

# SPIRITUALITAS TEMPAT KERJA DAN DAMPAKNYA BAGI KEEFEKTIFAN ORGANISASI

Lianto dan William Chang\*  
(\*dosen STIE Widya Dharma, Pontianak)

## Abstract

*The main purpose of this research is to explore the deepest significance of workplace spirituality. The importance of this spirituality makes a more productive contribution to the workplace. Spiritual values motivate workers to dedicate themselves more for a better atmosphere of work. A critical literature review shows us that each organization should be spiritual-friendly. Workplace spirituality can increase individual creativity, organizational citizenship, sense of self-fulfillment of employees, honesty, trust, and organizational commitment. In short, the organizations that encourage workplace spirituality will experience enhanced organizational performance.*

**Kata-kata Kunci:** Spiritualitas, nilai, makna kerja, komunitas, keefektifan

## Pendahuluan

Nilai-nilai spiritualitas tempat kerja membuat perusahaan dapat bertahan lama. Untuk mencapai keberlanjutan (*sustainability*), penanaman nilai spiritualitas ke dalam bisnis merupakan suatu keniscayaan.<sup>1</sup> Belasan tahun yang lalu, Mitroff dan Denton dengan berani menyimpulkan bahwa tidak ada organisasi yang dapat bertahan lama tanpa spiritualitas dan

---

1 "Spiritualitas untuk Kelanjutan Perusahaan," *Kompas*, 24 Januari 2016, hlm. 15. Dikemukakan oleh Sudhamek Agoeng Wasjoto Soenjoto, Pemimpin Umum Garudafood Group, ketika dia menerima gelar doktor kehormatan dalam bidang studi manajemen dari Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, 23 Januari 2016.

jiwa.<sup>2</sup> Dalam ranah ilmu manajemen, istilah “spiritualitas tempat kerja” telah menjadi *trending topic* di kalangan akademisi maupun praktisi.

Menurut Ashmos dan Duchon, perkembangan minat pada konsep ini dapat dijelaskan dalam relasi dengan beberapa *trend* dalam dunia kerja. *Pertama*, praktik kebijakan *downsizing*, *reengineering*, dan pemutusan hubungan kerja yang populer pada dekade lalu telah menurunkan moral kerja karyawan dan menyebabkan ketidakadilan dalam gaji. *Kedua*, bagi banyak orang, tempat kerja telah menjadi wadah utama hidup sosial seiring dengan merosotnya mutu kehidupan sosial dalam lingkungan tetangga, agama, masyarakat luas, bahkan keluarga. Tempat kerja telah menjadi “rumah” di mana orang menghabiskan waktu paling banyak dalam sehari. Kebutuhan sosial untuk saling berhubungan dan menolong terpenuhi di tempat kerja. *Ketiga*, tekanan persaingan global mendesak organisasi untuk mengakui pentingnya kreativitas karyawan. Kreativitas dan inovasi mengandaikan adanya ekspresi yang penuh di tempat kerja. Ekspresi tersebut sulit muncul jika pekerjaan itu sendiri dirasa tidak bermakna.<sup>3</sup>

Sejalan dengan itu, Robbins dan Judge mengemukakan lima alasan mengapa dewasa ini minat pada spiritualitas tumbuh subur. *Pertama*, spiritualitas dapat menyeimbangi kuatnya tekanan akibat perubahan yang cepat dalam hidup. Gaya hidup masa kini, keluarga *single-parent*, mobilitas geografis, pekerjaan yang temporer, teknologi baru yang menciptakan jarak antarmanusia telah menurunkan mutu hidup berkomunitas. Banyak orang merasa membutuhkan keterlibatan dan hubungan. *Kedua*, peran agama tidak berefek untuk sejumlah orang sehingga mereka mencari pengisi kekosongan itu di tempat kerja. *Ketiga*, tuntutan pekerjaan membuat tempat kerja menjadi dominan dalam kehidupan sehingga orang mempertanyakan/mencari makna kerja. *Keempat*, orang-orang ingin mengintegrasikan nilai-nilai personal dan profesional. *Kelima*, makin banyak orang menyadari bahwa semakin mereka mengejar dan

---

2 Ian I. Mitroff and Elizabeth A. Denton, “A Study of Spirituality in the Workplace,” *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4 (1999), hlm. 91.

3 Donde P. Ashmos and Dennis Duchon, “Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure,” *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, No. 2 (June 2000), hlm. 134-135.

memperoleh lebih banyak materi semakin kosong hidup mereka.<sup>4</sup>

## Makna Spiritualitas Tempat Kerja

Istilah “spiritualitas” berasal dari kata Latin “*spiritus*” yang antara lain berarti roh atau nafas. Konsep “spiritualitas tempat kerja” (*workplace spirituality*) relatif baru. Meskipun demikian, konsep ini tidaklah baru dalam pengalaman manusia. Konsepsi teori spiritualitas tempat kerja dapat ditelusuri rahimnya terutama dalam teori-teori yang dikemukakan oleh Mary Parker Follet. Dalam konteks kerja, Follet pertama kali memperkenalkan istilah “spiritual” sebagai suatu kekuatan dalam diri manusia untuk menenun kebersamaan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Setiap manusia bekerja sama dalam organisasi sedemikian rupa sehingga masing-masing bakat dan kekhasan yang dijalin harmonis akan menciptakan keefektifan. Dalam karyanya, *Creative Experience*, Follet menyatakan perlunya memperhatikan kebutuhan spiritual karyawan di tempat kerja. Pemisahan kebutuhan jasmani dan rohani manusia adalah dualisme yang fatal. Organisasi harus memastikan bahwa semua bagian bekerja sama membangun tatanan menuju tujuan yang sama.<sup>5</sup>

Menurut Mitroff dan Denton, spiritualitas tempat kerja mencakup upaya menemukan tujuan akhir dari hidup, mengembangkan relasi yang erat dengan rekan kerja dan orang-orang yang terkait dengan pekerjaan, dan untuk memiliki konsistensi antara keyakinan-keyakinan inti diri dan nilai-nilai organisasi.<sup>6</sup>

Dalam konteks pencarian makna, Beyer, dalam Duchon dan Plowman melihat spiritualitas mengandung dua komponen, yakni: makna dan rasa memiliki; “Karena manusia adalah makhluk yang mencari makna, mereka mencari makna dalam pekerjaannya. Karena manusia itu makhluk sosial, mereka juga mencari rasa memiliki dalam kelompok sosial melalui pekerjaannya. Dua hal tak berwujud ini, makna dan memiliki,

4 Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed (New Jersey: Prentice Hall, 2013), hlm. 530.

5 Avis L. Johnson, “Mary Parker Follet: Laying the Foundations for Spirituality in the Workplace,” *Intl Journal of Public Administration*, 30 (2007), hlm. 430-431.

6 Mitroff and Denton, *op.cit.*, hlm. 89-90.

meningkatkan kehidupan batin individu dan memberikan dimensi spiritual pada pekerjaan mereka.”<sup>7</sup>

Duchon dan Plowman meneruskan dua komponen itu ketika mendiskusikan dimensi-dimensi spiritualitas kerja. *Pertama*, spiritualitas tempat kerja berarti pengakuan bahwa karyawan adalah makhluk spiritual; mereka memiliki kehidupan batin di mana kebutuhan akan makna dialamatkan. *Kedua*, spiritualitas tidak hanya sekadar kodrat batin karyawan, melainkan juga, seperti yang dikatakan Beyer, kebutuhan untuk memiliki dan menjadi bagian dari komunitas. *Ketiga*, spiritualitas mencakup pemahaman bahwa kebutuhan orang akan makna dapat dicapai melalui pekerjaan yang bermakna.<sup>8</sup>

Bertolak dari komponen-komponen di atas, Ashmos dan Duchon mendefinisikan spiritualitas tempat kerja sebagai “pengakuan bahwa karyawan mempunyai kehidupan batiniah yang memperkaya dan diperkaya oleh kerja yang bermakna dalam konteks komunitas.”<sup>9</sup> Pemahaman spiritualitas tempat kerja berangkat dari pengakuan bahwa manusia memiliki aspek kehidupan batiniah dan lahiriah. Pemenuhan kehidupan batiniah akan berefek pada kehidupan lahiriah yang lebih produktif dan bermakna.

Banyak peneliti berikutnya mengikuti pengertian spiritualitas menurut Ashmos dan Duchon di atas. Peter Vaill, misalnya, mendefinisikan spiritualitas sebagai hasrat manusia untuk menemukan makna yang pada gilirannya akan menghantar orang pada pencarian signifikansi dalam pekerjaannya.<sup>10</sup> Carole L. Jurkiewicz dan Robert A. Giacalone mengartikan spiritualitas sebagai kerangka kerja dari nilai-nilai organisasi yang dibuktikan dalam budaya yang mempromosikan pengalaman

---

7 Dennis Duchon and Donde Ashmos Plowman, “Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance,” *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 5 (2005), hlm. 811: “Because humans are meaning-seeking animals, they seek meaning in their work. Because they are social animals, they also seek a sense of belonging to social groups through their work. These two intangibles – meaning and belonging – enhance the inner lives of individuals and give their work a spiritual dimension.”

8 *Ibid.*

9 Ashmos and Duchon, *op.cit.*, hlm. 137: “... spirituality at work as the recognition that employees have an inner life that nourishes and is nourished by meaningful work that takes place in the context of community.” . .

10 Peter Vaill, “Introduction to Spirituality for Business Leadership,” *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, No. 2 (June 2000), hlm. 115-116.

karyawan akan transendensi melalui proses kerja, memfasilitasi rasa keterhubungan dengan orang lain dalam cara yang memberikan rasa kepenuhan dan kegembiraan.<sup>11</sup> Gordon E. Dehler dan M. Ann Welsh memahami spiritualitas sebagai suatu pencarian makna, pengetahuan diri yang lebih dalam, atau transendensi diri ke level yang lebih tinggi.<sup>12</sup>

Pengakuan yang tinggi akan adanya kehidupan batin, kuatnya rasa memiliki akan komunitas, dan tingkat makna yang tinggi akan pekerjaan, akan diikuti kinerja unit kerja yang tinggi. Terhadap kepemimpinan, berhubung kepemimpinan merupakan elemen penting dari sistem yang bertindak bersama individu untuk menentukan makna, maka jika pemimpin menghargai kehidupan batin, makna kerja, dan menjadi bagian dari komunitas, maka karyawan yang menjadi bawahannya juga akan menunjukkan nilai yang sama. Terhadap iklim organisasional, ditemukan bahwa unit kerja yang memiliki iklim yang memungkinkan rasa akan komunitas dan makna kerja menunjukkan kinerja yang lebih tinggi daripada unit kerja yang tidak memilikinya.<sup>13</sup>

Dalam jalinan konteks ini, spiritualitas tempat kerja dipertimbangkan secara intensif sebagai salah satu aspek yang dapat mendukung pertumbuhan diri dan keefektifan organisasi.

### **Spiritualitas = Religiositas (Agama)?**

Terdapat beraneka perspektif dalam memahami wacana yang relatif baru ini. Kerancuan utama adalah soal konotasi spiritualitas dalam kaitannya dengan agama. Sejumlah penulis memandang spiritualitas sebagai bagian, atau setidaknya, terkait erat dengan agama. Sebagian penulis lain melihatnya sebagai fenomena yang harus dibedakan dari agama.

Dalam *Laborem Exercens*, Yohanes Paulus II mengembangkan elemen-elemen spiritual atas kerja sehingga aktivitas kerja individu dilihat

---

11 Carole L. Jurkiewicz and Robert A. Giacalone, "A Value Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance," *Journal of Business Ethics*, Vol. 49 (2004), hlm. 129.

12 Gordon E. Dehler and M. Ann Welsh, "Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, No. 6 (1994), hlm. 18.

13 Duchon and Plowman, *op. cit.*, hlm. 815-816.

sebagai bagian dari proses keselamatan.<sup>14</sup> Sukumarakurup Krishnakumar dan Christopher P. Neck mengumpulkan beberapa pandangan yang memperlihatkan dua kutub pandangan yang berbeda. Menurut mereka, Bruce melihat muatan spiritualitas merujuk pada agama partikular. Naylor *et al.* berargumen bahwa agama Kristen meyakini spiritualitas sebagai panggilan untuk bekerja. J.K. Menon menjelaskan bahwa bagi agama Hindu, spiritualitas adalah melakukan pekerjaan dengan penuh kesetiaan. N.P. Jacobson menguraikan ajaran Budha yang memandang kerja keras dan kesetiaan adalah alat untuk mengubah kehidupan individu dan organisasi keseluruhan ke arah kehidupan yang kaya. D. Yousef menjelaskan bahwa agama Islam mengajarkan umatnya untuk lebih berkomitmen pada organisasi. Selain komitmen, Islam juga menyuarakan perlunya sikap kooperatif, kejujuran, dan keadilan. E. Rice memaparkan bahwa Taoisme dan Konfusianisme menekankan nilai spiritual kebersamaan dalam dunia kerja dalam konteks keterhubungan manusia dengan sesamanya dan alam semesta. Kutub berbeda berasal dari W.A. Guillory, yang melihat spiritualitas sebagai suatu konsep atau prinsip yang mengalir dari “kesadaran batin” individu. D.R. Graber berargumen bahwa spiritualitas jauh dari konotasi formal dan seremonial agama; spiritualitas merujuk pada pencarian batin akan makna dan kepuhan yang dilakukan seseorang lepas dari agama. Mitroff dan Denton memandang spiritualitas sebagai perasaan dasariah orang untuk bersatu dengan kepuhan jati dirinya, orang lain, dan semesta. J. Turner melihat spiritualitas sebagai hal yang datang dari dalam, melampaui insting bertahan hidup.<sup>15</sup>

Setiap agama mengajarkan pentingnya pengelolaan diri melalui berbagai tradisi religiusitas. Apa yang ditanamkan tradisi religius itu sedikit atau banyak diturunkan ke dalam berbagai dimensi kehidupan, termasuk dalam dunia kerja. Nilai-nilai itu diturunkan ke dalam konsep spiritualitas tempat kerja dengan istilah-istilah, antara lain: transformasi

14 Michael J. White, “Homo Laborans: Work in Modern Catholic Social Thought,” *Villanova Law Review*, Vol. 58, No. 3 (2013) hlm. 468-469.

15 Sukumarakurup Krishnakumar and Christopher P. Neck The “What”, “Why” and “How” of Spirituality in the Workplace” *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 2 (2002), hlm. 155-156.

personal, penemuan jati diri, perjalanan rohani, menjadi visioner, dan pembaruan diri.<sup>16</sup> Hal ini menyebabkan muatan spiritualitas dan agama tumpang-tindih dalam perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Kendati muatan spiritualitas tempat kerja dan agama saling tumpang-tindih, spiritualitas *an sich* bukanlah soal dogma/akidah atau sistem keyakinan agama tertentu. Keduanya perlu dibedakan.<sup>17</sup> Spiritualitas sebagai suatu kerinduan batin akan makna kerja dan komunitas adalah karakteristik inheren manusia yang tidak merujuk pada agama (sebagai suatu sistem keyakinan).<sup>18</sup> Spiritualitas dapat didiskusikan, sementara agama tidak dapat didiskusikan.<sup>19</sup> Dalam rangka menggali perbandingan dua elemen ini, Mitroff dan Denton menemukan bahwa 60 persen responden melihat agama sebagai bentuk ekspresi yang tidak tepat, sementara spiritualitas dipandang sebagai hal yang lebih cocok di tempat kerja. Lebih jauh, karyawan berharap agar organisasi melestarikan sejumlah aspek spiritualitas dalam kelompok demi menghasilkan produk dan layanan yang lebih bermutu. Melalui serangkaian wawancara, mereka menemukan konsensus di antara responden bahwa definisi spiritualitas tempat kerja membawa mereka pada kesadaran akan pentingnya elemen-elemen spiritualitas.<sup>20</sup> Keduanya relasional, namun tidak identik.

Spiritualitas tempat kerja terkait dengan cara bagaimana karyawan memahami dirinya sebagai makhluk yang memiliki kebutuhan rohani dalam dunia kerja. Spiritualitas menyangkut pengalaman rasa akan makna dan manfaat kerja, melampaui yang tertera dalam *job design* yang biasanya menekankan pemenuhan tugas dan kinerja. Spiritualitas juga menyangkut rasa keterhubungan orang-orang dengan komunitas kerjanya.<sup>21</sup> Spiritualitas dimiliki semua manusia karena kemanusiaannya, bukan karena dirinya menganut agama tertentu.

---

16 Ashmos and Duchon, *op.cit.* hlm. 135.

17 Stephen M. King, "Religion, Spirituality, and the Workplace: Challenges for Public Administration," *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1 (Jan-Feb 2007), hlm. 104.

18 Duchon and Plowman, *op.cit.* hlm. 809.

19 Mitroff and Denton, *op.cit.* hlm. 90.

20 *Ibid.*, hlm. 83-91.

21 Ashmos and Duchon, *op.cit.* hlm. 135.

## Elemen Spiritualitas Tempat Kerja

Bertolak dari definisi Ashmos dan Duchon, spiritualitas tempat kerja mengandung tiga elemen, yakni: pengakuan akan kehidupan batin, kerja yang bermakna, dan komunitas.

### a. Kehidupan Batin

Untuk banyak orang, kehidupan batiniah berhubungan dengan pemahaman kekuatan batin seseorang dan bagaimana menggunakannya untuk menjalin kehidupan lahiriah yang lebih penuh dan memuaskan. Pengakuan akan spiritualitas tempat kerja berarti melihat tempat kerja sebagai populasi orang-orang yang memiliki budi maupun roh, dan percaya bahwa pengembangan aspek rohani sama pentingnya dengan pengembangan aspek budi.<sup>22</sup>

Manusia membawa seluruh dirinya ke dalam dunia kerja, dan seluruh diri ini mencakup aspek spiritual.<sup>23</sup> Keseluruhan diri itu mencakup hati dan jiwa. Kehidupan batin dimengerti sebagai perasaan individu tentang makna fundamental jati dirinya, apa yang dilakukan, dan kontribusi yang diberikan.<sup>24</sup> Oleh sebab itu, dimensi penting spiritualitas tempat kerja adalah pengertian bahwa karyawan memiliki kebutuhan spiritual (misalnya kehidupan batin) seperti halnya kebutuhan fisik, emosional, dan kognitif. Kebutuhan-kebutuhan itu tidak ditinggalkan di rumah ketika mereka berangkat kerja.<sup>25</sup>

Dimensi kehidupan batin dicerminkan oleh sejauh mana individu merasa hidupnya memberi pengharapan. Orang yang menghargai kehidupan batin akan mendasarkan pilihan-pilihan hidupnya pada nilai-nilai spiritual. Mereka juga peduli terhadap kesehatan spiritual rekan kerja.<sup>26</sup>

### b. Kerja yang Bermakna

Elemen kedua spiritualitas tempat kerja mencakup gagasan bahwa orang mencari makna dalam pekerjaannya. Ini bukan hal baru karena,

22 *Ibid.*, hlm. 136.

23 Duchon and Plowman, *op. cit.* hlm. 811.

24 Peter B. Vaill, *Spirited Leading and Learning: Process Wisdom for a New Age* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), hlm. 218.

25 Duchon and Plowman, *loc. cit.*

26 Ashmos and Duchon, *op.cit.* hlm. 143.

misalnya Etzioni menyatakan bahwa bagi orang, makna kerja itu lebih berharga daripada imbalan material yang diperoleh atas pekerjaan mereka.<sup>27</sup> Dimensi ini mencakup bagaimana karyawan berinteraksi dalam aktivitas sehari-hari dalam dunia kerja.<sup>28</sup>

Elemen pekerjaan yang bermakna diungkapkan oleh pengalaman kebahagiaan dalam pekerjaan, keyakinan bahwa orang lain juga mengalami kegembiraan berkat pekerjaan kita. Individu yang mengalami dimensi ini merasa pekerjaannya memberikan energi. Pekerjaannya dilihat sebagai hal yang penting dalam kehidupan. Orang selalu masuk kerja setiap hari dengan hati senang. Mereka melihat hubungan erat antara pekerjaannya dengan pemenuhan kebutuhan sosial dari komunitasnya. Di situ karyawan memersepsikan pekerjaannya pantas dan penting dari sudut pandang sejumlah sistem nilai yang dianut.<sup>29</sup>

Kerja yang bermakna diargumentasikan Amy Wrzesniewski dan Jane E. Dutton sebagai pemahaman individu atas tujuan pekerjaannya atau apa yang mereka yakini dapat dicapai melalui pekerjaannya. Individu-individu memainkan peran aktif dalam menciptakan makna dari pekerjaan mereka melalui *job crafting*, yakni melalui perubahan kecil yang dibuat dalam tugas dan kendala-kendala dalam pekerjaan.<sup>30</sup>

M.G. Pratt dan B.E. Ashforth menyatakan bahwa kebermaknaan tercipta melalui makna dalam dan pada pekerjaan. Berhubung pencarian makna ialah apa yang didefinisikan sebagai hal spiritual, maka kerja yang bermakna dan spiritualitas di tempat kerja merupakan dua hal yang saling berkaitan. Oleh sebab itu, konseptualisasi spiritualitas harus mencakup tidak hanya pengakuan bahwa individu memiliki hidup batin yang mendorong mereka mencari makna, melainkan bahwa bagian dari pencarian makna itu dipuaskan oleh pekerjaan yang bermakna.<sup>31</sup>

27 Duchon and Plowman, *op.cit.* hlm. 812.

28 John Milliman, Andrew J. Czaplewski, and Jeffrey Ferguson. "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment," *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 4, (2003), hlm. 429.

29 Ashmos and Duchon, *op.cit.* hlm. 143.

30 Amy Wrzesniewski and Jane E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work," *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2 (April 2001), hlm. 180.

31 Duchon and Plowman, *op.cit.* hlm. 813-814.

Pekerjaan yang bermakna berbicara tentang tugas-tugas yang bermakna secara kognitif. Selain itu, pekerjaan yang bermakna juga bertutur tentang pekerjaan yang menciptakan rasa kegembiraan, yang menghubungkan pekerja dengan kebaikan yang lebih besar dan terhadap hal yang dipandang karyawan penting dalam kehidupan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan suatu tempat kerja yang bermakna. Lebih jauh, pekerjaan seharusnya tidak melulu bermakna saja, melainkan hendaknya dilihat sebagai panggilan. Kerja adalah panggilan dari suatu tempat yang menjadi sumber makna dan identitas, akar dari hal yang melampaui intensi dan interpretasi manusia.

### c. Milik Komunitas

Elemen ketiga dari definisi spiritualitas adalah kebutuhan manusia untuk tetap terhubung dengan manusia lain dalam komunitas. Komunitas mencakup pengertian saling berbagi, kewajiban mutual, dan komitmen yang menghubungkan manusia satu sama lain. Tempat kerja spiritual dilihat sebagai tempat berbagi kehidupan.<sup>32</sup>

Ashmos dan Duchon, model manajemen ilmiah dan birokratis di era lampau mengusulkan spesialisasi yang menyebabkan isolasi dan pengasingan di antara para pekerja. Namun kini tempat kerja dilihat sebagai komunitas yang menghidupkan. Perlu dilakukan tinjauan kembali atas tempat kerja, bertolak dari pandangan tentang pekerjaan sebagai suatu mesin yang dibedakan berdasarkan bagian-bagiannya menuju pandangan keterkaitan antar bagian sebagai suatu sistem.<sup>33</sup>

Elemen ini diungkapkan dengan kondisi yang kondusif dan bersahabat di tempat kerja sebagai suatu komunitas. Sebagai anggota komunitas, individu merasa orang-orang di sekitarnya menguatkan pertumbuhannya. Ketika orang mengalami kecemasan terkait pekerjaan, mereka tidak merasa segan untuk mendiskusikannya. Sebagai bagian dari komunitas, karyawan bekerja sama untuk mengatasi konflik dengan cara positif. Dalam evaluasi kinerja, individu merasa diperlakukan adil. Mereka juga diberi keberanian dan kesempatan untuk mengambil risiko

32 *Ibid.*, hlm. 814.

33 Ashmos and Duchon, *op.cit.* hlm.136-137.

dalam pekerjaan. Karyawan dihargai sebagaimana adanya mereka.<sup>34</sup>

Dimensi penting yang orang anggap bernilai di tempat kerja adalah kemampuan merasakan diri sebagai bagian dari komunitas yang lebih besar atau tetap terhubung satu dengan yang lain. Dalam konteks gaya kepemimpinan, Louis W. Fry mengembangkan gagasan ini menjadi teori kepemimpinan spiritual. Penting diakui bahwa kepemilikan, misalnya menjadi bagian dari suatu komunitas, kini dapat dilihat sebagai bagian yang wajib untuk suatu lingkungan kerja yang *spiritual-friendly*.<sup>35</sup>

Merasa diri sebagai bagian dari komunitas merupakan elemen penting dalam pertumbuhan spiritual. Peter Vaill menekankan aspek kebersamaan (*fellowship*) yang dapat membantu baik pemimpin maupun pengikut untuk mengatasi kesepian, kekecewaan, dan luka dalam organisasi modern serta memutuskan bahwa kondisi-kondisi itu tidak seharusnya merusak spirit dalam organisasi dan orang-orang yang ada di dalamnya.<sup>36</sup>

Di samping itu, ketika individu merasa diri bagian dari suatu komunitas kerja dan mengidentifikasi diri dengan tujuan kelompok itu, maka akan diikuti peningkatan pencapaian sasaran. Pemimpin adalah orang yang mengerti kebutuhan spiritual dasar pengikutnya. Oleh sebab itu, pemimpin harus menjadi bagian dari suatu komunitas dan berhasil menciptakan suatu komunitas kerja seperti itu.<sup>37</sup> Spiritualitas memungkinkan orang untuk terhubung dengan rekan kerja dan sistem sosial organisasi yang lebih besar.<sup>38</sup> Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak didasarkan pada semangat komunitas ditandai dengan gejala rendahnya moral kerja, tingginya perputaran karyawan, dan tingginya frekuensi absensi karena stress dan sakit.<sup>39</sup>

---

34 *Ibid.*, hlm.143.

35 Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 (2003), hlm. 704.

36 Vaill, *op.cit.* hlm. 227.

37 Duchon and Plowman, *op.cit.* hlm. 815.

38 Young Joon Hong, "Developing a New Human Services Management Model Through Workplace Spirituality in Social Work," *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 26 (2011), hlm. 151.

39 Jean-Claude Garcia-Zamor, "Workplace Spirituality and Organizational Performance," *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 3, (2003), hlm. 360-361.

## Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja

Krishnakumar dan Neck merangkum penelitian arus utama yang menemukan bahwa spiritualitas berkorelasi positif dengan kreativitas, meningkatkan kejujuran dan kepercayaan, menciptakan rasa kepenuhan diri karyawan, dan meningkatkan komitmen.<sup>40</sup> Konsep spiritualitas tempat kerja merujuk pada pengakuan bahwa manusia terdorong mencari nilai-nilai rohani dalam dunia kerja.<sup>41</sup> Organisasi yang membantu karyawan menemukan makna batiniah dari pekerjaannya akan menuai kreativitas, pembelajaran, dan citarasa (*passion*) dalam benak mereka.<sup>42</sup> Organisasi spiritual membantu karyawannya untuk mengembangkan dan mencapai kepenuhan potensinya.<sup>43</sup> Panggilan hidup manusia (kemanusiaan) adalah berdoa dan bekerja (*ora et labora*). Pekerjaan merupakan sarana bagi manusia untuk semakin memanusia-wikan dirinya.

Sejumlah riset membuktikan bahwa spiritualitas tempat kerja berkorelasi dengan komitmen karyawan,<sup>44</sup> kepuasan intrinsik, mereduksi niat untuk berhenti kerja, keterlibatan dalam pekerjaan, dan kinerja karyawan.<sup>45</sup> Moral kerja karyawan terpuuk berkat pengembangan tempat kerja yang spiritual. Tidak cukup bahwa karyawan merasa diri efektif dan produktif, mereka ingin menemukan makna dalam pekerjaannya.<sup>46</sup>

Manusia adalah makhluk multidimensional; terdiri dari badan, jiwa, dan roh. Tiap elemen mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi. Berangkat dari gagasan ini, pekerjaan, di samping memenuhi kebutuhan fisiologis, juga menjadi media untuk memenuhi kebutuhan rohani. Ketika

---

40 Krishnakumar and Neck, *op.cit.* hlm. 153.

41 Yogesh Mehta and Srishti Joshi, "Impact of Workplace Spirituality on Organization Culture through Improved Employee Productivity," *AIMS International Conference on Value-based Management*, (August 2010), hlm. 222.

42 Stanley E. Fawcett, James C. Brau, Gary K. Rhoads, and David Whitlark, "Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of an Inspiring Workplace," *Intl Journal of Public Administration*, 31 (2008), hlm. 422.

43 Robbins and Judge, *op.cit.*, hlm. 531.

44 Milliman *et al.*, *op cit.*, hlm. 441.

45 Monthon Sorakraikitikul and Sununta Sienthai. "Organizational Learning Culture and Workplace Spirituality: Is Knowledge-sharing Behaviour a Missing Link? *The Learning Organization*, Vol. 21, No. 3 (2014), hlm. 176; Pawinee Petchsawang and Dennis Duchon, "Measuring Workplace Spirituality in An Asian Context," *Human Resource Development International*, Vol. 12, No. 4 (September 2012), hlm. 459; Duchon and Plowman, *op cit.*, hlm. 816.

46 Garcia-Zamor, *op cit.*, hlm. 360.

kebutuhan rohani diisi, roh yang memiliki hidup, daya, dan dinamika akan menggerakkan badan untuk bekerja. Dengan demikian pekerjaan merupakan perwujudan panggilan roh atas badan.

## Penutup

Pekerjaan, bagi manusia modern, telah merupakan bagian kehidupan. Tempat kerja menyita porsi waktu efektif terbesar dalam satu hari. Apa yang terjadi dan dilakukan orang di tempat kerja akan memengaruhi sikap dan perilaku mereka di rumah maupun di tempat lainnya. Makna hidup yang ditemukan dalam dan melalui pekerjaan, kebersamaan yang kuat sebagai anggota dari suatu komunitas, dan pemenuhan berbagai kebutuhan batin lainnya membuat pekerja merasa *at home* di tempat kerja. Atmosfir ini menghantar manusia pada kepenuhan diri secara utuh. Organisasi yang menciptakan iklim seperti itu memperkaya dan akan diperkaya oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya. Kesadaran ini turut mengarahkan pakar manajemen dan organisasi untuk memberi perhatian pada aspek spiritualitas tempat kerja.

Manusia bekerja tidak hanya dengan kepala dan tangan, melainkan juga dengan hati. Hal inilah yang membedakan manusia dari makhluk hidup lainnya. Sebagai makhluk multidimensional, manusia terdiri dari badan, jiwa, dan roh. Masing-masing dimensi mempunyai kebutuhan yang perlu dipenuhi. Orang tidak meninggalkan elemen rohnya ketika mereka berangkat dari rumah untuk bekerja. Hal inilah yang membuat aspek spiritualitas tak dapat dinafikan dalam dunia kerja. Hanya ketika manusia bekerja dengan mengikutsertakan hati (*spirit*), makna dari pekerjaan ditemukan. Melalui pekerjaan yang dilakukan dengan hati, manusia dapat mengungkapkan keseluruhan dan kepenuhan dirinya. Tempat kerja merupakan wadah pemenuhan holistik manusia.

Hingga saat ini, masih sedikit riset tentang dimensi spiritualitas tempat kerja yang didasarkan pada budaya lokal, teristimewa budaya kerja di Indonesia. Penelitian atas topik ini di Indonesia dan di sejumlah kawasan lainnya masih berupa replikasi riset yang bertolak dari dimensi menurut budaya Barat. Petchsawang dan Duchon sudah memulai riset

dimensi spiritualitas dalam konteks dunia kerja di Thailand.<sup>47</sup> Penelitian yang akan datang atas topik ini seharusnya ditujukan pada eksplorasi dimensi spiritualitas yang khas Indonesia.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ashmos, Donde P. and Dennis Duchon. "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure." *Journal of Management Inquiry*, June 2000, pp. 134-145.
- Dehler, Gordon E. and M. Ann Welsh. "Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm." *Journal of Managerial Psychology*, 9, 1994, hlm. 17-26.
- Duchon, Dennis and Donde Ashmos Plowman. "Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance." *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 (5), 2005, hlm. 807-833.
- Fawcett, Stanley E., James C. Brau, Gary K. Rhoads, and David Whitlark. "Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of an Inspiring Workplace." *Intl Journal of Public Administration*, 31, 2008, hlm. 420-438.
- Fry, Louis W. "Toward a Theory of Spiritual Leadership." *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003, hlm. 693-727.
- Garcia-Zamor, Jean-Claude. "Workplace Spirituality and Organizational Performance." *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 3, (2003), hlm. 355-363.
- Hong, Young Joon. "Developing a New Human Services Management Model Through Workplace Spirituality in Social Work." *Journal of Workplace Behavioral Health*, Vol. 26 (2011), hlm. 144-163.
- Johnson, Avis L. "Mary Parker Follet: Laying the Foundations for Spirituality in the Workplace." *Intl Journal of Public Administration*, 30, 2007, hlm. 425-439.
- Jurkiewicz, Carole L. and Robert A. Giacalone. "A Value Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance." *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, 2004, hlm. 129-142.
- King, Stephen M. "Religion, Spirituality, and the Workplace: Challenges for Public Administration," *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1 (Jan-Feb 2007), hlm. 103-114.
- Kompas, "Spiritualitas untuk Kelanjutan Perusahaan," (24 Januari 2016).

47 Petchsawang and Duchon, *op.cit.*, hlm. 459-468.

- Krishnakumar, Sukumarakurup and Christopher P. Neck. "The "What", "Why", and "How" of Spirituality in the Workplace." *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 (3), 2002, hlm. 153-164.
- Mehta, Yogesh and Srishti Joshi. "Impact of Workplace Spirituality on Organization Culture through Improved Employee Productivity." *AIMS International Conference on Value-based Management*, August 11-13, 2010, hlm. 221-226.
- Michael J. White, "Homo Laborans: Work in Modern Catholic Social Thought," *Villanova Law Review*, Vol. 58, No. 3 (2013)
- Milliman, John, Andrew J. Czaplewski, and Jeffrey Ferguson. "Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment." *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, No. 4, 2003, hlm. 426-447.
- Mitroff, Ian I. and Elizabeth A. Denton. "A Study of Spirituality in the Workplace." *Sloan Management Review*, 40 (4), 1999, hlm. 83-92.
- Petchsawang, Pawinee and Dennis Duchon. "Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context." *Human Resource Development International*, 12 (4), 2009, hlm. 459-468.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior, 15<sup>th</sup>*. New Jersey: Prentice Hall, 2013.
- Sorakraikitikul, Monthon and Sununta Sienthai. "Organizational Learning Culture and Workplace Spirituality: Is Knowledge-sharing Behaviour a Missing Link?" *The Learning Organization*, Vol. 21, No. 3, 2014, hlm. 175-192.
- Vaill, Peter. *Spirited Leading and Learning: Process Wisdom for a New Age*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- . "Introduction to Spirituality for Business Leadership." *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, No. 2 (June 2000), hlm. 115-116.
- White, Michael J. "Homo Laborans: Work in Modern Catholic Social Thought," *Villanova Law Review*, Vol. 58, No. 3 (2013), hlm. 455-470.
- Wrzesniewski, Amy and Jane E. Dutton. "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work." *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2 (April 2001), hlm. 179-201.