tinggi.

Brown (1992) menyatakan bahwa *sense of community* juga mengarah kepada kepuasan pegawai yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dan dimensi *alignment with organizational values* juga dianggap berhubungan dengan komitmen afektif. Dinyatakan bahwa organisasi yang menciptakan sebuah lingkungan dimana perusahaan berpihak dan peka terhadap masukan dan nilai-nilai pegawai, akan memiliki pegawai yang:

- a. Lebih adaptif dan akan membantu keberhasilan perusahaan (Catlette dan Hadden, 1998)
- b. Memiliki *esprit de corpse* (semangat kelompok) yang tinggi (Channon, 1992); dan
- c. Berkomitmen tinggi untuk membantu keberhasilan organisasi (Hawley, 1993; Catlette dan Hadden, 1998, dikutip dari Milliman et. al. (2003).

Adapun budaya perusahaan dibangun, dikembangkan, diperkuat dan dipelihara secara berkelanjutan yang meliputi 4 (empat) dimensi:

- a. Dimensi *Spiritual*, dikelola melalui Olah Ruh;
- b. Dimensi *Emotional*, dikelola melalui Olah Rasa;

- c. Dimensi *Intellectual*, dikelola melalui Olah Rasio:
- d. Dimensi *Physical*, dikelola melalui Olah Raga.

Keseluruhan dimensi di atas dikelola secara terpadu, saling mendukung serta selaras dengan perkembangan serta prioritas utama perusahaan untuk mencapai tingkat efektifitas yang optimal. Perusahaan sebagai *organizational culture*, memiliki 3 layer beserta nilai-nilainya, yaitu:

- a. *Basic Belief: Als The Best (Integrity, Enthusiasm, Totality)*
- b. *Core Values: Solid, Speed, Smart (Great Spirit)*
- c. *Key Behavior: Imagine, Focus, Action*

Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi, atau dengan kata lain, budaya adalah sebuah sistem makna bersama. Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa (Meyerson, 1987).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur tingkat internalisasi nilai-nilai dan Karakter berbasis Spiritualitas yang ada pada seluruh karyawan yang selanjutnya disebut sebagai Tingkat Internalisasi dan *Spiritual Index*, dan untuk mengetahui nilai-nilai yang telah diinternalisasi dengan baik dan nilai-nilai mana sajakah yang masih memerlukan peningkatan.

## 2. STUDI PUSTAKA

### 2.1 *Philosophy to be the Best*

Adalah keyakinan dasar (*basic belief*) yang berisi filosofi-filosofi dasar bagi setiap pegawai untuk menjadi Insan Terbaik. Keyakinan dasar ini merupakan esensi budaya perusahaan yang melandasi nilai-nilai dan perilaku setiap pegawai dalam mencapai yang terbaik.

*Corporate Philosophy: Always the Best* adalah sebuah *basic belief* untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang kita lakukan. *Always the Best* adalah sebuah keyakinan dasar untuk selalu menjadi yang terbaik atau selalu memberikan yang terbaik.

*Always the Best* memiliki esensi "Ihsan" yang dalam pengertian ini diterjemahkan "terbaik". Orang yang memiliki spirit Ihsan akan senantiasa memperbaiki hal-hal yang biasa menjadi sebuah kondisi yang lebih baik, dan apabila perbaikan itu dilakukan secara terus-menerus, maka pada akhirnya akan membawanya menjadi yang terbaik.

*Always the Best* menuntut setiap insan memiliki Integritas (*Integrity*), Antusiasme (*Enthusiasm*), dan Totalitas (*Totality*). Untuk mencapai *Always the Best* dalam spirit Ihsan ada tiga unsur utama yang harus dimiliki oleh setiap insan, yaitu:

- *Integrity*, yaitu satunya Keyakinan (*belief*) terhadap nilai-nilai yang dianut dengan Pikiran (*mind*) dan Perbuatan (*action*). Esensi dari integritas adalah Kejujuran (*honesty*) yang termanifestasi dari sinkronnya keyakinan, pikiran, dan perbuatan di dalam diri sanubari seseorang.

- *Enthusiasm*, yaitu Keinginan (*desire*) yang melahirkan Kesungguhan (*passion*) karena adanya sebuah Harapan (*hope*) tertinggi untuk menjadi yang terbaik. Ketika seseorang mempunyai spirit yang bersumber dari keyakinan yang dimilikinya, maka bergeloralah jiwa antusias orang tersebut. Dan ketika seseorang sudah memiliki antusias maka pada gilirannya ia akan memiliki sikap totalitas.
- *Totality*, yaitu mendedikasikan seluruh potensi dan kemampuan yang dimilikinya untuk mewujudkan yang terbaik. Ketika seseorang sudah mencapai totalitas maka ia akan selalu berusaha meningkatkan kapasitas dan kapabilitas dirinya dalam rangka memberikan yang terbaik tersebut.

## **2.2 Principles to be the Star**

Adalah nilai-nilai inti (*core values*) yang berisi prinsip-prinsip dasar untuk menjadi Insan Bintang. Nilai-nilai inti ini merupakan panduan dasar yang membentuk pola pikir dan pola perilaku pegawai dalam membangun dan mengembangkan diri menjadi Insan Bintang.

*Principles to be the Star* dari adalah 3S yakni *Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *Core Values* atau *Great Spirit*. Penjelasan dari *Solid, Speed, Smart* adalah sebagai berikut:

- *Solid* adalah terwujudnya 1 Hati (Rasa), 1 Pikiran (Rasio), dan 1 Tindakan (Raga). Adanya soliditas akan melahirkan sahabat sejati, dan itu berarti saling menyayangi, saling melindungi, saling membela. Untuk meningkatkan soliditas, terdapat tiga hal yang diperlukan sehingga terbangun kohesivitas dan rasa saling percaya antar insan, yakni *the shared vision* (semua memiliki tujuan yang sama – 1 Rasa), *the shared values* (selalu mengacu pada nilai sebagai panduan dalam pengambilan keputusan – 1 Rasio), dan *the culture of trust* (*empowering*/mempercepat proses pengambilan keputusan dan kemudahan untuk segera beradaptasi terhadap perubahan – 1 Raga).
- *Speed* merupakan sikap mental untuk bertindak sebagai pionir/pelopor (Awal), sesuai dengan Arah yang sudah ditentukan dalam bentuk tindakan (Aksi) untuk mewujudkan kecepatan dalam merespon peluang bisnis, ketepatan penyampaian produk, dan kecepatan dalam memberikan layanan ke pelanggan atau disebut QCD (*quality, cost, delivery*).
- *Smart* merupakan sikap untuk berpikir dan bertindak secara cerdas dalam pekerjaan yang kita lakukan. *Smart* terwujud melalui Olah Rasa melalui Intuisi yang tajam, Olah Rasio melalui kreativitas dan Inovasi yang menghasilkan terobosan (*breakthrough*), dan Olah Raga melalui aksi-aksi yang Impresif.

## **2.3 Practices to be the Winner**

Adalah standar perilaku (*standard behaviors*) yang berisi praktek-praktek luhur untuk menjadi Insan Pemenang. Standar perilaku ini membentuk pola sikap dan pola tindak pegawai dalam rangka menempa diri menjadi pemenang. *Practices to be the Winner* dari

The Telkom Way adalah IFA yakni *Imagine, Focus, Action* sekaligus sebagai *Key Behaviors*. Penjelasan dari *Imagine, Focus* dan *Action* adalah sebagai berikut:

*Imagine* adalah praktek berperilaku yang selalu berawal dari akhir (*starting from the end*) dalam merencanakan dan menjalankan aktivitasnya. Sebuah kerja besar harus dimulai dari mimpi dan cita-cita besar yang hendak dicapai. Praktek ini identik dengan Visi atau Mimpi seorang pemimpin. Ia menggambarkan *Desireability* (keinginan) bukan *Feasibility* (kebiasaan).

- *Focus* adalah praktek berperilaku yang selalu mengutamakan yang utama. Kalau digambarkan bahwa aktivitas yang kita lakukan sebagai sebuah peperangan, maka kita harus memiliki prioritas dalam memenangkan peperangan. Kita harus menetapkan bukit-bukit pertempuran mana saja yang harus dimenangkan untuk memenangkan seluruh peperangan. Fokuskan kekuatan utama dengan mengalokasikan sumber daya sesuai prioritas untuk merebut bukit-bukit utama.
- *Action* adalah berperilaku yang selalu menekankan tindakan kongkrit dalam mencapai sebuah hasil. *Imagine* dan *Focus*nya bisa bermuara pada hasil yang nyata jika dikerjakan (*Action*) atau diimplementasikan dan sekaligus dikontrol. Visi tanpa aksi itu fantasi, Aksi tanpa Visi itu sensasi (sesaat). Dalam menjalankan praktek ini kita dituntut untuk selalu belajar dari orang lain (*Benchmark*) dan meraih kemenangan-kemenangan kecil (*Quick Wins*) untuk membangun kepercayaan diri dalam menggapai kemenangan.

## 2.4 Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan spiritual (SQ) merupakan temuan terkini yang pertama kalidigagas oleh Danah Zohar bersama suaminya Ian Marshall. Masing-masing dari Havard University dan Oxford University melalui riset ilmiah yang sangat komprehensif dan mendalam. Dengan mendasarkan pada penemuan penelitian para psikolog dan neorolog tentang aktivitas otak manusia.

Secara umum kecerdasan spiritual menurut Zohar dan Marshall (2000:4), adalah kecerdasan tertinggi (*ultimate intelligence*) yang dimiliki manusia. Dan sekaligus sebagai landasan untuk dapat memfungsikan kecerdasan emosional dan intelektual secara efektif. Ia adalah kecerdasan yang dapat membangun diri manusia dengan utuh secara intelektual, emosional dan spiritual. Lebih lanjut mereka mengatakan, bahwa kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang dapat digunakan untuk menghadapi dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan masalah nilai dan makna. Yakni sebuah kecerdasan untuk menempatkan perilaku hidup manusia dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya. Dan kecerdasan yang dapat digunakan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan orang lain.

Dalam kerangka inilah Allah berfirman, “Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada yang benar. Fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrahnya itu. Tidak ada perubahan pada fitrah Allah. Itulah Agama yang lurus tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahuinya” (QS. Ar Rum:30)

#### 2.4.1. Konsepsi Spiritual Intelligence Danah Zohar dan Ian Marshall

Dalam mengkaji kecerdasan spiritual (SQ) Zohar dan Marshall tidak memberikan batasan secara definitif. Akan tetapi mereka memberikan gambaran-gambaran dan penjelasan-penjelasan yang kesemuanya berkaitan dengan esensi dari SQ. Zohar dan Marshall (2000: 4) berpendapat,

*“Spiritual Quotient the intelligence with we edrees and solve problem of meaning and value. The intelligence with which we can place our actionand our live in a wider, richer, meaning-giving context. The intelligence with which we can assess that one courses of action or one life path is more meaningful than another. SQ is necessary effective functioning of both IQ and EQ. It is our ultimate intelligence”.*

Menurut mereka kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang dapat membantu manusia untuk menghadapi dan memecahkan berbagai persoalan yang berkaitan dengan masalah makna dan nilai. Sebuah kecerdasan yang akan membantu manusia untuk menempatkan tindakan dan hidupnya dalam konsteks makna yang lebih luas dan kaya. Ia adalah kecerdasan yang dapat dipergunakan untuk menilai bahwa tindakan dan hidup seseorang lebih bermakna dan bernilai dibandingkan dengan orang lain. Lebih dari itu, menurut mereka kecerdasan spiritual adalah *“Ultimate Intelligence”* kecerdasan tertinggi yang ada dan dimiliki manusia sekaligus sebagai syarat penting untuk dapat memfungsikan kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ) secara efektif.

Lebih lanjut, Zohar dan Marshall (2000:4) menegaskan bahwa *“SQ is ourdeep intuitive sense of meaning and value our guide at the edge”*. Kecerdasan spiritual adalah perasaan terdalam akan makna dan nilai yang dapat mengantarkan manusia pada kesuksesan dan kebahagiaan hidup. Mereka juga mengatakan, *Spiritual Quotient* adalah *“Our conscience”* karena kecerdasan spiritual mereka adalah *“Soul Intelligence”* yang dapat membantu manusia untuk membangun dirinya dengan utuh secara intelektual, emosional dan spiritual. Dan sebuah kecerdasan yang dapat menyembuhkan manusia dari penyakit spiritual (*Spiritual Phatologi*) dan berbagai gangguan kesehatan mental (jiwa). Seperti keterpurukan, kehinaan, ketidakberdayaan, keputusasaan, kecemasan, depresi dan stres.

Dikatakan kecerdasan spiritual merupakan kecerdasan yang berada di luar diri yang mempunyai hubungan dengan kearifan di luar ego atau pikiran sadar. Ia adalah kesadaran yang tidak hanya mengakui nilai-nilai yang ada. Akan tetapi secara kreatif menemukan nilai-nilai baru. Karena kecerdasan spiritual tidak bergantung dengan budaya dan nilai-nilai yang telah ada dalam diri manusia, maka kecerdasan spiritual memungkinkan untuk menciptakan nilai-nilai baru. Dengan demikian, maka kecerdasan spiritual akan mendahului budaya danekpresi agama apapun. Dalam kerangka inilah Zohar dan Marshall (2000:8) menyimpulkan bahwa:

*“Spiritual Quotient has no necessary conection to religion, for some people SQ may find a mode of expression taught formal religion but being religious does not guarantee high SQ”.*

Dalam pandangan Zohar dan Marshall (2000:9), manusia adalah *“Driven indeed by longing to find meaning and value in what we do and experience”*. Menurut mereka, manusia adalah makhluk yang senantiasa berusaha untuk menemukan dan mencari kebermaknaan hidup. Sehingga keinginan manusia untuk menjadikan hidupnya penuh

---

makna dan nilai adalah keinginan yang sangat mendasar dan kuat, hal tersebut menjadikan dalam setiap aktivitas dan tindakannya, manusia selalu berusaha untuk mendapatkan dan menemukan kebermaknaan hidup. Dalam hal ini, Zohar dan Marshall menegaskan dengan mengutip pendapat Viktor Frankle yang mengemukakan bahwa, pencarian akan makna hidup merupakan motivasi penting dalam hidup manusia. Pencarian inilah yang menjadikan manusia makhluk spiritual dan ketika kebutuhan akan makna tidak terpenuhi, maka hidupnya akan terasa dangkal dan hampa.

Dari gambaran dan penjelasan yang diberikan Zohar dan Marshall di atas, jelaslah bahwa mereka menekankan pada aspek nilai dan makna sebagai unsur terpenting dalam kecerdasan spiritual. Dengan demikian jantung atau intisari dari pemikiran kecerdasan spiritual Zohar dan Marshall tidak lebih pada "Proses pemaknaan hidup manusia untuk lebih bermakna".

Unsur lain dari kecerdasan spiritual, menurut Zohar dan Marshall adalah transedensi diri. Transedensi menurut Zohar dan Marshall (2000:60), adalah sesuatu yang membawa manusia "Mengatasi" mengatasi masa kini, mengatasi rasa suka dan duka, bahkan mengatasi diri kita pada saat ini. Ia membawa kita melampaui batas-batas pengetahuan dan pengalaman serta menempatkan pengetahuan dan pengalaman kita dalam konteks makna yang lebih luas.

Transedensi diri merupakan kualitas tertinggi dalam kehidupan spiritual manusia. Dan dapat membawa manusia kepada kesadaran akan sesuatu yang luar biasa dan tidak terbatas, baik di dalam maupun di luar diri kita. Transedensi diri merupakan unsur penting dalam kecerdasan spiritual, karena dengan kemampuan mentransedensi diri ini manusia dapat mencapai pusat (jantung) segala sesuatu. Berkaitan dengan ini, Zohar dan Marshall (2000:61) memberikan contoh di alam analog dengan mengutip pendapat Pare dan Llinastentang transedensi yang menggambarkan "Seperti samudra yang transparan dan tenang yang di atasnya tercipta gelombang. Air samudra itu hadir dalam setiap gelombang. Itulah hakekat dari gelombang tetapi kita hanya bisa melihat gelombang itu".

Untuk lebih memperjelas gambaran transedensi ini, Zohar dan Marshall juga mengutip pendapat fisakawan dari Jepang Michio Koku, yang menggambarkan "Manusia di bumi ini seperti kelompok ikan yang berenang disebuah mangkok, mereka tidak sadar bahwa mereka tinggal di sebuah mangkok yang diisi air. Kemudian salah satu ikan tersebut melompat tinggi-tinggi ke atas mangkok. Ia bisa melihat tempat asalnya dan teman-temannya dalam perspektif yang lebih tinggi. Disitu dia bisa tahu bahwa dunia yang ditempatinya hanyalah kecil dan ada dunia lain yang jauh lebih luas dengan medium yang bukan air" (Subandi,2001:1). Kemampuan untuk melompat tinggi-tinggi inilah yang menggambarkan kemampuan kecerdasan spiritual seseorang.

Sedangkan landasan atau dasar dari kecerdasan spiritual, kata Zohar dan Marshall adalah adanya *God Spot* (Titik Tuhan) yang berada di lobus temporal otak manusia. Ditemukan oleh Ramanchandran dan Micheal Pasinger. Daerah atau lobus temporal menurut Zohar dan Marshal (2000), berkaitan dengan system limbik, pusat emosi dan memori otak. Lebih lanjut kata mereka, pengalaman spiritual di bagian lobus temporal yang berlangsung beberapa detik saja akan mempunyai pengaruh yang sangat kuat bagi pelakunya dan dapat merubah sikap dan perilaku seseorang. Hal ini didukung dengan

hasil dari penelitian tentang aktivitas otak manusia dari Universitas California San Diego yang menemukan daerah temporal sebagai salah satu lokasi yang mempunyai peranan penting dalam perasaan mistis dan spiritual manusia (Taufik Pasiak, 2003:127).

Dalam mengkaitkan "Titik Tuhan" dengan kecerdasan spiritual, Zohar dan Marshal (2000:82) berpendapat, "*God spot me be a necessary condition for SQ, but it's can't be sufficient condition*". Lebih lanjut mereka mengatakan, "*Who score higly an SQ wauld expected to score highly or God Spot activity, but does not follow that high God Spot activity quarantees high SQ*". Dengan demikian, maka cerdas secara spiritual sangat memungkinkan seseorang memiliki aktivitas yang tinggi pada *God Spot*. Namun tidak menjamin dengan tingginya aktivitas *God Spot* (Titik Tuhan) seseorang akan memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi pula.

Indikasi dari orang yang telah memiliki tingkat kecerdasan spiritual tinggi, menurut Zohar dan Marshall (2000), Subandi (2003) adalah orang yang memiliki sikap sebagai berikut;

1. Fleksibilitas diri
2. Kesadaran diri
3. Kemampuan dalam menghadapi masalah dan mengambil hikmah dari hal tersebut
4. Kemampuan untuk terinspirasi oleh visi
5. Kemampuan untuk melihat keterikatan (hubungan) dari segala sesuatu (berpikir secara holistik)
6. Keinginan dan kapasitas untuk tidak berbuat hal-hal yang merugikan
7. Tendensi untuk mencari dan menanyakan hal-hal yang fundamental
8. Kemampuan dalam mempertahankan hal-hal yang bertentangan dengan pendapat umum

#### **2.4.2. Kecerdasan Spiritual dan Kinerja**

Kecerdasan spiritual merupakan perasaan terhubung dengan diri sendiri, orang lain dan alam semesta secara utuh. Pada saat orang bekerja, maka ia dituntut untuk mengarahkan intelektualnya, tetapi banyak hal yang membuat seseorang senang dengan pekerjaannya. Seorang pekerja dapat menunjukkan kinerja yang prima apabila ia sendiri mendapatkan kesempatan untuk mengekspresikan seluruh potensi diri sebagai manusia. Hal tersebut akan dapat muncul bila seseorang dapat memaknai setiap pekerjaannya dan dapat menyelaraskan antara emosi, perasaan dan otak.

Kecerdasan spiritual mengajarkan orang untuk mengekspresikan dan memberi makna pada setiap tindakannya, sehingga bila ingin menampilkan kinerja yang baik maka dibutuhkan kecerdasan spiritual (Munir, 2000 p.32). Penelitian yang dilakukan Wiersma (2002, p.500) memberikan bukti tentang pengaruh kecerdasan spiritual dalam dunia kerja. Ia meneliti tentang bagaimana pengaruh spiritualitas dalam perilaku pengembangan karir. Penelitian ini dilakukan selama tiga tahun dengan melakukan studi kualitatif terhadap 16 responden. Hasil penelitian yang dilakukannya ternyata menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual mempengaruhi tujuan seseorang dalam mencapai karirnya di dunia kerja.

---

Seseorang yang membawa makna spiritualitas dalam kerjanya akan merasakan hidup dan pekerjaannya lebih berarti. Hal ini mendorong dan memotivasi dirinya untuk lebih meningkatkan kinerja yang dimilikinya, sehingga dalam karir ia dapat berkembang lebih maju. Hasil penelitian ini sama dengan apa yang pernah dilakukan Biberman dan Whittey (1997, p.324). Mereka mengemukakan hubungan antara kecerdasan spiritual dengan pekerjaan. Kecerdasan spiritual ternyata memberikan pengaruh pada tingkah laku seseorang dalam bekerja.

Penelitian lain mengenai kecerdasan spiritual pernah pula dilakukan oleh Chakraborty dan Chakraborty (2004, p.201). Mereka melakukan penelitian tentang kecerdasan spiritual dan leadership. Spiritualitas berpengaruh terhadap bagaimana seseorang bersikap sebagai pemimpin. Pemimpin yang baik adalah mereka yang memiliki kecerdasan spiritual yang bagus, serta dapat membawa nilai-nilai spiritualitas dalam kepemimpinannya. Mereka yang berperilaku demikian akan lebih dihargai oleh para bawahannya, sehingga hasil kerja yang dihasilkan akan lebih baik karena setiap orang dapat belajar saling memahami dan menghargai. Kecerdasan spiritual dapat dikembangkan oleh setiap orang. Mengingat pentingnya kecerdasan spiritual dalam dunia kerja, maka beberapa organisasi menciptakan metode untuk mengisi dan melatih kebutuhan spiritual agar dapat mendorong perilaku kerja pegawai mereka supaya lebih baik, sehingga setiap pegawai dapat memunculkan kinerja yang lebih optimal.

Penelitian Mudali (2002, p.3) membuktikan tentang pentingnya kecerdasan spiritual. Seseorang haruslah memiliki SQ yang tinggi agar dia dapat benar-benar menjadi pintar. Kecerdasan tersebut juga dibutuhkan dalam dunia kerjanya, apabila ketiga kecerdasan tersebut dapat berfungsi secara efektif maka dia akan menampilkan hasil kerja yang menonjol (Mudali, 2002, p.3).

Saat ini dunia kerja membawa lebih banyak konsentrasi pada masalah spiritual. Para pekerja mendapatkan nilai-nilai hidup bukan hanya di rumah saja, tetapi mereka juga mencari setiap makna hidup yang berasal dari lingkungan kerja mereka. Mereka yang dapat memberi makna pada hidup mereka dan membawa spiritualitas ke dalam lingkungan kerja mereka akan membuat mereka menjadi orang yang lebih baik, sehingga kinerja yang dihasilkan juga lebih baik dibanding mereka yang bekerja tanpa memiliki kecerdasan spiritual (Hoffman, 2002, p.133).

Kecerdasan spiritual yang dimiliki setiap orang tidaklah sama. Hal tersebut tergantung dari masing-masing pribadi orang tersebut dalam memberikan makna pada hidupnya. Kecerdasan spiritual lebih bersifat luas dan tidak terbatas pada agama saja. Perbedaan yang dimiliki masing-masing individu akan membuat hasil kerjanya pun berbeda (Idrus, 2002, p.72). Penelitian Oxford University menunjukkan bahwa spiritualitas berkembang karena manusia krisis makna, jadi kehadiran organisasi seharusnya juga memberi makna apa yang menjadi tujuan organisasinya. Makna yang muncul dalam suatu organisasi akan membuat setiap orang yang bekerja di dalamnya lebih dapat mengembangkan diri mereka. Hasilnya mereka juga dapat bekerja lebih baik.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Metode Yang Digunakan

Metode penelitian yang digunakan untuk melakukan survei Internalisasi dan Spiritual Index adalah metode deskriptif. Metode deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 2003:54).

#### 3.2 Operasionalisasi Variabel

*Perusahaan* sebagai *organizational culture*, memiliki 3 layer beserta nilai-nilainya:

- a. **Basic Belief:** *Als The Best (Integrity, Enthusiasm, Totality)*
- b. **Core Values:** *Solid, Speed, Smart (Great Spirit)*
- c. **Key Behavior:** *Imagine, Focus, Action*

Sesuai dengan hasil pembahasan survei Budaya & Karakter maka telah disepakati bahwa cakupan pengukuran yang akan dilakukan adalah **Basic Belief -Always The Best (Integrity, Enthusiasm, Totality)**. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua variabel yang akan digali dalam survei ini yaitu:

- *Basic Belief: Always The Best (Integrity, Enthusiasm, Totality)*
- *Spiritual Index* berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Zohar dan Marshall (2000)

Dalam membuat item-item yang digunakan dalam kuesioner, setiap sub variabel *basic belief* yaitu *Integrity, Enthusiasm, Totality* dijabarkan kedalam 3 indikator perilaku. Setiap indikator perilaku lalu dijabarkan lebih dalam pada 3 dimensi yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, yaitu *values, system, dan leadership*. Di setiap penjabaran *values, system dan leadership*, dibuat 3 item kuesioner yang mewakili dimensi tersebut. Sehingga total keseluruhan item untuk pretest kuesioner yang diujicobakan adalah sebanyak 81 item kuesioner.

#### 3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data

Jenis data yang akan dikumpulkan dikelompokkan menjadi dua, sesuai dengan sumber-sumber data penelitian. Jenis data tersebut antara lain:

1. Data primer
2. Data sekunder

#### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara:

- a. Wawancara atau tanya jawab
- b. Studi kepustakaan

- c. Kuesioner - dengan cara menyebarkan angket pertanyaan kepada responden mengenai masalah yang berkaitan. Kuesioner yang disebarkan berisi pernyataan mengenai tingkat Internalisasi sekaligus tingkat Spiritual Index. Setiap responden diminta memilih salah satu alternatif jawaban yang bersifat ordinal, maka setiap alternatif jawaban mempunyai bobot masing-masing. Skala pembobotan atas jawaban kuesioner merupakan skala Likert dimana jawaban dibuat berjenjang 1-10.

### 3.5 Teknik Penentuan Sampel

Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai pada Perusahaan ini. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode **Stratified Random Sampling**, yaitu suatu teknik sampling dimana populasi kita bagi kedalam sub populasi (strata), karena mempunyai karakteristik yang heterogen dan heterogenitas tersebut mempunyai arti yang signifikan terhadap pencapaian tujuan penelitian, maka penelitian dapat mengambil dengan cara ini. Setiap stratum dipilih sampel melalui proses *simple random sampling*.

Maksud dari teknis pengambilan sampling ini adalah untuk memastikan bahwa pendapat para anggota dari setiap sub populasi dapat terwakili sesuai dengan bobot persentasi yang dimiliki pada populasi keseluruhan (general).

## 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Data yang diperoleh melalui prosedur pengumpulan data kemudian diolah dan disajikan dalam bentuk tabel lalu dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Metode yang digunakan untuk menganalisis data ialah metode kualitatif dan metode kuantitatif.

Pengkategorian data interval yang ada, dikelompokkan dengan tingkat kategori sebagai berikut:

Tabel 4.1 Pengkategorian data interval

Rentang Nilai	Kelompok Kategori
0% - 10 %	Sangat Buruk
21% - 40%	Buruk
41% - 60%	Cukup
61% - 80%	Baik
81% - 100%	Sangat Baik

### 4.1 Uji Validitas & Reliabilitas

Validitas dalam penelitian ini dijelaskan sebagai suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument (Bilson Simamora, 2004:172). Validitas

dalam penelitian ini dijelaskan sebagai suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument (Bilson Simamora, 2004:172). Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan perhitungan korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan Korelasi Rank Spearman sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

(Bilson Simamora, 2004:180).

Setelah dilakukan uji validitas dengan menggunakan SPSS 20.0 for Windows, maka selanjutnya adalah membandingkan antara angka r hasil korelasi Spearman dengan r minimum yang memenuhi syarat. Biasanya r minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,3$  (Sugiyono, 2007:124). Jadi apabila korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid. Sedangkan apabila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3), maka butir instrument dinyatakan valid.

Dari hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap butir-butir pernyataan dapat diketahui validitas item dan reliabilitas dari masing-masing set kuesioner. Validitas item dan reliabilitas dari masing-masing set kuesioner tersebut disampaikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Uji Validitas & Reliabilitas Alat Ukur

NO.	SOAL SET A	VALIDITAS	SOAL SET B	VALIDITAS	SOAL SET C	VALIDITAS	SOAL SET D	VALIDITAS
1.	0,676	Valid	0,493	Valid	0,592	Valid	0,358	Valid
2.	0,015	Tidak Valid	0,368	Valid	0,272	Tidak Valid	0,081	Tidak Valid
3.	0,614	Valid	0,462	Valid	0,631	Valid	0,555	Valid
4.	0,446	Valid	-0,582	Tidak Valid	0,434	Valid	0,575	Valid
5.	0,539	Valid	0,624	Valid	0,628	Valid	0,776	Valid
6.	0,828	Valid	0,807	Valid	0,688	Valid	0,613	Valid
7.	0,509	Valid	0,622	Valid	-0,002	Tidak Valid	0,397	Valid
8.	0,593	Valid	0,446	Valid	0,387	Valid	0,693	Valid
9.	0,603	Valid	0,538	Valid	0,657	Valid	0,589	Valid
10.	0,824	Valid	0,710	Valid	0,587	Valid	0,465	Valid
11.	0,435	Valid	0,705	Valid	0,541	Valid	0,431	Valid
12.	0,726	Valid	0,650	Valid	0,666	Valid	0,693	Valid
13.	0,454	Valid	0,599	Valid	0,716	Valid	0,216	Tidak Valid

14.	0,575	Valid	0,586	Valid	0,804	Valid	0,489	Valid
15.	0,357	Valid	0,598	Valid	0,650	Valid	0,236	Tidak Valid
16.	0,683	Valid	0,568	Valid	0,587	Valid	0,706	Valid
17.	0,845	Valid	0,774	Valid	0,384	Valid	0,454	Valid
18.	0,637	Valid	0,743	Valid	0,773	Valid	0,716	Valid
19.	0,670	Valid	0,622	Valid	0,686	Valid	0,375	Valid
20.	0,516	Valid	0,434	Valid	0,453	Valid	0,462	Valid
21.	0,770	Valid	0,734	Valid	0,866	Valid	0,636	Valid
22.	0,760	Valid	0,597	Valid	0,642	Valid	0,732	Valid
23.	0,618	Valid	0,593	Valid	0,560	Valid	0,801	Valid
24.	0,790	Valid	0,795	Valid	0,833	Valid	0,660	Valid
25.	0,845	Valid	0,683	Valid	0,460	Valid	0,766	Valid
26.	0,423	Valid	0,680	Valid	0,628	Valid	0,784	Valid
27.	0,713	Valid	0,676	Valid	0,685	Valid	0,618	Valid
<b>RELIABILITAS ALAT UKUR</b>	<b>0,924</b>	<b>RELIABEL</b>	<b>0,903</b>	<b>RELIABEL</b>	<b>0,921</b>	<b>RELIABEL</b>	<b>0,673</b>	<b>TIDAK RELIABEL</b>

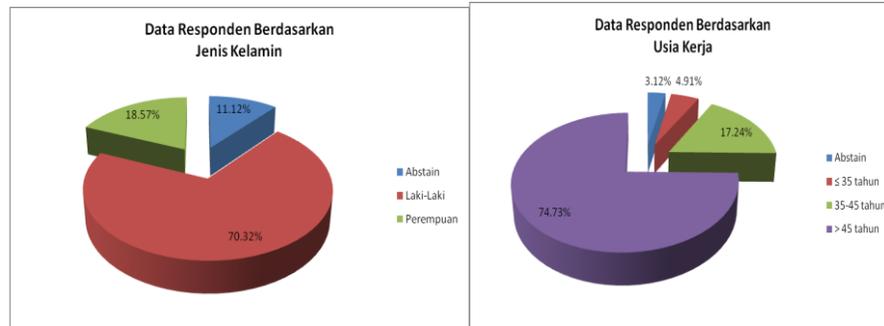
Dari hasil perhitungan validitas item dan reliabilitas untuk setiap set kuesioner, dapat diketahui bahwa kuesioner set A memiliki validitas item dan reliabilitas yang lebih tinggi dibandingkan set B, C dan D. Sehingga diputuskan bahwa, pengukuran survei tingkat Internalisasi di perusahaan Perusahaan ini akan menggunakan kuesioner set A. Namun, terdapat revisi pada set A yang akan digunakan, dimana item no 2 yang nilai validitas itemnya dibawah 0,3 (tidak valid) akan diperbaiki pernyataannya, sehingga memenuhi syarat untuk menjadi bagian dari item yang akan diajukan dalam survei.

#### 4.2 Penetapan Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah sebesar 5% ( $\alpha=0.05$ ) atau dengan tingkat kepercayaan 95%. Angka ini dipilih karena dinilai cukup tepat untuk mewakili dalam pengujian variabel dan merupakan tingkat signifikansi yang sering digunakan terutama dalam penelitian ilmu-ilmu sosial (Moh. Nazir, 1996:46).

#### 4.3 Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 7061 orang pegawai Perusahaan ini. Adapun karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia kerja, masa kerja, dan lokasi dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

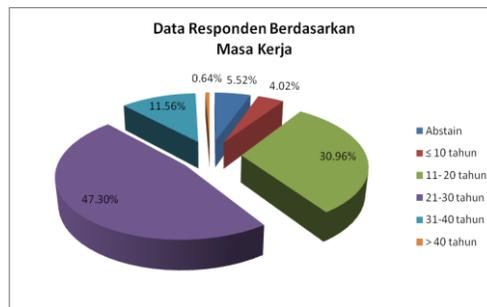


(Sumber: Data primer yang telah diolah 2013)

Dari data diatas diketahui bahwa jumlah responden dalam survey ini terdiri dari laki-laki sebanyak 70,32% (4965 orang), perempuan sebanyak 18,57% (1311 orang), dan sisanya yaitu sebanyak 11,12 % (785 orang) memilih untuk tidak mengungkapkan identitas jenis kelamin yang dimiliki.

Dari data diatas dapat diketahui sebanyak 74,73% (5277 orang) pegawai Perusahaan iniyang mengikuti survey berusia lebih dari 45 tahun, sebanyak 17,24 % (1217 orang) berusia antara 35-45 tahun, dan sebanyak 4,91% (347 orang) berusia kurang dari 35 tahun. Sisa dari responden lainnya, yaitu sebanyak 3,21% (220 orang) memilih untuk tidak mengungkapkan usia kerja yang dimiliki.

Data Responden Berdasarkan Masa Kerja



(Sumber: Data primer yang telah diolah 2013)

Mayoritas pegawai Perusahaan ini yang menjadi responden dalam survey ini memiliki masa kerja 21-30 tahun dengan komposisi persentase dari keseluruhan responden sebanyak 47,30% (3340 orang), diikuti dengan pegawai yang memiliki masa kerja selama 11-20 tahun sebanyak 30,96% (2186 orang), pegawai dengan masa kerja 31-40 tahun sebanyak 11,56% (816 orang), pegawai dengan masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 4,02% (283 orang), dan pegawai dengan masa kerja lebih dari 40 tahun sebanyak 0,64% (45 orang). Sisa dari responden lainnya, yaitu sebanyak 0,64% (45 orang) memilih untuk tidak mengungkapkan masa kerja yang telah ditempuh.

---

#### 4.4 Analisis Tingkat Internalisasi Nilai Perusahaan ini (*Basic Belief*)

##### 4.4.1 Berdasarkan Tingkat Korporasi Perusahaan Secara Keseluruhan

Berdasarkan data yang ada, dapat diketahui bahwa Tingkat Internalisasi Perusahaan ini memiliki Index pada Tahun 2013 adalah sebesar 79,81% (berada pada kategori baik), dimana nilai pada masing-masing sub variabel yaitu *Integrity* sebesar 80,75 %, *Enthusiasm* sebesar 79,61 %, dan *Totality* sebesar 79,06 %.

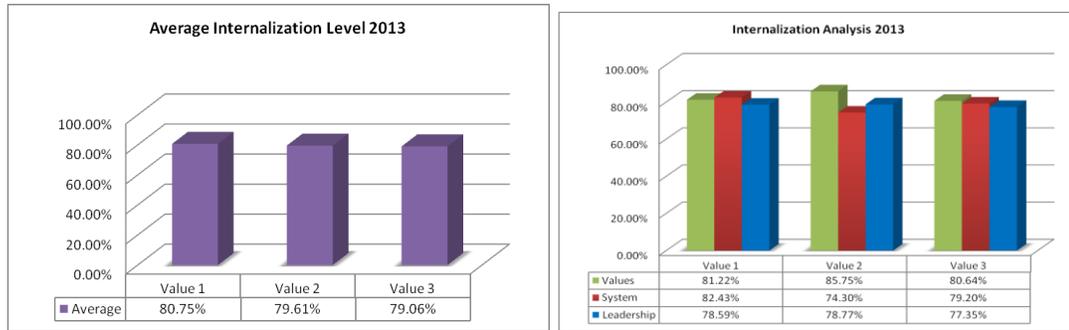
Dari perbandingan nilai ketiga sub variabel yang ada, yaitu integritas, antusiasme dan totalitas, dapat terlihat karakteristik pegawai yang memiliki kesadaran tinggi untuk menjunjung integritas dalam bekerja, kesadaran bahwa bekerja adalah ibadah, serta motivasi yang tinggi untuk menampilkan kinerja yang terbaik. Lebih lanjut, jika melihat secara lebih mendalam di setiap sub variabel yang ada, terdapat 3 dimensi yang mempengaruhi keberhasilan tingkat internalisasi di Perusahaan ini, yaitu dimensi *Values*, *System* dan *Leadership*.

Dimensi *values* menggambarkan bagaimana perusahaan dalam melakukan internalisasi serta eksternalisasi nilai-nilai organisasi sehingga menjadi bagian dari nilai pribadi setiap individu yang ada di dalam perusahaan, yang pada akhirnya tercermin pada karakter dan perilaku kerja individu tersebut.

Dimensi *system* menggambarkan bagaimana sistem kerja serta kebijakan perusahaan dalam memberikan *reward* maupun *punishment* kepada pegawai, sehingga pada akhirnya pegawai yang ada dapat bekerja secara optimal dan termotivasi untuk senantiasa menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi daripada sebelumnya.

Dari data yang ada, dapat terlihat bahwa pada sub variabel *Integrity* dan *Totality*, dimensi *Leadership* memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan 2 dimensi lainnya, yaitu *Values* dan *System*. Dimensi *Leadership* menggambarkan bagaimana kepemimpinan yang dijalankan di dalam perusahaan, apakah selama ini pimpinan telah menjalankan perannya sebagai *role model*, *change agent* dan *coach* secara baik kepada bawahannya. Hal ini menunjukkan masih kurangnya peranan *Leadership* dibandingkan dengan implementasi *Values* dan *System* dalam menyukseskan program internalisasi *basic belief* Perusahaan ini, di sub variabel *Integrity* & *Totality*.

Sementara itu, pada sub variabel *Enthusiasm* dapat terlihat bahwa nilai dimensi *System* lebih rendah dibandingkan pada 2 nilai di dimensi lainnya yaitu *Values* dan *Leadership*. Dimensi *system* berkaitan dengan implementasi sehari-hari sistem *reward* dan *punishment* yang ada di dalam Perusahaan ini. Dari grafik yang ada, dapat disimpulkan bahwa tingginya motivasi pegawai untuk melakukan kinerja yang terbaik, belum sepenuhnya didukung oleh implementasi sistem *reward* & *punishment* yang ada di perusahaan, dalam mempertahankan serta meningkatkan motivasi kerja. Dari data yang ada terlihat bahwa terdapat tendensi penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang dirasakan kurang adil oleh pegawai yang menjadi responden dalam survey ini.



#### 4.4.2 Berdasarkan Sebaran Jenis Kelamin

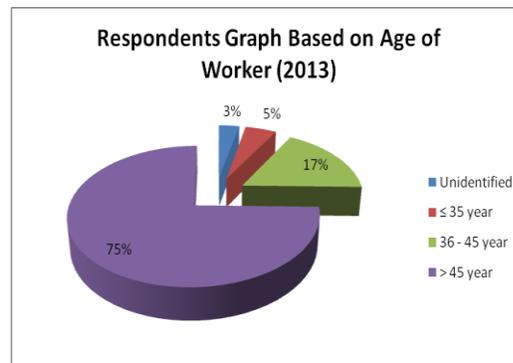
Berdasarkan data sebaran jenis kelamin, dapat diketahui bahwa pegawai P yang berjenis kelamin laki-laki memiliki tingkat Internalisasi yang cenderung sedikit lebih tinggi pada sub variabel *Integrity*, *Enthusiasm*, dan *Totality* yaitu sebesar 80,81%, 79,69%, dan 79,23%, bila dibandingkan dengan tingkat Internalisasi Perusahaan pada jenis kelamin perempuan yaitu sebesar 80,15%, 78,32%, dan 77,81%.

Dari perbandingan nilai ketiga sub variabel yang ada, yaitu integritas, antusiasme dan totalitas, dapat terlihat nilai sub variabel totalitas memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan 2 sub variabel lainnya, yaitu *integrity* dan *enthusiasm*. Dari data yang ada, dapat disimpulkan bahwa terdapat kecenderungan kondisi dimana pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat kesadaran dan motivasi yang tinggi dalam bekerja, namun hal ini belum sepenuhnya ditunjukkan dalam perilaku kerja nyata sehari-hari.

#### 4.4.3 Berdasarkan Sebaran Usia Kerja

Berdasarkan data sebaran usia kerja, dapat diketahui bahwa pegawai Perusahaan ini yang berusia lebih dari 45 tahun memiliki tingkat Internalisasi Perusahaan ini Index yang paling tinggi pada sub variabel *Integrity*, *Enthusiasm*, dan *Totality* yaitu sebesar 81,23%, 80,25%, dan 79,70%. Sementara itu, kelompok pegawai yang memiliki tingkat Internalisasi Perusahaan ini Index yang paling rendah adalah pegawai Perusahaan ini yang berusia kurang dari sama dengan 35 tahun yaitu sebesar 74,91%, 73,22%, dan 72,28%.

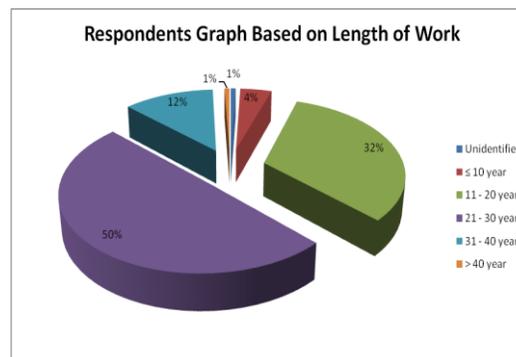
Dari perbandingan nilai ketiga sub variabel yang ada, yaitu integritas, antusiasme dan totalitas, pada seluruh kelompok usia yang ada, terlihat kecenderungan nilai sub variabel totalitas memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan 2 sub variabel lainnya, yaitu integritas dan antusiasme. Dapat disimpulkan bahwa terdapat kecenderungan kondisi dimana pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat kesadaran dan motivasi yang tinggi dalam bekerja, namun hal ini belum sepenuhnya ditunjukkan dalam perilaku kerja nyata sehari-hari.



#### 4.4.4 Berdasarkan Sebaran Masa Kerja

Berdasarkan data sebaran masa kerja, dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan tingkat internalisasi Perusahaan ini yang signifikan pada pegawai Perusahaan ini yang memiliki masa kerja 11-20 tahun, 21-30 tahun, 31-40 tahun dan lebih dari 40 tahun. Sementara itu, dari data yang ada, dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan ini dengan masa kerja kurang dari 10 tahun, memiliki tingkat Internalisasi Perusahaan ini Index yang paling rendah pada sub variabel *Integrity*, *Enthusiasm*, dan *Totality* yaitu sebesar 81,23%, 80,25%, dan 79,70%, dibandingkan pegawai yang berada pada kelompok masa kerja lainnya.

Dari perbandingan nilai ketiga sub variabel yang ada, yaitu integritas, antusiasme dan totalitas, dapat terlihat kecenderungan nilai sub variabel totalitas memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan 2 sub variabel lainnya, yaitu integritas dan antusiasme. Dapat disimpulkan bahwa terdapat kecenderungan kondisi dimana pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat kesadaran dan motivasi yang tinggi dalam bekerja, namun hal ini belum sepenuhnya ditunjukkan dalam perilaku kerja nyata sehari-hari.



#### 4.4.5 Analisis tingkat Spiritual Index

##### Berdasarkan Tingkat Korporasi Perusahaan ini Secara Keseluruhan

Dari data yang telah dianalisis, dapat diketahui bahwa tingkat Spiritual Index yang dimiliki oleh Perusahaan ini pada Tahun 2013 berada pada kategori baik, yaitu sebesar 79,81%. Tingkat Spiritual Index ini diperoleh rata-rata dari angka masing-masing indikator yaitu kemampuan untuk terinspirasi oleh visi sebesar 83,35%, kemampuan berpikir secara holistik sebesar 82,60%, kemampuan mempertahankan hal-hal yang bertentangan dengan pendapat umum sebesar 81,34%, dan kesadaran diri sebesar 80,27 %, dimana

sub variabel ini berada pada kategori sangat baik. Sementara rata-rata 4 sub variabel lainnya yaitu fleksibilitas diri sebesar 79,75 %, tendensi untuk mencari & menanyakan hal-hal yang fundamental sebesar 78,65%, kemampuan dalam menghadapi masalah & mengambil hikmah sebesar 78,71%, serta keinginan dan kapasitas untuk tidak berbuat hal-hal yang merugikan sebesar 74,94%.

Kemampuan untuk terinspirasi oleh visi adalah kemampuan diri untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin demi mencapai visi yang dimiliki, serta mampu menginspirasi orang-orang yang berada di lingkungan sekitar dengan visi yang dimiliki tersebut. Dari data yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat kemampuan untuk terinspirasi oleh visi (83,35%) yang tergolong sangat baik.

Kemampuan berpikir secara holistik adalah kemampuan diri dalam memahami keterkaitan tindakan yang dilakukannya dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dari data yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat kemampuan berpikir secara holistik (82,60%) yang tergolong sangat baik.

Kemampuan mempertahankan hal-hal yang bertentangan dengan pendapat umum adalah keberanian yang dimiliki oleh seseorang untuk bersikap berbeda atau mengambil inisiatif perubahan positif di lingkungannya. Dari data yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat kemampuan mempertahankan hal-hal yang bertentangan dengan pendapat umum (81,34%) yang tergolong sangat baik.

Kesadaran diri adalah kemampuan untuk mengetahui apa yang diyakini oleh diri dan mengetahui nilai-nilai serta hal yang dapat memotivasi diri, serta mengetahui bahwa dirinya merupakan bagian kecil dari alam semesta ini, dimana ada Dzat yang Maha Kuasa, yang menciptakan dirinya dan alam semesta ini. Dari data yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat kesadaran diri (80,27%) yang tergolong sangat baik.

Fleksibilitas diri adalah kemampuan diri untuk dapat beradaptasi dengan kebijakan atau situasi yang baru. Dari data yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat fleksibilitas diri (79,75%) yang tergolong baik.

Tendensi untuk mencari & menanyakan hal-hal yang fundamental adalah kebutuhan untuk memahami segala sesuatu dan mengetahui inti permasalahan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan serta senantiasa mencari informasi dari berbagai sudut pandang, Dari data yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat tendensi untuk mencari & menanyakan hal-hal yang fundamental (78,65%) yang tergolong baik.

Kemampuan dalam menghadapi masalah & mengambil hikmah adalah kemampuan diri yang dimiliki seseorang untuk menghadapi dan belajar dari kesalahan-kesalahan dan melihat permasalahan yang ada sebagai kesempatan untuk berkembang. Dari data yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat kemampuan dalam menghadapi masalah & mengambil hikmah (78,71%) yang tergolong baik.

Keinginan dan kapasitas untuk tidak berbuat hal-hal yang merugikan adalah ketegasan seseorang dalam menentukan sikap untuk tidak melakukan atau membiarkan

hal-hal yang merugikan orang lain terjadi di sekitar dirinya. Dari data yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat keinginan dan kapasitas untuk tidak berbuat hal-hal yang merugikan (74,94%) yang tergolong baik. Dari perbandingan nilai kedelapan sub variabel yang ada, dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan ini memiliki tingkat spiritualitas yang tergolong baik. Hal ini dapat mendukung diri individu dalam menampilkan performansi terbaik untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Lebih lanjut, jika melihat secara lebih mendalam di setiap sub variabel yang ada, terdapat 3 dimensi yang mempengaruhi tingkat Spiritual Index di Perusahaan ini, yaitu dimensi *Values*, *System* dan *Leadership*. Dimensi *values* menggambarkan bagaimana perusahaan dalam melakukan internalisasi serta eksternalisasi nilai-nilai spiritualitas sehingga menjadi bagian dari nilai pribadi setiap individu yang ada di dalam perusahaan, yang pada akhirnya tercermin pada karakter dan perilaku kerja individu tersebut.

Dimensi *system* menggambarkan bagaimana sistem kerja serta kebijakan perusahaan dalam memberikan *reward* maupun *punishment* kepada pegawai, sehingga pada akhirnya pegawai yang ada dapat bekerja secara optimal dan termotivasi untuk senantiasa menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi daripada sebelumnya.

Dimensi *Leadership* menggambarkan bagaimana kepemimpinan yang dijalankan di dalam perusahaan, apakah selama ini pimpinan telah menjalankan perannya sebagai *role model*, *change agent* dan *coach* secara baik kepada bawahannya.

Dari data yang ada, dapat terlihat bahwa pada sub variabel kemampuan terinspirasi oleh visi, berpikir holistik dan kemampuan mempertahankan hal-hal yang bertentangan dengan pendapat umum, dimensi *Leadership* memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan 2 dimensi lainnya, yaitu *Values* dan *System*.

Hal ini menunjukkan masih kurangnya peranan *Leadership* dibandingkan dengan peranan *Values* dan *System* dalam tingkat spiritualitas, di sub variabel kemampuan terinspirasi oleh visi, berpikir holistik dan kemampuan mempertahankan hal-hal yang bertentangan dengan pendapat umum. Sementara itu, pada sub variabel kesadaran diri dan kemampuan menghadapi masalah serta mengambil hikmah dapat terlihat bahwa nilai dimensi *System* lebih rendah dibandingkan pada 2 nilai di dimensi lainnya yaitu *Values* dan *Leadership*. Dimensi *system* berkaitan dengan implementasi sehari-hari sistem *reward* dan *punishment* yang ada di dalam Perusahaan ini. Dari grafik yang ada, dapat disimpulkan bahwa implementasi sistem *reward & punishment* yang ada di perusahaan belum sepenuhnya mendukung pegawai untuk meningkatkan kesadaran diri yang ia miliki serta belajar dari permasalahan yang ia hadapi. Adanya tendensi penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang kurang tegas atau cenderung membiarkan pelanggaran yang terjadi di dalam perusahaan Perusahaan ini.

Berdasarkan data sebaran jenis kelamin, dapat diketahui bahwa pegawai Perusahaan ini yang berjenis kelamin laki-laki memiliki tingkat Spiritual Index yang cenderung sedikit lebih tinggi, bila dibandingkan dengan tingkat Internalisasi Perusahaan ini Index pada pegawai Perusahaan ini yang berjenis kelamin perempuan. Namun karena selisih nilai yang kurang dari 2 persen pada setiap sub variabelnya, maka perbedaan yang ada antar dua kelompok ini dapat diabaikan, karena dianggap kurang signifikan.

Dari perbandingan nilai kedelapan sub variabel yang ada pada spiritual index, dapat terlihat nilai sub variabel keinginan dan kapasitas untuk tidak berbuat hal-hal yang merugikan memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan 7 sub variabel lainnya. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan sikap pegawai Perusahaan ini untuk membiarkan perilaku yang merugikan orang lain/perusahaan terjadi di perusahaan.

Berdasarkan data sebaran usia kerja, dapat diketahui bahwa pegawai Perusahaan ini yang berusia lebih dari 45 tahun memiliki tingkat Spiritual Index yang paling tinggi pada seluruh sub variabel yang ada yaitu sebesar 80,47%; 80,95%; 79,32%; 84,02%; 83,03%; 75,65%; 78,98%; dan 81,72%. Sementara itu, kelompok pegawai yang memiliki tingkat Internalisasi Perusahaan ini Index yang paling rendah adalah pegawai Perusahaan ini yang berusia kurang dari sama dengan 35 tahun yaitu sebesar 72,96%; 73,24%; 73,50%; 75,60%; 77,65%; 66,74%; 74,61%; dan 76,14%.

Dari perbandingan nilai kedelapan sub variabel yang ada pada spiritual index, dapat terlihat nilai sub variabel keinginan dan kapasitas untuk tidak berbuat hal-hal yang merugikan memiliki nilai yang paling rendah dibandingkan 7 sub variabel lainnya. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan sikap pegawai Perusahaan ini untuk membiarkan perilaku yang merugikan orang lain/perusahaan terjadi di perusahaan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Dari analisis data yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diperoleh, yaitu:

1. Tingkat internalisasi nilai di Perusahaan ini berada pada tataran *basic belief* dengan nilai sebesar 79,81% (berada pada kategori baik), dimana nilai pada masing-masing sub variabel yaitu *Integrity* sebesar 80,75 %, *Enthusiasm* sebesar 79,61 %, dan *Totality* sebesar 79,06 %, variabel yaitu *Integrity* sebesar 80,75 %, *Enthusiasm* sebesar 79,61 %, dan *Totality* sebesar 79,06 %.
2. Tingkat Spiritual Index yang dimiliki oleh Perusahaan ini pada tahun 2013 berada pada kategori baik, yaitu sebesar 79,81%. Tingkat Spiritual Index ini diperoleh rata-rata dari angka masing-masing indikator yaitu kemampuan untuk terinspirasi oleh visi sebesar 83,35%, kemampuan berpikir secara holistik sebesar 82,60%, kemampuan mempertahankan hal-hal yang bertentangan dengan pendapat umum sebesar 81,34%, dan kesadaran diri sebesar 80,27 %, dimana sub variabel ini berada pada kategori sangat baik. Sementara rata-rata 4 sub variabel lainnya yaitu fleksibilitas diri sebesar 79,75 %, tendensi untuk mencari & menanyakan hal-hal yang fundamental sebesar 78,65%, kemampuan dalam menghadapi masalah & mengambil hikmah sebesar 78,71%, serta keinginan dan kapasitas untuk tidak berbuat hal-hal yang merugikan sebesar 74,94%.
3. Dari perbandingan nilai ketiga sub variabel yang ada, yaitu integritas, antusiasme dan totalitas, serta dari nilai spiritual index yang dimiliki, dapat terlihat bahwa karakteristik pegawai Perusahaan ini yang memiliki kesadaran tinggi untuk

menjunjung integritas dalam bekerja, kesadaran bahwa bekerja adalah ibadah, serta motivasi yang tinggi untuk menampilkan kinerja yang terbaik.

4. Jika melihat secara lebih mendalam di setiap sub variabel yang ada, terdapat 3 dimensi yang mempengaruhi tingkat Perusahaan yaitu *values*, *system* dan *leadership*. Dari analisis perbandingan data-data yang ada, diketahui bahwa terdapat kecenderungan nilai yang lebih rendah di dimensi *system* serta dimensi *leadership* daripada nilai dimensi *values* pada sub variabel-variabel tertentu yang ada pada Perusahaan. Dimensi *values* menggambarkan bagaimana perusahaan dalam melakukan internalisasi serta eksternalisasi nilai-nilai spiritualitas sehingga menjadi bagian dari nilai pribadi setiap individu yang ada di dalam perusahaan, yang pada akhirnya tercermin pada karakter dan perilaku kerja individu tersebut.
5. Dimensi *system* menggambarkan bagaimana sistem kerja serta kebijakan perusahaan dalam memberikan *reward* maupun *punishment* kepada pegawai, sehingga pada akhirnya pegawai yang ada dapat bekerja secara optimal dan termotivasi untuk senantiasa menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi daripada sebelumnya.

Pada sub variabel kesadaran diri dan kemampuan menghadapi masalah serta mengambil hikmah dapat terlihat bahwa nilai dimensi *System* lebih rendah dibandingkan pada 2 nilai di dimensi lainnya yaitu *Values* dan *Leadership*. Dimensi *system* berkaitan dengan implementasi sehari-hari sistem *reward* dan *punishment* yang ada di dalam Perusahaan ini. Dari grafik yang ada, dapat disimpulkan bahwa implementasi sistem *reward & punishment* yang ada di perusahaan belum sepenuhnya mendukung pegawai untuk meningkatkan kesadaran diri yang ia miliki serta belajar dari permasalahan yang ia hadapi. Adanya tendensi penerapan sistem *reward* dan *punishment* yang kurang tegas atau cenderung membiarkan pelanggaran yang terjadi di dalam perusahaan Perusahaan ini.

6. Dimensi *Leadership* menggambarkan bagaimana kepemimpinan yang dijalankan di dalam perusahaan, apakah selama ini pimpinan telah menjalankan perannya sebagai *role model*, *change agent* dan *coach* secara baik kepada bawahannya.

Pada sub variabel kemampuan terinspirasi oleh visi, berpikir holistik dan kemampuan mempertahankan hal-hal yang bertentangan dengan pendapat umum, dimensi *Leadership* memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan 2 dimensi lainnya, yaitu *Values* dan *System*.

Hal ini menunjukkan masih kurangnya peranan *Leadership* dibandingkan dengan peranan *Values* dan *System* dalam tingkat spiritualitas, di sub variabel kemampuan terinspirasi oleh visi, berpikir holistik dan kemampuan mempertahankan hal-hal yang bertentangan dengan pendapat umum.

7. Berdasarkan data sebaran jenis kelamin, dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan nilai Perusahaan ini Index dan Spiritual Index yang signifikan pada pegawai Perusahaan ini yang berjenis kelamin laki-laki dengan pegawai Perusahaan ini yang berjenis kelamin perempuan.
8. Berdasarkan data sebaran usia kerja, dapat diketahui bahwa pegawai Perusahaan ini yang berusia lebih dari 45 tahun memiliki tingkat Internalisasi Perusahaan ini

Index dan Spiritual Index yang paling tinggi dibandingkan kelompok pada usia kerja lainnya. Sementara itu, kelompok pegawai yang memiliki tingkat Internalisasi Perusahaan ini Index dan Spiritual Index yang paling rendah adalah pegawai Perusahaan ini yang berusia kurang dari sama dengan 35 tahun.

## 5.2 Saran

Berdasarkan simpulan yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa saran rekomendasi yang dapat dilakukan oleh Perusahaan ini dalam rangka meningkatkan tingkat Internalisasi Perusahaan ini serta Spiritual Index, yaitu:

1. Melakukan *Focus Group Discussion*, yang bertujuan untuk:
  - a. Melakukan validasi terhadap hasil survey yang telah didapatkan.
  - b. Menggali fakta-fakta yang ada yang berkaitan dengan perilaku karyawan dalam menginternalisasi nilai-nilai Perusahaan ini dan spiritualitas dalam bekerja.
  - c. Mengumpulkan saran dan rekomendasi untuk perbaikan Perusahaan ini dalam hal internalisasi Perusahaan ini dan Spiritual Index.
2. Melakukan edukasi & sosialisasi mengenai keterkaitan kerja antar bagian di dalam organisasi. Kegiatan ini bertujuan untuk:
  1. Memberikan kesadaran mengenai dampak kinerja diri terhadap organisasi.
  2. Menanamkan keasadaran tentang pentingnya totalitas dalam bekerja untuk menghasilkan yang terbaik.
3. Melakukan peninjauan kembali implementasi sistem reward & punishment.
4. Peningkatan kesadaran, komitmen serta kapabilitas leader dalam menjalankan peranan sebagai *Role Model dan Change Agent*.
5. Memfokuskan program internalisasi Perusahaan ini kepada kelompok karyawan berusia kurang dari 35 tahun dan masa kerja kurang dari 10 tahun.
6. Saran untuk penelitian berikutnya adalah memilih objek penelitian yang memiliki keanekaragaman produk dalam jumlah yang lebih banyak dan jumlah data transaksi yang lebih besar sehingga dapat memperoleh hasil asosiasi yang lebih maksimal dan Melakukan optimasi jumlah *facing* dari item produk yang merupakan item produk yang sering muncul secara bersamaan dalam satu transaksi (*frequent itemset*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Brown, Alan (1992). *Groupwork*. London: Heinemann.
- Catlette, B., & Hadden, R. (1998). *Contented cows give better milk: The plain truth about employee relations & your bottom line*. Germantown, Tennessee: Salttillo Press.
- Channon, J. (1992). *Creating esprit de corps*. in Renesch, J. (Ed.) "New Traditions in Business: Spirit and Leadership in the 21st Century", Berrett-Koehler, San Francisco, CA, pp. 53-68
- Hawley, J. (1993). *Reawakening the Spirit in Work: The Power of Dharmic Management*,

- 
- Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA
- Judge, T. A., & Robbins, S. P (2008). *Essentials of organizational behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24: 623-647.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J., and Ferguson, J. (2003) Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment, *Journal of Organizational Change Management*, 16, 426-447.
- Moh.Nazir, Ph.D. (1996). *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Bogor Selatan.
- O'Reilly III, C.A, Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Robbins, Stephen P and Judge Timothy A. (2008). *Organizational Behavior*. Twelve Edition of Book 1, Translation of Diana Angelica, Indonesian Edition, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S, Judge, T A, Millett, B & Waters-Marsh, T (2008). *Organisational Culture*, in *Organisational Behaviour*, 5th edn, Pearson Education Australia, Frenchs Forest NSW, pp. 574–607
- Simamora, Bilson. 2004. *Riset Pemasaran Falsafat, Teori dan Aplikasi*. Edisi Pertama. Jakarta: Gramedia Utama.
- Sugiyono. (2006). *Statistika Untuk Penelitian*. Penerbit CV Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Trott, D. (1996), *Spiritual well-being of workers: An exploratory study of spirituality in the workplace*. University of Texas at Austin.
- Zohar D & Marshall I. (2000). "SQ spiritual intelligence": The ultimate intelligence. London: Bloomsbury.