



PENGARUH SPIRITUALITAS TERHADAP *SERVANT LEADERSHIP* DAN KINERJA PIMPINAN

Received: 17th September 2017; Revised: 16th October 2017; Accepted: 21th November 2017

Subhan Ajrin Sudirman

UIN Imam Bonjol Padang

Email: Subhanajrin@uinib.ac.id

Abstract : *Within the scope of the organization, a number of studies have revealed the positive impact of spirituality for the organization. As many experts point out that spirituality in the workplace benefits organizations at least at two levels, organizational levels and individual levels. The influence of spirituality on the organizational level can be related to work attitude of employees, leadership, culture and organizational performance. At the individual level, spirituality can positively affect the physical, mental and personal effectiveness of the individual. Numerous studies have shown that organizations that pay attention to spirituality have an effect on performance improvement. The issue of spirituality and the scope of the individual is related to the need of the individual in obtaining the meaning, the most important meaning, or the deepest meaning and tranquility in his life and the needs of the environment that can support his own potential growth. Environmental circumstances, both micro environments, such as workplaces and the national and global community environments referred to as full of competitive circumstances have put great pressure on and push the need for spirituality to manage themselves through mechanisms that give meaning and awareness of the purpose of life.*

Keyword : *Spirituality, servant leadership, leader performance*

Latar Belakang

Spiritualitas menjadi salah satu tema penting di berbagai negara dan menjadi perhatian luas bagi segenap masyarakat, baik anggota masyarakat umum, perusahaan, dan para ahli. Spiritualitas secara umum dipahami sebagai kesadaran tentang tujuan, tata nilai, dan makna atau arti terdalam kehidupan dalam konteks diri, kemanusiaan, alam, dan Tuhan. Perkembangan kebutuhan spiritualitas di dunia khususnya di negara Barat utamanya terjadi sejak periode 1980-1990 pada saat terjadi krisis ekonomi global (Ashar & Lane-Maher, 2002; Carlin, 2006; Gotsis & Kortezi, 2008; Milliman, *et al*, 2003; Smith & Rayment, 2007). Naisbitt dan

Aburdane (1990) serta Aburdane (2006) merumuskan kecenderungan baru yang akan mengubah strategi kerja, bisnis, dan gaya hidup masyarakat dunia, yaitu kesadaran spiritualitas di berbagai tingkat kehidupan, baik pribadi, keluarga, organisasi bisnis, maupun masyarakat. Kurun waktu tersebut disebut sebagai *the decade of the soul* (Ashar & Lane-Maher, 2002).

Perkembangan kebutuhan spiritualitas di lingkungan perusahaan terjadi baik pada tingkat individu maupun organisasi. Pada kurun waktu tersebut, kepuasan kerja dan moral perusahaan secara keseluruhan di hampir semua tempat tergolong rendah. Banyak orang merasa tidak nyaman dan merasa tidak aman dalam pekerjaannya.

Mayoritas karyawan menginginkan untuk mendapatkan arti terpenting atau makna dalam bekerja (Ashmos & Duchon, 2000). Banyak orang kecewa dengan rumusan kebahagiaan yang hanya menekankan pada perolehan finansial dan berpusat pada individu, serta adanya multi budaya dalam lingkungan kerja. Kesadaran adanya ketidakpastian hidup dan kematian, menumbuhkan minat untuk merenungkan makna hidup (Ashmos & Duchon, 2000).

Perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa banyak perusahaan mendorong pengembangan spiritualitas karena mereka percaya adanya pengaruh positif terhadap kehidupan organisasi (Neal & Biberman, 2004) maupun pada kepemimpinan (Fry, 2003). Secara khusus dinyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas (Heaton, *et al.*, 2004; King & Crowther, 2004).

Di Indonesia, fenomena peningkatan kebutuhan spiritualitas secara menonjol terjadi bersamaan dengan terjadinya krisis ekonomi pada tahun 1997-an. Krisis ekonomi yang terjadi banyak dikaitkan dengan terjadinya krisis moral yang menyeluruh, yang ditandai dengan praktik-praktik pengelolaan negara, pemerintahan, dan bisnis yang tidak sehat, korupsi, kolusi dan nepotisme (Djalil, 2000; Keraf, 2002). Realitas tersebut tidak sejalan dengan cita-cita pendirian Negara Republik Indonesia sebagaimana termuat dalam Pembukaan UUD 1945. Pancasila sebagai dasar negara RI, sekaligus sebagai nilai-nilai dasar dan pandangan hidup berbangsa dan bernegara telah dibangun dari fondasi kesadaran spiritualitas yang tinggi. Dengan menggunakan istilah kecerdasan spiritual (Zohar & Marshal, 2000), dapat dikatakan bahwa kecerdasan spiritual masyarakat Indonesia dalam berbangsa dan bernegara belum bisa dikatakan cerdas. Masyarakat telah kehilangan pemahaman terhadap nilai-nilai mendasar, nilai-nilai yang melekat di

bumi dan lingkungannya. Budaya modern yang secara spiritual tidak cerdas, tidak hanya di Negara Barat akan tetapi juga terjadi di negara-negara Asia yang semakin dipengaruhi oleh dunia Barat (Zohar & Marshal, 2000).

Uraian tersebut menggambarkan bahwa spiritualitas merupakan aspek penting dalam kehidupan manusia dan saat ini mendapat perhatian di berbagai penjuru negara. Berbagai persoalan yang dihadapi individu, organisasi, masyarakat, dan negara yang digambarkan dalam sejumlah gejala seperti krisis ekonomi, runtuhnya perusahaan-perusahaan besar, praktik pengelolaan perusahaan yang tidak sehat, penyalahgunaan wewenang, merebaknya praktik korupsi, kolusi dan nepotisme merupakan indikator persoalan moral dan tata nilai, yang secara keseluruhan merupakan persoalan spiritualitas dalam masyarakat.

Persoalan spiritualitas dan ruang lingkup individu berhubungan dengan adanya kebutuhan individu dalam mendapatkan kebermaknaan, arti terpenting, atau arti terdalam dan ketenangan dalam kehidupannya serta kebutuhan lingkungan yang dapat mendukung pertumbuhan potensi dirinya. Keadaan lingkungan, baik lingkungan mikro, misalnya tempat kerja maupun lingkungan masyarakat tingkat nasional dan global yang disebut sebagai penuh dengan situasi yang kompetitif telah memberi tekanan yang kuat dan mendorong kebutuhan spiritualitas untuk mengelola diri melalui mekanisme yang memberikan arti dan kesadaran akan tujuan kehidupan.

Perhatian tersebut terkait dengan pentingnya spiritualitas baik dalam konteks individu maupun organisasi. Perhatian penelitian spiritualitas akhir-akhir ini diantaranya ditandai dengan upaya untuk merumuskan pengertian dan mengembangkan konstruk spiritualitas secara lebih komprehensif serta melakukan penelitian empiris. Misalnya penelitian untuk mengembangkan alat ukur spiritualitas dan

mengujinya dengan sejumlah variabel dalam lingkungan organisasi.

Spiritualitas adalah fenomena multidimensional. Oliveira (2006) menyatakan bahwa spiritualitas bersifat multidimensional, dan beberapa dari maknanya tidak terhindarkan dapat hilang ketika diwujudkan dalam serangkaian kata. Spiritualitas tampaknya tidak dapat didefinisikan secara sederhana, bersifat kompleks, merupakan konstruk multidimensional yang tersusun atas sejumlah faktor.

Berkaitan dengan konstruk spiritualitas yang bersifat multidimensional tersebut, sejumlah ahli juga merumuskan komponen spiritualitas. Oleh karena keragaman pengertian yang ada, komponen atau dimensi spiritualitas juga beragam. Di antara para ahli yang telah merumuskan dimensi yang terkandung dalam pengertian spiritualitas adalah Elkins, *et al.*, (1988), Ashmos dan Duchon (2000), Twigg, *et al.*, (2001), Ashar dan Lane-Maher (2002), Hynes, *et al.*, (2002), Milliman, *et al.*, (2003), dan Heaton, *et al.*, (2004).

Dalam rangka penelitian secara empiris, telah dikembangkan sejumlah alat ukur untuk mengukur spiritualitas individu, misalnya *Miller Measure of Spirituality* (Miller, 2004). *Purpose in Life Scale* oleh Crumbaugh dan Maholick (Krentzman, 2008). *Spiritual Well-Being Scale* oleh Paloutzian and Ellison (Sheehan, 2007).

Berdasarkan kajian pustaka, rumusan pengertian, konstruk, dan instrumen ukur spiritualitas umumnya berasal dari negara Barat. Di pihak lain, spiritualitas merupakan konstruk yang berkaitan dengan keyakinan serta tata nilai individu dan masyarakat. Masyarakat Indonesia dikenal memiliki keyakinan dan tata nilai yang berbeda dengan masyarakat Barat, khususnya bila dikaitkan dengan nilai-nilai dasar yang terkandung dalam Pancasila. Oleh karena itu, persoalan spiritualitas yang dapat menjadi perhatian penelitian adalah rumusan pengertian dan konstruk spiritualitas yang telah sesuai dengan masyarakat Indonesia serta

pengembangan alat ukur guna melakukan penelitian lebih lanjut secara empiris.

Dalam ruang lingkup organisasi, sejumlah penelitian telah mengungkapkan dampak positif spiritualitas bagi organisasi. Gotsis dan Kortezi (2008) menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja memberikan manfaat bagi organisasi paling tidak pada dua tingkat, yaitu tingkat organisasi dan tingkat individu. Pengaruh spiritualitas pada tingkat organisasi dapat berkaitan dengan sikap kerja karyawan, kepemimpinan, budaya dan kinerja organisasi. Pada tingkat individu, spiritualitas dapat berpengaruh positif terhadap kesehatan fisik, mental dan efektivitas kepribadian individu. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan perhatian pada spiritualitas berpengaruh pada peningkatan kinerja (Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Moore & Casper, 2006). Sejumlah perusahaan dunia dilaporkan telah mengadopsi tata nilai sebagai sumber pendorong organisasi dan menunjukkan kinerja yang menonjol. Perusahaan besar dunia seperti Intel, Wal-Mart, Xerox, Ford, Nike, dan Harley-Davidson dilaporkan telah mendukung spiritualitas di lingkungan kerja mereka (Oliveira, 2006).

Dalam aspek kepemimpinan, diantara model kepemimpinan yang ada, *servant leadership* dipandang oleh sejumlah ahli sebagai pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan saat ini (Patterson 2003a, 2003b; Spears, 2005; Washington, *et al.*, 2006). *Servant leadership* dinilai memiliki relevansi yang lebih dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lain. *Servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang dicirikan oleh aspek kebajikan sebagai tata nilai, yaitu penekanan pada dimensi pelayanan, pengikut atau anggota, dan moral. (Sendjaya & Sarros, 2002; Sendjaya, *et al.*, 2008).

Menurut Twigg, *et al.*, (2001), studi tentang pengaruh spiritualitas di tempat kerja secara empiris dapat dilakukan dengan cara; bebas dari stigma agama dan memberikan

penekanan pada spiritual di tempat kerja. Muhammad, *et al.*, (2004) menyarankan untuk penelitian lebih lanjut, diantaranya yaitu tentang identifikasi variabel yang dapat sebagai moderator hubungan antara spiritualitas sebagai salah satu dimensi kualitas individu (kepribadian), perilaku dan kinerjanya, serta pengaruh budaya nasional terhadap arti spiritualitas. Sejumlah penelitian tentang spiritualitas dikaitkan dengan kepribadian (Piedmont, 1999), perilaku kerja (Milliman, 2003), kesehatan mental dan kepemimpinan dalam organisasi (Mitroff & Denton, 1999) sudah dirintis oleh banyak ahli.

Kajian Teori

Di tinjau dari asal katanya, spiritualitas berasal dari kata dasar *spirit*. Asal kata *spirit* adalah dari bahasa Latin, yaitu *spirare* atau *spiritus*, yang berarti benafas atau nafas kehidupan (Elkins, *et al.*, 1998; Hynes, *et al.*, 2002). Spirit manusia secara umum berkaitan dengan kekuatan atau dorongan hidup (Hynes, *et al.*, 2002; Neal, 1997). Menurut Aburdane (2006) kata dasar *spirit* menggambarkan sebuah aspek dari manusia yang paling mirip dengan Sang Ilahi.

Sejumlah pengertian secara utuh telah dirumuskan oleh para ahli, antara lain oleh Elkins, *et al.* (1998), Twigg *et al.*, (2001), Tischler, *et al.*, (2002), Zohar dan Marshal (2004), Wigglesworth (2004), Abundance (2006), serta Smith dan Rayment (2007). Misalnya Elkins, *et al.*, (1998) mendefinisikan spiritualitas sebagai sebuah cara untuk menjadi dan mengalami sesuatu yang diperoleh melalui dimensi kesadaran yang bersifat transenden dan yang dicirikan dengan tata nilai tertentu dalam hubungannya dengan diri, orang lain, alam, kehidupan, dan sesuatu yang dipandang sebagai Tuhan (the ultimate). Koenig, *et al.*, (2001) mendefinisikan spiritualitas sebagai pencarian personal untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan mendasar tentang kehidupan, kebermaknaan, dan tentang hubungan dengan sesuatu yang suci atau transenden yang dapat tumbuh (ataupun tidak)

dari pengembangan ritual agama dan pembentukan komunitas. Kemudian Wigglesworth (2004) mengartikan spiritualitas sebagai kebutuhan dasar manusia untuk menjalin hubungan dengan sesuatu yang jauh lebih besar dari diri sendiri. Sesuatu yang lebih besar tersebut terdiri atas dua komponen, yaitu sesuatu yang bersifat vertikal (sesuatu yang suci, tidak berdimensi waktu dan tempat, kesadaran akan *a higher power, source, ultimate*) dan sesuatu yang bersifat horizontal (melayani umat manusia dan bumi). Adapun Smith dan Rayment (2007) menyatakan bahwa spiritualitas merupakan keadaan atau pengalaman yang dapat memberikan individu arah atau arti terdalam, atau memberikan perasaan pemahaman, dukungan, kesatuan batin, atau terhubung yang dapat dengan diri mereka sendiri, orang lain, alam semesta, Tuhan, atau kekuatan supranatural yang lain.

Dari berbagai pengertian yang telah dirumuskan oleh para ahli tersebut dapat diidentifikasi sejumlah aspek penting yang terkandung di dalamnya, yaitu bahwa spiritualitas merupakan proses pencarian; proses transendensi dan interkoneksi; kesadaran, yaitu kesadaran dalam kaitannya dengan diri, kemanusiaan, alam, dan Tuhan; berkaitan dengan makna (arti terdalam), tujuan dan tata nilai kehidupan; bersifat *intangible*, tidak dibatasi oleh dimensi waktu dan tempat; serta menjadi keyakinan seseorang dan menjadi sumber kekuatan terpenting bagi kehidupan manusia.

Spiritualitas sebagai proses pencarian atau proses menjadi dapat mengandung pengertian bahwa spiritualitas seseorang akan mengalami pertumbuhan dan perkembangan, tidak bersifat statis tetapi dinamis. Aspek yang demikian sejalan dengan karakteristik spiritualitas sebagai suatu kesadaran (Mayer, 2000; Wilber, 2000; Twigg, *et al.*, 2001; Aburdane, 2006). Kesadaran (counsciousness) berupa kondisi sadar tentang sesuatu (Gulick, 2004), kesadaran terhadap peristiwa eksternal dan sensasi internal, termasuk kesadaran akan

diri dan pikiran tentang pengalaman (Santrock, 2005). *Consciousness* bersifat dinamis, mengalami perubahan dari waktu ke waktu (Passer & Smith, 2004). Fungsi kesadaran adalah *perceiving*, *desiring*, *willing*, dan *acting* (Wilber 2000).

Menurut Mayer (2000), spiritualitas merupakan kesadaran tingkat tinggi. Kesadaran spiritualitas tersebut mencakup kesadaran keberadaan seseorang terhadap kesatuan yang besar; secara sadar berada dalam keadaan spiritualitas yang tinggi; mendapatkan kesucian dalam setiap aktivitas, peristiwa, dan hubungan hariannya; pengelolaan kesadaran sehingga persoalan dalam hidup dipandang dalam konteks tujuan utama kehidupan; serta kehendak untuk bertindak dengan cara-cara yang bijak. Secara keseluruhan kesadaran spiritualitas tersebut diistilahkan sebagai kapasitas *abstract reasoning*.

Wilber (2000) dalam bentuk yang lain juga menyatakan bahwa kesadaran spiritualitas merupakan tingkat perkembangan kesadaran yang tinggi sehingga dengan kesadaran tersebut seseorang mengetahui gambaran besar, Wilber menyebut gambar besar tersebut sebagai *the great nest of being*. Pada kesadaran ini disebut juga sebagai tingkatan *meditative states*. Kesadaran spiritual yang sering bersifat temporer, dapat ditransformasikan ke dalam realisasi yang bersifat tetap atau permanen. Pada tingkatan yang demikian potensi transpersonal dapat bersifat temporer, dapat ditransformasikan ke dalam realisasi yang bersifat tetap atau permanen. Pada tingkat yang demikian potensi transpersonal dapat ditingkatkan menjadi tingkat kesadaran yang bertahan lama, yaitu pada tingkatan *trait*. Pada saat kesadaran mencapai tingkatan yang demikian, tersedia potensi yang dapat menjadi sumber bagi pencerahan dan pengembangan mental seseorang.

Spiritualitas sebagai proses pencarian merupakan proses refleksi diri, pengenalan diri, yaitu dalam kaitannya dengan diri secara utuh, kemanusiaan, alam semesta, dan

Tuhan. Proses refleksi diri dapat menjadikan seseorang mampu menemukan makna, tujuan, dan merumuskan tata nilai dalam kehidupan (Aburdane, 2006; Bruce, 2000; Fabry, 1980; Mayhew, 2004; Miller, 2004; Mitroff & Denton, 1999; Smith & Rayment, 2007; Zohar & Marshal, 2004). Hasil dari refleksi diri dapat menjadikan seseorang mampu mengendalikan seluruh aktivitas dirinya (Passer & Smith, 2004). Kesadaran dalam spiritualitas dapat dikaitkan dengan pemahaman kesadaran dalam tingkatan *finality* menurut Aristoteles (Rychlak, 1997), yaitu berkaitan dengan maksud, niat, tujuan, atau alasan mengapa sesuatu ada. Dalam konteks spiritualitas sebagai proses pencarian, maka membangun spiritualitas merupakan upaya yang tidak pernah berakhir sampai akhir kehidupan seseorang (Frankl dalam Fabry, 1980).

Spiritualitas juga mengandung aspek keyakinan bagi seseorang (Hynes, *et al.*, 2002). Keyakinan tersebut berkaitan dengan inti tentang dunia, kemanusiaan, alam, dan kehidupan seseorang yang lebih tinggi, tata nilai seharusnya dijadikan pedoman dalam kehidupan idelanya (Miller, 2004). Spiritualitas bersifat subyektif dan personal sebagaimana sifat kesadaran (Passer & Smith, 2004). Dalam arti bahwa seseorang tidak dapat mengetahui keadaan sesungguhnya yang dialami oleh individu lain. Aspek yang demikian menjadikan spiritualitas diidentifikasi memiliki sifat yang *intangible* (Bruce, 2000; Mitroff & Denton, 1999; Tischler, *et al.*, 2002; Twigg, *et al.*, 2001) dan tidak dibatasi oleh dimensi waktu dan tempat (Wigglesworth, 2004).

Spiritualitas dan Agama Pengertian Komunikasi

Berkaitan dengan konsep spiritualitas dan agama atau, para ahli secara umum berpandangan bahwa keduanya merupakan konsep yang berbeda. Namun demikian, keduanya juga memiliki saling keterkaitan (Gotsis & Kortezi, 2008; Mitroff & Denton,

1999; Zohar & Marshal, 2000). Menurut Carlin (2006), secara historis antara spiritualitas dan agama, keduanya pada dasarnya tidak dibedakan. Perkembangan menunjukkan bahwa spiritualitas lambat laun memiliki pengertian yang lebih luas. Namun demikian, keduanya tetap memiliki keunikan yang berbeda. Cobb (2008) menyatakan bahwa istilah keduanya sering juga digunakan secara bergantian.

Mitroff dan Denton (1999) dalam studinya menemukan bahwa pimpinan yang menjadi responden secara nyata membuat perbedaan antara istilah spiritual dan religi. Di antaranya mereka mengklasifikasikan bahwa seseorang dapat menjadi spiritual tetapi tidak religius. Istilah spiritualitas tidak mesti mencakup seseorang. Demikian juga spiritualitas tidak mengimplikasikan agama resmi. Mereka menyatakan bahwa dapat dipandang sebagai bagian atau untuk banyak hal sebagai kesadaran untuk pengertian yang lebih luas tentang spiritualitas personal. Hal serupa dinyatakan oleh Zohar dan Marshal (2000), bahwa spiritualitas tidak identik dengan agama. Bagi beberapa individu dimungkinkan untuk menemukan jalan mengungkap spiritualitas lewat keberadaan agama yang formal tetapi tidak sertamerta menjadi indikator kecerdasan spiritual yang tinggi pula. Dalam kenyataannya tidak sedikit pula individu yang memilih menjadi ateis tetapi memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi, berbanding terbalik dengan individu yang religius tetapi memiliki kecerdasan spiritual yang rendah.

Di antara kesamaannya adalah bahwa keduanya mengungkapkan keberadaan Tuhan atau sesuatu yang *ultimate* dalam kehidupan manusia (Hodge, 2006). Keduanya memberikan perhatian pada naluri kehidupan, sesuatu yang inklusif, sesuatu yang melampaui kehidupan fisik (Harrington, *et*

al., 2001). Keduanya mengakui adanya sesuatu yang suci dari semua eksistensi (Marques, *et al.*, 2005). Hicks (2002; 2003) sebagaimana dikutip oleh Gotsis dan Kortezi (2008) mengambil sikap bahwa merupakan aspek aspek integral dan spiritualitas, dan bahwa diskusi tentang spiritualitas di tempat kerja tidak dapat dihindari berdiskusi tentang dalam bekerja, dan spiritualitas juga dikonseptualisasikan untuk saling mendorong satu sama lain. Misalnya, praktik religi mendorong pertumbuhan spiritual, sementara praktik spiritual sering merupakan aspek yang menonjol dalam kegiatan agama (Armstrong & Crowther, dalam King & Crowther, 2004).

Berikut sejumlah karakteristik dalam konsep spiritualitas yang telah diungkapkan oleh para ahli:

- a. Spiritualitas bukan merupakan dogma, bersifat tidak eksklusif, netral gender, menggunakan pendekatan yang tidak baku untuk berhubungan dengan sumber semua eksistensi (Marques, *et al.*, 2005)
- b. Spiritualitas dipandang sebagai kesadaran atau pengalaman personal; berkaitan dengan perasaan dan kepercayaan diri bahwa terdapat sesuatu yang lebih luas dari hanya tubuh dan pikiran (Marques, 2007).
- c. Spiritualitas melibatkan pencarian kebenaran subyektif, mengeksplorasi kehidupan batin, dan pencarian untuk mendapatkan kebebasan pengalaman yang tidak mesti dibatasi oleh persepsi kepercayaan tradisi tertentu (Gotsis & Kortezi, 2008).
- d. Spiritualitas menggambarkan sesuatu yang seseorang termotivasi untuk menemukan makna dan tujuan suci dari keberadaannya, dengan tidak harus menggambarkan afiliasi

kelompok atau agama tertentu atau agama umumnya (Mitroff & Denton, 1999).

- e. Spiritualitas sebagai kapasitas intrinsik manusia untuk transenden dan mengenal diri bahwa setiap manusia berakar pada sesuatu yang lebih besar dari sekedar diri. Spiritualitas sebagai mesin yang mendorong diri untuk memiliki tujuan, hubungan, kontribusi, dan arti. Naluri pengembangan spiritualitas mendorong integrasi diri, kedamaian batin, dan kehendak untuk memberikan pelayanan kepada orang lain (Ferguson, 2007).
- f. Spiritualitas merupakan pencarian personal untuk memahami jawaban terhadap pertanyaan mendasar tentang hidup, tentang makna, dan tentang hubungan dengan sesuatu yang suci, transenden (Tuhan) yang dapat (atau tidak dapat) muncul atau meningkat dari pengembangan ritual religi dan pembentukan komunitas (King & Crowther, 2004).

Di pihak lain para ahli juga mengidentifikasi sejumlah karakteristik berkaitan dengan konsep agama atau religi:

- a. Agama merupakan sistem keyakinan yang terorganisir (Petchsawanga & Duchon, 2012).
- b. Sistem tersebut, sebagaimana yang dikemukakan oleh King dan Crowther (2004) serta Ferguson (2007), berkaitan dengan keyakinan, praktek ritual, dan simbol yang dibuat untuk memediasikelekatkan dengan sesuatu yang suci atau transenden dan untuk mendapatkan sebuah pemahaman tentang hubungan antar individu serta tanggungjawab pada orang lain dalam kehidupan bermasyarakat. Sistem tersebut

sebagai panduan etika dan acuan bagi orang-orang dalam berhubungan dengan orang lain dan terhadap alam semesta. Sistem keyakinan ini memberikan jawaban terhadap pertanyaan tentang arti kehidupan dan identitas. Jawaban ini memenuhi semua kondisi manusia dan lingkungan.

- c. Agama sebagai perwujudan hubungan spiritual yang menyatukan individu dengan suatu komunitas moral yang saling berbagi pengalaman realitas transenden yang serupa (Hodge, 2001). Agama merujuk pada serangkaian aktivitas yang melibatkan perilaku yang khusus, karakteristik sosial dan doktrin kelompok.
- d. Dalam kehidupan, agama difungsikan sebagai sebuah bentuk sistem nilai yang berisi norma tertentu. Norma-norma tersebut dijadikan sebagai sebuah pedoman dalam bersikap dan berperilaku yang tentunya sejalan dengan keyakinan yang dianut oleh individu yang bersangkutan (Jalaluddin, 2008).

Spiritualitas di Tempat Kerja

Dengan adanya perkembangan spiritualitas dalam konteks organisasi, sejumlah ahli telah merumuskan pengertian spiritualitas secara khusus dalam kaitannya dengan tempat kerja. Mereka antara lain adalah Ashmos dan Duchon (2000); Harrington, *et al.*, (2001); Kinjerski dan Skrypnek (2004); dan Sheep (2006). Sejumlah istilah dipergunakan untuk menggambarkan spiritualitas di tempat kerja yaitu *organizational spirituality*, *workplace spirituality*, *spirituality in the workplace*, *spirit at work*, dan *spirituality in bussiness*.

Spiritualitas di tempat kerja berkaitan dengan kesadaran bahwa karyawan di tempat kerja memiliki kebutuhan pada kehidupan batin (Ashmos & Duchon, 2000; Harrington, *et al.*, 2001). Kebutuhan tersebut muncul dari kesadaran dirinya bahwa proses pencarian dan membangun kesadaran tersebut dilakukan melalui mekanisme transendensi dan interkoneksi. Spiritualitas merupakan kondisi atau kesadaran yang dialami seseorang, yaitu kondisi transenden dan terhubung (interkoneksi), kondisi yang *intangible*, dan kondisi yang merupakan pusat dan kualitas kehidupan manusia. Kondisi kesadaran tersebut tidak statis, tapi bersifat dinamis.

Spiritualitas memiliki konsep yang berbeda dengan agama, namun keduanya juga memiliki kesamaan. Dalam konteks masyarakat Indonesia, antara spiritualitas dan agama pada dasarnya tidak dapat dipisahkan, dalam arti bahwa agama berperan bagi pemeluknya untuk meningkatkan atau mengembangkan spiritualitasnya, dan pengembangan atau pendalaman spiritualitas sebaiknya dilakukan melalui mekanisme atau sistem yang diyakini dalam agama yang dianut. Secara sederhana dapat dinyatakan bahwa agama mencakup dua aspek penting, yaitu aspek ritual atau simbol dan aspek spiritual.

Spiritualitas di tempat kerja dapat dirumuskan sebagai kesadaran bahwa tempat kerja adalah bagian dari kehidupan seseorang, ditempat kerja mereka tetap merupakan kesatuan diri yang utuh; tempat kerja adalah peluang untuk aktualisasi potensi diri agar bisa tumbuh secara seimbang. Dengan demikian, spiritualitas di tempat kerja adalah kesadaran dan keyakinan seseorang tentang dirinya, kemanusiaan (umat manusia), alam semesta, perjalanan hidup, dan Tuhan yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku

kerja yang sesuai dengan kesadaran dan keyakinan individu tersebut.

Konsepsi *Servant Leadership*

Variabel selanjutnya dalam penelitian adalah *servant leadership*. *Servant leadership* merupakan salah satu teori kepemimpinan yang pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1996). Ide dasar tentang *servant leadership* oleh Greenleaf (1996) dapat dideskripsikan secara singkat, yaitu bahwa: a) pemimpin pada dasarnya adalah seorang pelayan; memulai dengan perasaan naluriah akan keinginannya untuk melayani; b) pelayan harus meyakini bahwa kebutuhan adalah pemenuhan kebutuhan orang lain adalah prioritas tertinggi; c) keberhasilan adalah ketika yang dilayani menjadi lebih sehat, lebih bebas, lebih mandiri, dan lebih bijak, sebagai hasil dari melayani diri mereka sendiri; d) seorang pelayan hanya dapat menjadi pemimpin, jika pemimpin tersebut tetap memposisikan dirinya sebagai pelayan bagi anggotanya.

Berdasarkan ide dasar tersebut, sejumlah ahli kemudian melakukan telaah lebih lanjut dan merumuskan pengertian yang diharapkan dapat menjadi pedoman operasional dalam penelitian dan pengembangannya, misalnya Laub (2004), Patterson (2003a; 2003b), Irving (2005), dan Boyum (2006). *Servant leadership* adalah pemahaman dan praktek kepemimpinan yang menempatkan kebaikan dari yang dipimpin berada di atas kepentingan pribadi pemimpin (Laub, 2004). *Servant leadership* mendorong pertumbuhan individu melalui pemberian kewenangan, pengemabangan komunitas, penerapan autentisitas dalam kepemimpinan; dan ketetapan kepemimpinan untuk kebaikan anggota, organisasi secara keseluruhan, dan untuk mereka yang dilayani oleh organisasi.

Patterson (2003a, 2003b) menyatakan bahwaservant leadership mereka yang memimpin organisasi dengan memberikan perhatian pada anggotanya sedemikian rupa sehingga anggota merupakan perhatian utama dan perhatian organisasi menjadi yang berikutnya. Konstruk *servant leadership* mencakup komponen kebajikan yang menjadi pedoman atau dorongan untuk menumbuhkan dan mendukung orientasi pelayanan dalam diri pemimpin. Menurut Hebert (2003), *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dicirikan dengan motivasi dasar pemimpin untuk memberikan pelayanan terhadap kebutuhan orang lain.

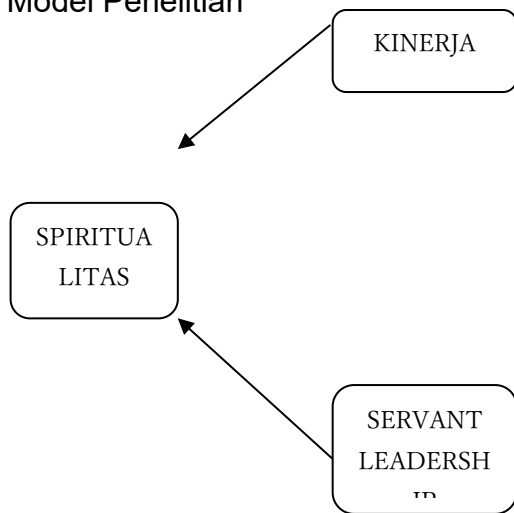
Irving (2005) menggunakan istilah kemitraan antara pemimpin dan anggota dalam mendefinisikan *servant leadership*. Ia menyatakan bahwa *servant leadership* merupakan proses kemitraan pimpinan dan anggota untuk bersama-sama mencapai visi dengan kebaikan bagi yang dipimpin ditempatkan di atas kebaikan pemimpin. Di lain pihak, Boyum (2006) menekankan pada tata nilai melayani. Boyum berpandangan bahwa konsep inti *servant leadership* meliputi tata nilai dasar dan kehendak untuk melayani, dan kesediaannya untuk bertindak atas dasar kehendak melayani oleh pemimpin, dan kepercayaan dari yang dipimpin.

Sejumlah konstruk *servant leadership* telah dikembangkan oleh sejumlah ahli, misalnya oleh Graham (Barbuto & Wheeler, 2006), Spears (Russell & Stone, 2002), Laub (Hebert, 2003), Russell (Irving, 2005), Barbuto & Wheeler (Ostrem, 2006), Patterson (2003a, 2003b), serta Sendjaya, *et al*, (2008). Patterson (2003a, 2003b) merumuskan konstruk *servant leadership* yang terdiri atas dimensi *love, humality, altruism, vision, trust, empowerment*, dan *service*. Konstruk ini merupakan tata nilai dan sebagai kebajikan yang melandasi konsep *servant leadership*.

Variabel selanjutnya yang diajukan dalam penelitian ialah kinerja. Menurut Hanif dan Pervez (2004) terdapat dua pendekatan dalam mendefinisikan kinerja. Pertama yaitu melalui sejumlah usaha yang memberikan penekanan model kinerja secara umum dan sejumlah determinan kinerja. Di katakan bahwa kinerja bersifat multidimensional yang tersusun atas sejumlah faktor, seperti pengetahuan, keterampilan, dan motivasi. Model kinerja yang lain memberikan penekanan pada karakteristik individu, seperti pengalaman dan kemampuan; hasil seperti umpan balik dan keamanan kerja; serta lingkungan kerja. Pendekatan yang kedua dinyatakan lebih fleksibel, yaitu berkaitan dengan peran dan tugas dalam pekerjaan.

Dalam konteks organisasi, Johari dan Yahya (2009) menyatakan bahwa kinerja merupakan indikator yang paling penting dalam mengukur kinerja organisasi. Kinerja sering ditentukan dengan gambaran finansial, namun demikian juga dapat diukur melalui kombinasi dari aspek perilaku dan aspek yang berkaitan dengan tugas. Keller (2008) dalam penelitiannya tentang kinerja dan karakteristik individu melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan lima kriteria, yaitu kualitas, kuantitas, kemampuan untuk bekerjasama dengan karyawan lain, kemandirian, dan total kinerja.

Model Penelitian



Gambar 1. Model teoritis hubungan antar variabel

Proposisi Penelitian

Hasil penelitian ini dalam bentuk proposisi. Aspek transenden dan interkoneksi dalam spiritualitas menggambarkan bahwa untuk mendapatkan makna, tujuan, dan tata nilai terdalam dari kehidupan tersebut, individu harus mampu keluar dari realitas fisik atau material sehingga seseorang akan memahami adanya saling keterkaitan antar realitas yang ada. Aspek transenden menggambarkan spiritualitas sebagai kesadaran tentang sesuatu yang lebih besar daripada diri manusia, suatu indera yang membuat individu terhubung dengan seluruh umat manusia dan dengan semua ciptaan (Hynes, *et al.*, 2002).

Proposisi 1:

Spiritualitas berpengaruh positif terhadap tingkat *servant leadership*.

Penelitian ini juga menemukan bahwa spiritualitas berpengaruh terhadap *servant leadership*. Misalnya, Sanders, *et al.* (2004) menemukan adanya pengaruh antara kepemimpinan dengan spiritualitas di tempat kerja. Sarver (2005) juga menemukan bahwa kepercayaan religi/spiritual pemimpin memengaruhi kehidupan sehari-hari. Kemudian Fernando dan Jackson (2006) menemukan bahwa spiritualitas memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan para pemimpin di Sri Langka.

Secara khusus, yang berkaitan dengan pendekatan *servant leadership*, Greenleaf (1996) serta Sendjaya dan Sarros (2002) menyatakan bahwa penerimaan Tuhan sebagai *stakeholder* dapat mendorong perhatian pada *servant leadership*. Beazley (Hebert, 2003) menemukan hubungan yang positif antara orientasi spiritual pemimpin dengan persepsi perilaku *servant leadership*. Hasil penelitian Gauby (2008) menunjukkan bahwa puasa sebagai salah satu praktek spiritual individu berpengaruh positif terhadap tingkat *servant leadership*. Lebih lanjut Gaub menyimpulkan bahwa tingkat *servant leadership* dapat lebih ditingkatkan dengan praktek puasa pada individu.

Penalaran pengaruh positif spiritualitas terhadap *servant leadership* dapat ditelusuri dari ide dasar dan konstruk pendekatan kepemimpinan tersebut. Ide dasar *servant leadership* yang dirumuskan oleh Greenleaf (1996) adalah:

- a. pemimpin utamanya adalah seorang pelayan;
- b. dia memulai memimpin dengan perasaan anluriah akan keinginannya untuk melayani;

- c. pemimpin sebagai pelayan pertama meyakini bahwa prioritas tertinggi adalah kebutuhan orang lain terpenuhi;
- d. keberhasilan kepemimpinan adalah ketika yang dilayani menjadi lebih sehat, lebih bebas, lebih mandiri, dan lebih bijak – sebagai hasilnya adalah mereka telah menjadi pelayan bagi diri mereka sendiri.

Servant leadership menempatkan kebaikan yang dipimpin berada di atas kepentingan pribadi pemimpin (Sendjaya & Sarros, 2002; Laub, 2004; Carol, 2005; Ostrem, 2006). Konsep kepemimpinan ini memberikan penekanan pada kepentingan pengembangan dan pemberdayaan anggota dalam rangka mencapai visi bersama (Greenleaf, 1996; Smith, *et al.*, 2004; Spears, 1998 dalam Washington, Sutton & Field, 2006). *Servant leadership* tidak hanya tentang melakukan pelayanan tetapi juga bagaimana menjadi atau berperan sebagai pelayan (Sendjaya & Sarros, 2002). Harvey (2001) menyatakan bahwa *servant leadership* tidak mencintai perusahaan yang abstrak, tetapi lebih mencintai orang yang membentuk organisasi.

Adapun tentang konstruk *servant leadership*, dinyatakan mencakup komponen kebajikan yang menjadi pedoman atau dorongan untuk menumbuhkan dan mendukung orientasi pelayanan dalam diri pemimpin (Patterson, 2003a, 2003b). Komponen *love, empowerment, vision, humility*, dan *trust* dalam kontrak *servant leadership* merupakan konstruk tata nilai kebaikan bagi pemimpin dalam memberikan pelayanan kepada anggota mencapai tujuan. Boyum (2006) menyatakan bahwa tata nilai melayani meliputi tata nilai dasar dan kehendak untuk melayani, dan kesediaannya untuk bertindak atas dasar kehendak untuk melayani oleh pemimpin, dan kepercayaan

dari yang dipimpin. Farling, Stone, dan Winston (1999) menyatakan bahwa tata nilai pemimpin merupakan inti *servant leadership*. Tata nilai tersebut merupakan variabel independen yang menggerakkan perilaku *servant leadership*.

Ide dasar *servant leadership* tersebut merupakan bagian dari paradigma atau kesadaran spiritualitas, sedangkan komponen konstruksinya merupakan tata nilai yang sejalan dengan kesadaran spiritualitas. Individu yang spiritualitasnya tinggi, akan percaya bahwa manusia adalah bersaudara (Elkins, *et al.*, 1988), memiliki rasa cinta dan keadilan sosial, menyadari setiap orang memiliki peran yang penting dalam mendorong terbentuknya tindakan bersama dan sinergi. Mereka percaya bahwa setiap orang memiliki potensi dan kapasitas sehingga pemberdayaan menjadi bagian dari langkah yang harus dilakukan; berpandangan dan berorientasi ke depan, memandang masa depan lebih penting, dan mendorong dirinya dan orang lain untuk merusmuskan dan mencapainya. Individu yang spiritual adalah idealis, dalam arti mereka dapat melihat sesuatu yang lebih baik untuk dilakukan, tidak sekedar melihat sesuatu yang tampak (Elkins, *et al.*, 1988), lebih mengutamakan isi daripada simbol. Dengan demikian tingkat spiritualitas yang tinggi akan berpengaruh positif pada tingkat *servant leadership*.

Proposisi 2:

Spiritualitas berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan.

Hasil kajian penelitian ini memperkuat pandangan para ahli bahwa tingkat spiritualitas seorang pemimpin akan

memengaruhi perilaku kepemimpinannya. Hubungan yang kuat antara tingkat spiritualitas dan perilaku kepemimpinan tersebut yang kemudian mendasari dan mendorong munculnya konsep atau pendekatan kepemimpinan spiritual. Fry (2003) menyatakan bahwa teori kepemimpinan spiritual merupakan suatu paradigma yang muncul untuk pengembangan dan transformasi organisasi yang memiliki potensi untuk memandu evolusi organisasi secara positif. Dalam paradigma tersebut kesejahteraan manusia dan kinerja organisasi bukan hanya dapat menjadi bagian yang menyatu tetapi juga dapat menjadi optimal. Kepemimpinan spiritual menyentuh pada kebutuhan yang mendasar baik bagi pemimpin maupun anggotanya dalam konteks kelangsungan hidup spiritual melalui *calling* dan *membership*. Pendekatan tersebut untuk mewujudkan kesatuan visi dan tata nilai bagi segenap anggota, tim, dan semua tingkatan dalam organisasi, serta akhirnya akan mendorong terwujudnya tingkat komitmen dan produktivitas (kinerja) organisasi yang lebih tinggi.

Dikaitkan dengan hubungan kepemimpinan secara umum dengan kinerja, penelitian ini juga mendukung pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja. Misalnya adanya bukti hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi (Geyer & Steyrer, 1998; Howel & Avolio, 1993), demikian juga dengan kinerja anggotanya (DeGroot, *et al.*, 2000). Penelitian ini juga mendukung pandangan sejumlah ahli bahwa prinsip dasar *servant leadership* memiliki nilai positif dan keunggulan untuk menjadi pilihan dalam praktik di organisasi serta sesuai dengan kebutuhan sekarang dan mendatang (Boyum, 2006; Farling, *et al.*, 1999; Hebert, 2003;

Russell & Stone, 2002; Sendjaya & Sarros, 2002).

Secara umum spiritualitas berpengaruh positif terhadap kinerja. Namun demikian, pernyataan dan penelitian yang ada lebih banyak pada aspek spiritualitas organisasi yang dihubungkan dengan kinerja. Misalnya, dinyatakan bahwa organisasi dengan spiritualitas yang lebih tinggi di tempat kerja menunjukkan kinerja yang lebih baik (Gotsis & Kortezi, 2008; Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Moore & Casper, 2006; Sarver, 2005). Demikian juga organisasi yang berbasis spiritualitas dinyatakan tumbuh lebih cepat serta lebih tinggi akselerasinya dalam hal peningkatan efisiensi dan pengembalian modal (Jurkiewicz & Giacalone, 2004). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan nilai-nilai spiritualitas yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik (Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Duchon & Ashmos, 2005), tumbuh lebih cepat, lebih efisien, ROI (*return on investment*) yang lebih tinggi (Jurkiewicz & Giacalone, 2004), produktivitas dan profitabilitas lebih tinggi (Marques, *et al.*, 2005). Organisasi yang demikian juga menjadikan karyawan lebih mendapatkan arti dan kebermaknaan kerja, lebih kreatif, produktif, dan adaptif (Mitroff & Denton, 1999; Sarver, 2005).

Berkaitan dengan kinerja organisasi tersebut, Goh (2001) dengan menggunakan pendekatan prinsip *learning organization* merumuskan lima atribut untuk menjelaskan kinerja atau efektivitas suatu organisasi. Lima atribut tersebut yaitu; *mission and purpose, shared leadership and involvement, experimentation, transfer of knowledge*, dan *teamwork and co-operation*. Kinerja organisasi akan dapat dicapai dengan efektif apabila terdapat dukungan dan interaksi yang seimbang antara kelima unsur tersebut.

Dalam konteks tersebut, kualitas spiritual seorang pemimpin, hanya merupakan bagian dari unsur-unsur efektivitas organisasi tersebut.

Namun demikian, tingkat spiritualitas pimpinan berhubungan dengan tingkat kepemimpinan, dan tingkat kepemimpinan pimpinan (*servant leadership*) berhubungan dengan kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasional, pengaruh spiritualitas pimpinan berhubungan dengan kinerja melalui perilaku kepemimpinannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Goh (2001) di empat perusahaan besar dalam bidang pelayanan umum dan swasta yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang antara tingkat *mission/vision*, *teamwork*, dan *leadership* dengan kinerja organisasi yang diukur dengan kepuasan kerja karyawan.

Hal yang sama juga dapat dijelaskan dengan pendekatan 7S McKinsey, pendekatan ini untuk mengukur efektivitas atau kinerja organisasi dan banyak digunakan dalam praktik sebagai pendekatan dalam menganalisis efektivitas organisasi bisnis (Wheelen & Hunger, 1992). Pendekatan McKinsey menyatakan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh keseimbangan interaksi dan hubungan antara *shared values*, *strategy*, *structure*, *system*, *staff*, *skill*, dan *style*. *Shared-values*, *staff*, *skill* dan *style* disebut sebagai *soft component*. Dalam model tersebut, tingkat spiritualitas individu akan lebih banyak berkaitan dengan *soft component*, yang berarti hanya merupakan bagian kecil dari komponen-komponen efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kesimpulan

Tingkat spiritualitas pimpinan berpengaruh baik terhadap *servant leadership*, dan kinerja. Setiap pengembangan

kepemimpinan dibarengi dengan pengembangan spiritualitas pemimpin. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bukti bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja organisasi. Hasil penelusuran terhadap penelitian empiris yang telah banyak dilakukan oleh para ahli menunjukkan bahwa perilaku *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja pemimpin. Untuk dapat memberikan dampak yang menyeluruh terhadap kehidupan organisasi, khususnya dalam konteks membangun karakter individu dan perilaku *servant leadership*, maka nilai-nilai budaya organisasi dapat dirumuskan dengan dasar kesadaran spiritualitas. Ruh organisasi adalah interaksi antar individu. Interaksi yang berkualitas menjadi modal bagi pencapaian tujuan organisasi. Bentuk interaksi tersebut dapat dirancang melalui nilai-nilai atau budaya organisasi. Nilai-nilai organisasi dipergunakan sebagai pedoman bagi segenap jajaran organisasi dalam bersikap dan bertindak (pengambilan keputusan) dalam menjalankan perannya dalam organisasi. Nilai-nilai organisasi hendaknya bukan hanya dirumuskan dengan pertimbangan efektivitas organisasi dalam bentuk fisik dan sosial-psikologis, tetapi juga sejalan dengan paradigma spiritualitas. Dengan demikian, tujuan organisasi yang bersifat fisik-psikologis tersebut dapat dicapai melalui sikap dan perilaku yang spiritual, sikap perilaku yang mulia, luhur, dan terhormat dari segenap jajaran organisasi. Dalam rangka memberikan fondasi bagi upaya-upaya pada butir-butir di atas, dinilai penting untuk melakukan perbaikan atau pembaharuan terhadap pandangan atau kebijakan dasar manajemen tentang organisasi. Organisasi sebaiknya bukan hanya dilihat sebagai sekumpulan orang-orang yang memiliki tujuan yang sama yakni mencapai tujuan organisasi yang bersifat

fisik semata serta psikologis-sosialis, tetapi organisasi juga harus dipandang lebih jauh dan lebih dalam, yaitu sebagai kumpulan makhluk yang mulia, luhur dan terhormat. Mereka bukan sekadar makhluk fisik-biologis atau makhluk sosial-psikologis semata, tetapi mereka adalah makhluk yang sempurna, makhluk yang utuh, memiliki selain kapasitas dan kebutuhan fisik mental, tetapi juga spiritual. Organisasi hendaknya juga harus dipandang sebagai tempat atau wahana untuk pengembangan dan pemenuhan kebutuhan spiritual bagi setiap orang yang ada dalam organisasi. Mereka memiliki tujuan yang sama, yaitu menjadi manusia yang sesungguhnya, manusia yang mulia, luhur, dan terhormat.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abidin, M. (2002). *Filsafat manusia, memahami manusia melalui filsafat*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Aburdane, P. (2006). *Filsafat manusia, memahami manusia melalui filsafat*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ashar, H. & Lane-Maher, M. (2002). Spirituality in the Workplace-a Measure of Success? *the Journal of Behavioral and Applied Management*, 3 (3), 191-204.
- Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 134-145.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Boyum, G. (2006). The historical and philosophical influences on greenleaf's concept of servant leadership setting the stage for scientific theory building. Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership Regent University. Tersedia: http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/boyum.pdf. (25 Mei 2017).
- Bruce, W. (2000). Spirituality in public service. *International Journal of Organizational Theory & Behavior*, 3 (3 & 4), 599-632.
- Carlin, B. D. (2006). *Spiritual formation in women: a theoretical examination of christian spirituality and self-concept (master's thesis)*. the Faculty of Psychological Studies Institute, Atlanta, Georgia.
- Carol, S. (2005). Servant leadership. the leadership theory of Robert k. Greenleaf. (Ebook). The Greenleaf Center for Servant-Leadership UK.
- Cerff, K. & Winston, B. E. (2006). The inclusion of hope in the servant leadership model an extension of Patterson and winston's models. Servant Leadership Research Roundtable, School of Leadership Regent University. Tersedia: http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/cerff_winston.pdf. (27 Mei 2017)
- Cobb, R. K. (2008). How well does spirituality predict health status in people living with Hiv-disease? (*Doctoral Dissertation*). Virginia Commonwealth University. Virginia Commonwealth University Richmond, Virginia.

- Compton, W. C. (2005). *An introduction to positive psychology*. Thomson. Wadsworth.
- DeGroot, T.; Kiker, D. S.; & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administration Sciences*, 17, 235-371.
- Djalil, S. A. (2000). *Good corporate governance*. Makalah Seminar *Corporate Governance* di Universitas Sumatera Utara pada tanggal 26 Juni 2000.
- Elkins, S. D, N.; Hedstrom, L. J.; Hughes, L. L.; Leaf, L. A.; & Cheryl. (1998). Toward a humanistic-phenomenological spirituality: definition, description, and measurement. *Journal of Humanistic Psychology*, 28 (4), 5-18.
- Fabry, J. B. (1980). *The pursuit of meaning, Victor Frankl, Logotherapy, and Life*, Harper & Row Publishers, San Francisco.
- Farling, M. L.; Stone, A. G.; & Winston, B. E. (1999). Servant leadership setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Fernando, F. & Jackson, B. (2006). The influence of religion-based workplace spirituality on business leaders' decision-making: an inter-faith study. *Journal of Management & Organization*, 12 (1), 23-39.
- Ferguson, N. (2007). CAMPS & Spirituality. *The camping Magazine*. 80 (2), 18-24.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Gauby, S. F. (2008). *The effect of fasting upon the development of servant leaders*. Servant Leadership Research Roundtable – May 2008 School of Global Leadership and Entrepreneurship Regent University.
- Geyer, A. L. J. & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. Applied psychology. *An International Review*, 47, 397-420.
- Goh, S. C. (2001). The learning organization: an empirical test of a normative perspective. *International Journal of Organizational Theory & Behavior*, 4 (3&4), 329-355.
- Gotsis, G. & Kortezi, Z. (2008). Philosophical foundations of workplace spirituality: a critical approach. *Journal of Business Ethics*, 78, 575-600.
- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant-leader*. Ed by Don M. Frick & Larry C. Spears, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Gulick, D. S. (2004). The evolution of spiritual consciousness: interface between integral science and spirituality. *Past and Emerging World Futures*, 60, 335-341.
- Hanif, R. & Pervez, S. (2004). Development and validation of teachers' job performance scale. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 19 (3-4), 89-104.
- Harrington, W. J.; Preziosi, R. C.; & Gooden, D. J. (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13 (3), 155-163.

- Hartsfield, M. (2003). The internal dynamics of transformational leadership. Effects of spirituality, emotional intelligence, and self-efficacy. (*Doctoral dissertation*). School of Leadership Studies. Regent University Drive Virginia Beach. ProQuest Information and Learning Company. 300 North Zeeb Road. PO. Box 1346. Ann Arbor, MI 48106-1346.
- Harvey, M. (2001). The hidden force: a critique of normative approaches to business leadership. *SAM Advanced Management Journal*, 66, 36-48.
- Heaton, D. P.; Schmidt-Wilk, J.; & Travis, F. (2004). Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (1), 62-82.
- Hebert, S. C. (2003). The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective. (*Doctoral dissertation*). Capella University.
- Helland, M. R. & Winston, B. E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (2), 42-56.
- Hodge, D. R. (2006). A template for spiritual assessment: a review of the JCAHO requirements and guidelines for implementation. *Social Work*, 51 (4), 317-326.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hynes, T.; Winnipeg; Mahaffey, M. T.; & Wright, B. (2002). *Modelling higher education effects on student spirituality*. ASAC, Ken MacAulay University of Manitoba.
- Irving, J. A. (2005). Servant leadership and the effectiveness of teams. (*Doctoral dissertation*). Regent University School of Leadership Studies. UMI Microform 3173207. Copyright 2005. By ProQuest Information and Learning Company.
- Jalaluddin. (2008). *Psikologi agama; memahami perilaku keagamaan dengan mengaplikasikan prinsip-prinsip psikologi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Jensen, S. M. (2003). Entrepreneurs as leaders: impact of psychological capital and perception of authentic on venture performance. (*Doctoral dissertation*). The Graduate College at the University of Nebraska.
- Johari, J. & Yahya, K. K. (2009). Linking organizational structure, job characteristics, and job performance constructs: a proposed framework. *International Journal of Business and Management*, 4 (3), 145-152.
- Jurkiewicz, C. L. & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49 (2), 129-142.
- Kaihatu, T. S. (2006). Good corporate governance dan penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8 (1), 1-9.
- Keller, J. (2008). An integrative theory of motivation, volition, and performance.

- Technology Institute Cognition and Learning*, 6, 79-104.
- Academy of Bussiness, Cambridge, 7 (1), 81-91.
- Keraf, S. (2002). Krisis moral sumber krisis bangsa. Jakarta, Kompas Jumat, 15 Februari 2002. Tersedia: <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0202/15/nasional/kris06.htm>. (19 Mei 2017).
- King, J. E. & Crowther, M. R. (2004). The measurement of religiousity and spirituality examples and issues from psychology. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (1), 26-42.
- Kinjerski, V. M. & Skrypnek, B. J. (2004). Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (1), 26-42.
- Koenig, H. G.; McCullough, M. E.; Larson, D. B. (2001). *Handbook of religion and health*. Oxford University Press.
- Kurz, N. M. (2006). The relationship between teachers' sense of academic optimism and commitment to the profession. (*Doctoral dissertation*). The Graduate School of the Ohio State University. The Ohio State University.
- Laub, J. (2004). Defining servant leadership: a recommended typology for servant leadership studies. Servan Leadership Research Roundtable-School of Leadership Regent University. Tersedia: http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership.roundtable/2004pdf/laub_defining_servant.pdf. (21 Mei 2017).
- Marques, J. F.; Dhiman, S.; & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: developing an integral model and comprehension. *Journal of American*
- Marques, J. F. (2007). The reciprocity between spirituality in the workplace and thinking outside the box. *Bussiness Renaissance Quarterly*, 2 (3), 93-117.
- Mayer, J. D. (2000). Spiritual intelligence or spiritual consciousness? *The International Journal for the Psychology Religion*, 10 (1), 47-56.
- Mayhew, M. J. (2004). Exploring the essence of spirituality: a phenomenological study of eight students with eight different worldviews, *NASPA Journal*, 41 (2), 647-674.
- Milla, M. N. (2009). Dinamika psikologis perilaku terorisme, identitas dan pengambilan keputusan jihad di luar wilayah konflik pada terpidana kasus bon bali di Indonesia. (*Disertasi*). Program Doktor Psikologi Fakultas Psikologi UGM.
- Miller, E. D. (2004). The development and validation of a new measure of spirituality. *North American Journal of Psychology*, 6 (3), 423-430.
- Milliman, J.; Czaplewski, A. J.; & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4), 426-447.
- Mitroff, I. I. & Denton, E. A. (1999). Study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review, Summer 1999*, 40 (4), 83-92.
- Moore, T. W. & Casper, W, J. (2006). An examination of proxy measures of workplace spirituality: a profil model of multidimensional constructs. *Journal of Leadership &*

- Organizational Studies*, 12 (4), 109-118.
- Muhammad, A. A.; Wisnieski, J.; Aska, M.; & Syed, I. (2004). Towards a theory of spirituality in workplace, *CR*, 14 (1&2), 102-107.
- Naisbitt, J & Aburdence, P (1990). *Megatrends, 2000; sepuluh tahun baru untuk tahun 1990-an*. Jakarta: Binaupa Aksara.
- Neal, J. A. (1997). Spirituality in management education: a guide to resources. *Journal of Management Education*, 21 (1), 121-139.
- Neal, J. & Biberman, J. (2004). Research that matters: helping organizations integrate spiritual values and practices. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (1), 7-10.
- Oliveira, A. (2006). The place of spirituality in organizational theory. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization*, 2 (2), 17-21.
- Ostrem, L. M. (2006). Servant leadership and work-related outcomes: a multilevel model. (*Doctoral dissertation*). Regent University School of Leadership Studies.
- Passer, M. W. & Smith, R. E. (2004). *Psychology. The science of mind behavior*. Mc Graw Hill.
- Patterson, K. A. (2003a). *Servant leadership: a theoretical model*. (Doctoral Dissertation). Regent University School of Leadership Studies.
- Patterson, K. A. (2003b). Servant leadership: a theoretical model. Servant leadership research roundtable-school of leadership regent university. Tersedia: http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/patterson_servant_leadership.pdf. (20 Mei 2017).
- Piedmont, R. L. (1999). Does spirituality represent the sixth factor of personality? Spiritual transcendence and the five-factor model. *Journal of Personality*, 67 (6), 985-1013.
- Petchsawanga, P. & Duchon, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 9 (2), 189-208.
- Rinaldi, T., Purnomo.; & Damayanti, D. (2007). Memerangi korupsi di Indonesia yang terdesentralisasi, Studi kasus penanganan korupsi pemerintahan daerah. Justice for the Poor Project, Bank Dunia.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
- Rychlak, J. F. (1997). *In defense of human consciousness*. American Psychological Association. Washington, DC.
- Sanders, J. E.; Hopkins, W. E.; & Geroy, G. D. (2004). *Spirituality leadership-commitment relationship in the workplace: an Exploratory assessment*. Academy of Management Best Conference Paper.
- Santrock, J. W. (2005). *Psychology*. Updated Seventh Edition. Mc Graw Hill.
- Sarver, A. N. (2005). The effect of religiosity and spirituality on transformational

- leadership characteristics of hospital food and nutrition managers. (*Master's thesis*). Department of Nutrition, Dietetics and Food Science. Masters of Nutritional Science Brigham Young University.
- Seligman, M. E. P.; Tracy, A.; Park, N.; Peterson, C. (2005). Positive psychology progress empirical validation of intervention. *American Psychologist. The American Psychological Association*, 60 (5), 410-421.
- Seligman, M. E. P. (2005). *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*. In Handbook of Positive Psychology. Ed. By C. R. Snyder & Shane J. Lopez. Oxford University Press.
- Sendjaya, S & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: it's origin development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (2), 57-64.
- Sendjaya, S.; Sarros, J. C.; & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behavior in organizations. *Journal of Management Studies*, 45 (2), 2322-2380.
- Sheehan, J. P. (2007). *Multi-dimensional outcome measures of fm system usage in places of worship (doctoral dissertation)*. The Graduate School of the University of Florida.
- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: the ethics of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of Business Ethics*, 66, 357-375.
- Smith, B. N.; Montagno, R. V.; & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 81-90.
- Smith, J. A. & Rayment, J. J. (2007). The global smp fitness framework a guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace. *Management Decision*, 45 (2), 217-234.
- Spears. L. C. (2005). The understanding and practice of servant leadership. Servant Leadership Research Roundtable. School of Leadership Regent University. Tersedia: http://regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/spears_practide.pdf. (20 Mei 2017).
- Srinivasan, M. S. (2003). The meeting of business and spirituality: its evolutionary significance. *Journal of Human Values*, 9, 65-73. Tersedia: <http://www.sagepublications.com>. SAGE Publication. (21 Mei 2017).
- Tischler, L.; Beberman, J.; & McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality, and workplace performance: definition, models, and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 203-218.
- Twigg, N. W.; Wyld, D.; & Brown, G. (2001). Quest for fire: a redefinition and reconceptualization of spirituality at work. *Insights to a Changing World Journal*, 15 (March). Tersedia: <http://spiritatwork.com/uversity/Twigg%20wild%20Brown.htm>. (18 Mei 2017).
- Walumbwa, F. O.; Lawler, J. J.; Avolio, B. J.; Wang, P.; & Shi, K. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: the moderating effect of collective and self-efficacy

- across cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (3), 2-16.
- Washington, R. R.; Sutton, C. D.; & Field, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 700-716.
- Wheelan, T. L. & Hunger, J. D. (1992). *Strategic management and business policy*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Wigglesworth, C. (2004). Spiritual intelligence and why it matters. Spirit in Work 2. Tersedia: <http://www.innerworkspublishing.com/news/vol22/intelligence.htm>. (22 Mei 2017).
- Wilber, K. (2000). *Integral psychology. Consciousness, spirit, psychology, therapy*. Shambala: Boston & London.
- Yuntho, E. (2006). Tim koordinasi pemberantasan korupsi: antara harapan dan kekhawatiran. Tersedia: http://www.antikorupsi.org/docs/timt_astipikoreson.pdf. (17 Mei 2017).
- Zohar, D. & Marshal, I. (2000). *SQ: spiritual quotient. the ultimate intelligence*. Jakarta: Mizan.