

SPIRITUALITAS UNTUK MEWUJUDKAN LINGKUNGAN KERJA POSITIF DAN MOTIVASI INTRINSIK

Caroline Lauw

Jurusan Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya

E-mail: carolinelauw@gmail.com

ABSTRACT

This study intends to provide an overview the implications of spiritual values in management control system (MCS) of organizational culture and employee care center towards intrinsic motivation and spirituality at workplace. This study uses the case study method to see and interpret social phenomena. Data collected through interview, observation, and document analysis. Research concludes that MCS instill spiritual values could build a work environment and shared experience, also brings positive influence on spirituality at work. Spirituality eliminates competition, build teamwork, and increase opportunities to learn and grow together as a community. Employees responded positively to company's growth as an opportunity to have greater goals, contribute to make company better, and self-actualize that brings satisfaction and happiness. Money is no longer a motivation to work better and stay in company, but employees look for opportunities and support to be involved, contribute, and develop themselves.

Keywords: *management control systems, spiritual values, intrinsic motivation, spirituality at workplace*

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran implikasi nilai spiritualitas dalam sistem pengendalian manajemen (SPM) budaya organisasi dan pusat kepedulian karyawan terhadap motivasi intrinsik dan spiritualitas di tempat kerja. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk melihat dan memaknai fenomena sosial. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Penelitian menyimpulkan bahwa SPM menanamkan nilai spiritualitas dapat membangun lingkungan kerja dan pengalaman bersama serta membawa pengaruh positif terhadap spiritualitas di tempat kerja. Spiritualitas menghilangkan kompetisi, membangun kerjasama, serta meningkatkan kesempatan belajar dan tumbuh bersama sebagai komunitas. Perkembangan perusahaan direspon positif oleh karyawan sebagai kesempatan untuk memiliki tujuan yang lebih besar, berkontribusi membawa perusahaan menjadi lebih baik, dan mengaktualisasikan diri yang memunculkan kepuasan dan kebahagiaan. Uang tidak lagi menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik dan bertahan di perusahaan, namun karyawan mencari kesempatan dan dukungan untuk bisa terlibat, berkontribusi, dan mengembangkan diri.

Kata-kata Kunci: sistem pengendalian manajemen, nilai spiritualitas, motivasi intrinsik, spiritualitas di tempat kerja

PENDAHULUAN

Organisasi laba *oriented* bertujuan untuk mendapatkan laba. Namun, banyak perusahaan dibutakan oleh laba dan tidak memperhatikan aspek lainnya. Padahal, organisasi seharusnya berlandaskan pada niatan baik bukan keuntungan semata (Efferin, 2016). Karyawan merupakan salah satu *intangible assets* yang berperan penting dalam menciptakan kinerja efisien dan efektif, serta selaras dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Kaplan & Norton, 2004). Menurut Efferin (2016), pada dasarnya setiap individu memiliki *self-interest* atau ego yang membentuk dirinya seperti yang diinginkannya. Namun, hilangnya kontrol terhadap ego akhirnya membutakan manusia dalam hal duniawi. Penolakan, hilangnya kepercayaan, dan lingkungan kerja yang buruk menjadi masalah yang menyebabkan turunnya motivasi dan berdampak pada kinerja.

Akuntansi perilaku berkaitan dengan bias psikologi yang dapat memengaruhi fungsi akuntansi organisasi (Fairchild, 2010). Perilaku manusia yang didasarkan pada kepentingan pribadi (*self-interest*) dapat memengaruhi perencanaan strategis dan pengambilan keputusan yang dapat berdampak pada kinerja bahkan akuntabilitas perusahaan. Pengendalian terhadap karyawan sangat dibutuhkan untuk dapat menyelaraskan seluruh tingkat dalam organisasi. Marques et al. (2005) menemukan bahwa perilaku organisasi sangat memengaruhi spiritualitas di tempat kerja serta terdapat keterkaitan erat antara spiritualitas di tempat kerja dan kinerja organisasi. Publikasi tentang topik spiritualitas di tempat kerja juga semakin populer dan meningkat (Milliman et al., 2018; Qomariyah et al., 2020; Watoni & Suyono, 2020). Marques et al. (2005) menyatakan bahwa meskipun masih terdapat perbedaan yang luas dalam interpretasi fenomena "spiritualitas di tempat kerja" namun sudah terdapat beberapa tema umum yang tersedia. Dalam penelitian akuntansi, keterkaitan erat isu spiritualitas dan perilaku masih belum banyak dibahas padahal memiliki dampak yang kuat terhadap praktik akuntansi.

Johnson dan Ord (2012) menyebutkan bahwa ada kemungkinan bangkitnya spiritualitas di abad 21 dan melalui Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) spiritualitas organisasi dapat melampaui ego dan konsep laba yang sempit sehingga membangun hubungan mutualisme dengan pemangku kepentingan (Efferin, 2016). Pengendalian budaya dapat membangun motivasi karyawan. Sebuah penelitian yang dilakukan di Thailand menemukan bahwa kepemimpinan spiritual memengaruhi spiritualitas tempat kerja yang kemudian memengaruhi motivasi intrinsik (Afsar et al., 2016). Sebuah studi juga menyimpulkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang kuat, serta memahami dan mendorong budaya

yang positif dengan meningkatkan motivasi karyawan (Mehta, 2010). Motivasi intrinsik muncul dari diri individu karena adanya kenikmatan dan kepuasan yang melekat ketika melakukan suatu pekerjaan (Hennessey et al., 2015) dan lebih memotivasi daripada faktor eksternal (Çinar & Aslan, 2011).

Penulis melihat bahwa adanya keterkaitan erat antara spiritualitas, budaya organisasi, pusat kepedulian karyawan, dan motivasi intrinsik karyawan yang penting untuk diterapkan dalam perusahaan. Faktor yang memengaruhi kontribusi karyawan tidak hanya kemampuan, namun motivasi juga merupakan faktor penting. Penting bagi perusahaan untuk tidak hanya memikirkan laba, tetapi juga memerhatikan dan memberdayakan karyawan, serta membangun budaya organisasi sesuai dengan nilai spiritualitas. Penelitian ini merupakan penelitian dasar (*basic*) yang bertujuan untuk memberikan gambaran dan pemahaman terkait implikasi nilai spiritualitas dalam SPM budaya organisasi dan pusat kepedulian karyawan terhadap motivasi intrinsik dan spiritualitas di tempat kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Spiritualitas di Tempat Kerja

Organisasi memiliki tujuan utama yaitu memaksimalkan laba yang diukur melalui praktik akuntansi untuk mengukur tingkat pengembalian kepada pemegang saham (*shareholder*). Organisasi dengan karakteristik ini disebut organisasi materialistik (Efferin, 2016). Tujuan dan fokus bisnis hanya sekedar meminimalkan biaya dan meningkatkan laba. Arti bisnis ini sangat sempit yang membuat pelaku bisnis terperangkap dalam materialisme dan terpisah dari masyarakat dan lingkungan yang sebenarnya berperan penting dalam keberlangsungan organisasi. Di lain sisi, menurut Efferin (2016) organisasi spiritual memiliki tujuan lebih dari sekedar bisnis untuk mendapatkan laba, namun ada tujuan dan niat luhur untuk bisa berdampak positif dan membawa kebahagiaan kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*). Akuntansi tidak hanya menjadi alat ukur berupa angka tetapi merupakan tanggung jawab perusahaan secara keseluruhan untuk keberlangsungan jangka panjang.

Spiritualitas adalah pencarian arti, makna, dan tujuan hidup, serta pengembalian jati diri untuk membawa kebahagiaan kepada semua makhluk (Efferin, 2016; Senaji & Anyanje, 2020). Spiritualitas adalah salah satu kebutuhan alami manusia yang diartikan sebagai aktivitas menghubungkan batin dengan dunia luar (Sengupta, 2020). Dalam diri manusia terdapat berbagai perasaan seperti kesal dan senang yang dimanifestasikan melalui tindakan sebagai realisasi diri. Spiritualitas memiliki keterkaitan dan tidak

terpisah dengan agama, namun melampaui batasan institusi keagamaan serta relevan secara global untuk mengatasi permasalahan kehidupan (Efferin, 2015). Pengalaman spiritual ditemukan baik pada individu religius maupun non-religius (Preston & Shin, 2017). Sumber spiritualitas individu religius mengingat peristiwa keagamaan dan hidup sedangkan non-religius berasal dari kehidupan sehari-hari. Kesadaran murni spiritualitas dicapai individu melalui pengalaman kehidupan dan praktik religius yang menciptakan kehidupan pribadi, sosial, dan professional menyenangkan (Triyuwono, 2015).

Petchsawang dan Duchon (2009) dalam Dean (2020) mengatakan bahwa orang bekerja tidak hanya dengan tangan tetapi juga hati. Apabila hati mereka menemukan makna dan tujuan berarti tempat kerja dapat menjadi tempat mengekspresikan diri sepenuhnya. Orang merasa lebih bahagia ketika hidupnya memiliki makna yang lebih besar dan lebih produktif di tempat kerja (Jeong & Burton, 2020) serta memiliki spiritualitas dan motivasi dalam bekerja di mana mereka dapat melaksanakan dan memenuhi seluruh potensi dan mengembangkan kebajikan (Nguyen, 2020).

Spiritualitas di tempat kerja adalah kerangka nilai organisasi yang diterapkan dalam budaya yang membangun pengalaman karyawan tentang transendensi organisasi melalui proses kerja serta interaksi dan perasaan terhubung dengan orang lain yang menimbulkan kegembiraan (Dean, 2020). Menurut Efferin & Hutomo (2021) spiritualitas di tempat kerja pada tingkat individu dan organisasi saling terkait di mana pengalaman anggota organisasi berasal dari nilai-nilai bersama dalam pekerjaan sehari-hari yang akan membangun budaya organisasi. Milliman et al. (2003) menyatakan bahwa ada 3 dimensi spiritualitas di tempat kerja: tingkat individu (*meaningful work*), kelompok (*sense of community*), dan organisasi (*alignment with organization values*) yang memengaruhi signifikan 5 dimensi perilaku organisasi seperti komitmen, keinginan untuk berhenti, kepuasan intrinsik, keterlibatan, dan *self-esteem*. Penelitian menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan, kinerja, komitmen, dan *engagement* karyawan (Hassan et al., 2016; Joelle & Coelho, 2019; Petchsawang & McLean, 2017; Van der Walt & De Klerk, 2014).

Spiritualitas berasal dari dalam diri individu yang dengan kesadaran penuh mencari makna hidupnya. Motivasi intrinsik muncul dari diri individu karena adanya ketertarikan, kenikmatan, dan kepuasan yang melekat ketika melakukan suatu pekerjaan (Deci & Ryan, 2012; Hennessey et al., 2015). Penelitian menemukan bahwa faktor intrinsik lebih memotivasi daripada eksternal (Çınar & Aslan, 2011). Menurut Pink (2011) terdapat 3 hal yang menjadi pendorong motivasi manusia, yaitu *autonomy*, *mastery*, dan *purpose* disebut motivasi 3.0. *Autonomy* adalah sebuah kebebasan atau fleksibilitas di

mana ada keterlibatan langsung individu yang dapat menumbuhkan kreativitas (Devendhiran & Wesley, 2017; Pink, 2011). *Mastery* adalah keinginan untuk terus menjadi lebih baik. *Purpose* di mana individu dapat menemukan sebuah tujuan hidup yang membawa kebahagiaan. Orang yang tujuan hidupnya kekayaan dan berhasil mencapainya tidak membuat diri mereka lebih bahagia.

Jeong & Burton (2020) mengatakan bahwa kebanyakan penelitian lebih sering memosisikan kebahagiaan sebagai variabel independen yang dapat meningkatkan produktivitas kerja daripada variabel dependen. Pada penelitian ini akan melihat faktor yang dapat memengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Sethi (2016) dalam Marques (2020) menyebutkan beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan perasaan bahagia di tempat kerja, yaitu memelihara budaya organisasi, keterlibatan karyawan untuk memberikan perasaan memiliki, dan transparansi perkembangan organisasi. Kemudian, perlu adanya perhatian atas kesejahteraan karyawan terkait hari libur, fasilitas kesehatan, jaminan pensiun, serta dukungan pengembangan pribadi dan profesional (karir). Budaya organisasi dapat menjadi sarana organisasi untuk membangun spiritualitas di tempat kerja yang mengarah pada nilai positif dan memberikan *spirit* karyawan (Devendhiran & Wesley, 2017). Yang kemudian, karyawan menemukan makna hidup dalam bekerja yang membawa kebahagiaan dengan caranya sendiri karena setiap orang berbeda dan suatu hal yang menyenangkan bagi seorang individu mungkin saja tidak menyenangkan bagi individu lain. Kita harus melihat realita kehidupan bahwa pengalaman tidak selalu memberikan hasil yang menyenangkan. Sebuah filosofi dari Tiongkok yaitu "Yin" dan "Yang" yang memiliki arti kehidupan yang saling bertolak belakang namun saling bergantung atau *interdependent* (Xinyan, 2013). Sebuah kesulitan atau rintangan yang dihadapi dapat menjadi sebuah pengalaman dan pelajaran hidup serta bagian dari perjalanan menemukan spiritualitas di tempat kerja yang membawa kekuatan batin dan kebijaksanaan (Krause, 2020).

Sistem Pengendalian Manajemen: Budaya Organisasi dan Pusat Kepedulian Karyawan

Melalui praktik akuntansi, organisasi bertanggung jawab atas sumber daya yang dikelola kepada seluruh *stakeholders*. Tidak hanya untuk pihak eksternal dalam hal keuangan tetapi juga internal terkait manajemen karena kinerja karyawan akan memengaruhi organisasi. Pengendalian terhadap perilaku karyawan diperlukan untuk mempertahankan dan meningkatkan akuntabilitas organisasi secara keseluruhan. SPM merupakan sebuah sistem untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dalam mengelola hubungan dan kesalingbergantungan antara pihak internal

dan eksternal organisasi (Efferin, 2016). SPM dapat diterapkan dalam budaya organisasi yang merupakan salah satu wadah penanaman nilai spiritualitas. Budaya organisasi adalah asumsi bersama yang dipelajari dan dipercayai anggota organisasi dalam memecahkan masalah baik adaptasi eksternal maupun integrasi internal yang kemudian diturunkan dan diajarkan kepada anggota baru (Schein, 2010). Pengendalian budaya bertujuan untuk membentuk norma perilaku organisasi dan mendorong karyawan untuk memantau dan memengaruhi perilaku satu sama lain (Merchant & Van der Stede, 2018). Pengendalian budaya sangat efektif di mana akan memunculkan pengendalian dalam diri seseorang (intrinsik) (Efferin, 2016). Berdasarkan berbagai sumber tersebut, penulis menyimpulkan bahwa SPM dalam budaya adalah bentuk upaya manajemen untuk menanamkan nilai-nilai positif agar dapat menyelaraskan perilaku seluruh anggota organisasi dengan apa yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

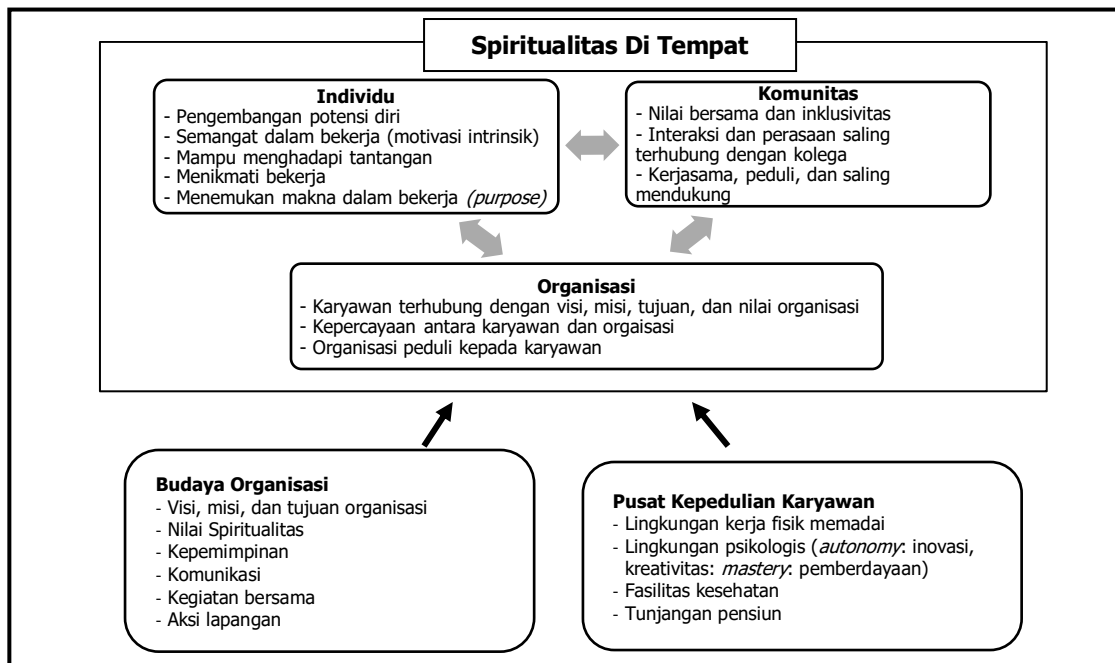
SPM spiritualitas dapat diterapkan dalam membangun budaya organisasi melalui penerapan 5 nilai yaitu welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai keberagaman (Efferin, 2016). Nilai-nilai spiritualitas merupakan suatu kesatuan yang utuh di mana hilangnya satu nilai maka nilai lainnya tidak akan dapat bermanifestasi secara penuh. Nilai spiritualitas tersebut bersifat umum dan dapat dimodifikasi sesuai kondisi perusahaan agar lebih mudah dipahami karyawan. Jurkiewicz & Giacalone (2004) juga mengemukakan 10 nilai spiritualitas yang dapat diterapkan dalam budaya: *benevolence, generativity, humility, integrity, justice, mutuality, receptivity, respect, responsibility, trust*. Ini bertujuan untuk menyatukan seluruh anggota organisasi dan membangun kerjasama yang sinergis dan selaras dengan nilai spiritualitas untuk mencapai tujuan bersama. Kemudian, nilai spiritualitas akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi di mana mampu mempertemukan makna dan tujuan hidup dalam pekerjaan mereka, serta menjadi perjalanan spiritual. Dengan begitu, karyawan akan bekerja dengan sepenuh hati dan pada waktunya akan membuat mereka lebih produktif, berkomitmen, dan setia.

Penelitian mengatakan bahwa pemimpin berperan besar dalam memengaruhi budaya organisasi (Hackett et al., 2020), menumbuhkan spiritualitas di tempat kerja (Efferin & Hutomo, 2021) dan keselarasan visi dan nilai pada tingkat individu, komunitas, dan organisasi (Giacalone et al., 2005). Menurut Efferin (2016) terdapat metode yang dapat diterapkan dalam membangun budaya spiritualitas, yaitu keteladanan pemimpin, komunikasi tertulis, meditasi, pelatihan terstruktur, aksi lapangan, serta ritual dan simbolisasi. Dengan spiritualitas dan kesadaran penuh perusahaan perlu memastikan keamanan dan kenyamanan lingkungan kerja, kesejahteraan karyawan, penilaian kinerja

yang adil melalui pusat kepedulian (Efferin, 2016). Kepedulian organisasi kepada karyawan ini dapat mendukung karyawan untuk merasa bahagia dan menemukan makna dan tujuannya dalam bekerja. Hal serupa juga dinyatakan oleh Sethi (2016) dalam Marques (2020) bahwa organisasi perlu meningkatkan keterlibatan karyawan, transparansi, pemberian hari libur, jaminan kesehatan, pensiun, serta dukungan karir. Pemberdayaan diperlukan agar karyawan memiliki pengetahuan untuk bekerja sesuai yang diharapkan organisasi (Giacalone et al., 2005). Faktor lainnya yang dapat membawa kebahagiaan di tempat kerja yaitu lingkungan fisik, psikologis, kepemimpinan, perkembangan dan pertumbuhan pribadi dan *job crafting* (Nguyen, 2020).

Konklusi: Kerangka Berpikir

Karyawan adalah aset penting bagi perusahaan dan pengendalian perlu dilakukan tidak semata-mata dengan tujuan kepatuhan, namun untuk berkembang bersama. SPM dapat menjadi upaya manajemen untuk membangun sinergi. Ini akan menanamkan nilai positif yang menumbuhkan motivasi intrinsik dan spiritualitas di tempat kerja. Pada akhirnya, karyawan dapat menemukan makna dan kebahagiaan dalam bekerja. Tingkat spiritualitas di tempat kerja tidak hanya sekedar tingkatan tanpa hubungan, namun ada keterkaitan dan hubungan timbal balik. Suasana dan lingkungan kerja serta hubungan sehat perlu dibangun, dipertahankan, dan dikembangkan agar ada keseimbangan antara bisnis dan hal yang lebih besar yaitu makna dan tujuan kehidupan.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan paradigma interpretatif dengan metode studi kasus di mana ingin menggali lebih dalam, menemukan pemahaman, dan kesimpulan atas suatu fenomena. Penelitian dengan metode serupa juga pernah dilakukan oleh penelitian terdahulu terkait SPM dan spiritualitas (Diab, 2021; Durden, 2008; Efferin & Hartono, 2015; Efferin & Hutomo, 2021). Penelitian ini dilakukan pada objek perusahaan kontraktor pertambangan di Kalimantan Timur. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen (tabel 1-3). Wawancara dilaksanakan dengan bertemu langsung dan metode semi terstruktur di mana tidak terpaku pada pertanyaan yang disiapkan, tetapi juga dikembangkan sesuai jawaban partisipan dengan tetap fokus pada tema agar data yang diperoleh mendalam. Pertanyaan merupakan pertanyaan terbuka di mana tidak mengarahkan partisipan untuk setuju atau tidak namun memberikan ruang kepada partisipan untuk menjawab sesuai pengetahuan dan pengalamannya. Selain itu, pelaksanaan wawancara direkam untuk memastikan bahwa tidak ada data yang terlewat. Observasi dilakukan dengan metode partisipan di mana penulis terlibat langsung dalam aktivitas operasional dan pengamatan dilakukan pada kondisi alami. Penulis juga mendapat kesempatan berbincang, bercerita, dan bertanya terkait data yang penting dan relevan sehingga catatan dibuat setelah sesi berakhir. Analisis dokumen bertujuan untuk mendapatkan data tertulis atau bukti resmi dari perusahaan untuk diterapkan di lingkungan kerja. Penulis mendapatkan akses terhadap dokumen perusahaan atas izin dari *manager* dan *supervisor*.

Tabel 1. Metode Wawancara

Jabatan	Jam	Masa Kerja	Kriteria	Tema Wawancara
<i>Manager HRD</i> (HD)	1,2	3 tahun	Terlibat dalam perencanaan strategis dan pelaksanaan operasional; Menanamkan nilai spiritualitas dan membangun budaya.	Pengalaman kerja; budaya dan pusat kepedulian karyawan; pandangan terhadap spiritualitas di tempat kerja.
<i>Supervisor HRD</i> (HI)	2	3,5 tahun	Terlibat dalam pelaksanaan operasional dan terciptanya budaya organisasi.	Pengalaman kerja; budaya dan pusat kepedulian karyawan; pandangan terhadap spiritualitas di tempat kerja.
<i>Officer HR</i> (RA)	1,5	6 bulan	Terlibat dalam pelaksanaan operasional dan terciptanya budaya organisasi.	Pengalaman kerja; pandangan terhadap budaya, pusat kepedulian karyawan, dan spiritualitas di tempat kerja.
Total	4,7			

Tabel 2. Metode Observasi

Jenis Aktivitas	Fokus Observasi	Jumlah Hari
Operasional di <i>head office</i>	Penyampaian 5 Menit; interaksi dan komunikasi antarkaryawan dan pihak eksternal; suasana dan lingkungan kerja.	22 September – 18 Oktober 2021
Interaksi informal	Interaksi karyawan saat jam kerja dan istirahat.	

Tabel 3. Analisis Dokumen

Jenis Dokumen	Jumlah Jam
Struktur perusahaan	1
Peraturan perusahaan	3
<i>Social media</i>	2
Total	6

Seluruh data yang dikumpulkan akan dikategorikan dan dianalisis dengan membandingkan antara data dan teori yang ada sesuai kerangka teoritis. Perbandingan ini dilakukan untuk membangun pemahaman mendalam terhadap relevansi antara kerangka teoritis dan data yang diperoleh. Triangulasi juga dilakukan untuk menghindari kesalahan, meminimalkan bias dalam interpretasi, serta meningkatkan validitas dan reliabilitas data. Penelitian menggunakan 3 metode pengumpulan data untuk dibandingkan agar menjamin kebenaran (validitas) data. Dalam menjamin keandalan (reliabilitas) data, penelitian ini melakukan proses observasi yang panjang sehingga data yang diperoleh akan dibandingkan dari sesi observasi yang berbeda. Kemudian, wawancara dilakukan secara terjadwal dan tidak terjadwal. Tidak terjadwal yang dimaksud adalah data diperoleh saat penulis berinteraksi langsung dengan partisipan.

HASIL PENELITIAN

Sistem Pengendalian Manajemen Budaya Organisasi

Komunikasi merupakan bentuk pengendalian agar semua individu mengetahui perannya dan bisa saling kerjasama untuk tujuan yang sama. Komunikasi dapat dilakukan secara tertulis maupun langsung (lisan). Komunikasi tertulis melalui peraturan, *job description*, dan *Standard Operating Procedure (SOP)* serta lisan melalui pertemuan atau interaksi langsung. Komunikasi lisan dapat dilakukan rutin melalui *briefing* untuk menyampaikan *progress*, kegiatan yang akan dilakukan, dan membawakan materi secara bergiliran. *Briefing* sarana karyawan untuk saling mendengarkan dan memerhatikan serta mengingatkan satu sama lain. Pemimpin juga menyampaikan tujuan dari suatu pekerjaan untuk membangun kesadaran di mana karyawan tidak hanya

sekedar bekerja, namun mengetahui makna dan tujuan dari pekerjaannya. Membangun budaya tidak hanya komunikasi nilai-nilai perusahaan ke karyawan tetapi juga kemampuan komunikasi karyawan yang perlu diasah agar koordinasi internal berjalan dengan baik serta membangun komunikasi eksternal yang baik. Bentuk komunikasi ini membangun budaya diskusi, kepedulian, dan kerjasama yang tinggi.

Pemimpin membangun kepercayaan dengan tim agar dapat membangun sinergi. Ini bukanlah hal yang instan melainkan membutuhkan waktu dan pembuktian nyata dari pemimpin. Pemimpin bersikap tegas untuk memastikan bahwa semua berjalan pada satu jalur yang sama dan bisa menjadi tim yang saling mendukung. Pemimpin juga selalu memberikan kebebasan di lingkungan kerja agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan menikmati bekerja sehingga suasana lingkungan kerja tidak kaku. Dengan begitu, semua menjadi lebih dekat serta menghilangkan jarak antara atasan dan bawahan. Suasana ini mendukung karyawan agar tidak jenuh dengan pekerjaan, merasa nyaman, lebih terbuka, dan percaya kepada atasan di mana ketika ada masalah akan selalu bertanya dan berdiskusi untuk mencari solusi bersama. Ketika ada kesalahan atau masalah yang terjadi, pemimpin sadar bahwa itu adalah tanggung jawab bersama dan selalu mendampingi timnya. Kemudian, pemimpin akan bersikap tegas ketika berkaitan dengan peraturan di mana semua orang akan diperlakukan sama tanpa memandang hubungan personal dekat atau tidak, kenal atau tidak. Dengan selalu mengayomi, mendukung tim, dan adil, terbentuk kepercayaan antara pemimpin dan karyawan. Karyawan menjadikan pemimpin sebagai panutan sedangkan pemimpin belajar dari pengalaman. Pemimpin merupakan orang yang memiliki pengelihatian, pemikiran, dan penilaian atas suatu kondisi secara holistik. Kepemimpinan bukan tentang jabatan tertinggi, namun sebuah tanggung jawab lebih besar yang dipercayakan.

Lingkungan psikologis yang memungkinkan rotasi dapat meningkatkan kemampuan karyawan serta membangun budaya untuk terus belajar, kerjasama, dan kepedulian bersama di mana karyawan tidak hanya fokus pada pekerjaannya tetapi memiliki kepedulian terhadap kinerja dan keberhasilan bersama. Karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang beragam diberdayakan untuk saling berbagi pengetahuan dan saling belajar. Saat *briefing* karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan materi sesuai bidang yang ditekuninya ataupun topik lainnya. Ini menjadi sarana menumbuhkan budaya membaca dan belajar. Inilah lingkungan psikologis yang tercipta di mana karyawan diberikan kesempatan, kebebasan, dan dukungan untuk belajar, berinovasi, tumbuh, dan berkembang.

Nilai Spiritualitas

Komunikasi, pemimpin, dan lingkungan psikologis membangun nilai-nilai spiritualitas dalam organisasi. Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk bisa saling mendukung mencapai tujuan bersama. Ini dibuktikan dengan memberikan kesempatan untuk bisa menangani hal yang lebih besar agar terus belajar dan menambah pengalaman. Dengan begitu, karyawan menyadari kepercayaan yang telah diberikan sehingga mereka bekerja dengan penuh tanggung jawab. Walaupun jam operasional sudah selesai, namun karyawan masih bekerja tanpa paksaan melainkan kesadaran dan rasa tanggung jawab. Berawal dari kepercayaan dan kesempatan, akhirnya timbul rasa tanggung jawab di mana ada keinginan dalam diri individu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Perubahan terus terjadi baik dari internal maupun eksternal mendorong budaya *continuous learning*. Tidak ada yang konstan di lingkungan kerja, yang konstan adalah perubahan itu sendiri. Yang menentukan keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut adalah respon dan tindakan yang dibangun dari budaya organisasi. Organisasi harus terus melakukan inovasi, perbaikan, dan pengembangan dari segala lini untuk mendukung operasional yang efisien dan efektif. Upaya manajemen melalui SPM mendorong keterbukaan karyawan dalam menerima ide atau masukan rekan lainnya. Keterbukaan ini merupakan salah satu nilai spiritualitas (Efferin, 2016) yang menjadi sebuah ketertarikan dan kenikmatan karena bisa mendapat pelajaran dan pengalaman untuk pertumbuhan diri karyawan.

Pemimpin membangun lingkungan kerja yang sangat fleksibel dan mendorong karyawan untuk terus belajar bersama. Semua karyawan dari semua tingkat diberikan kesempatan untuk berbagi ilmu sehingga muncul inklusivitas dan keadilan. Ini menumbuhkan rasa keingintahuan karyawan yang memunculkan dialog dan diskusi. Ketika karyawan memiliki keinginan untuk berinovasi dalam pekerjaannya, pemimpin sangat terbuka dengan ide baru. Kebebasan ini diiringi dengan keterbukaan terhadap penerimaan ide-ide dari karyawan serta dukungan dari rekan kerja akan menumbuhkembangkan iklim organisasi yang berinisiatif untuk melakukan hal baru dan inovatif (Efferin, 2016).

Walaupun dalam organisasi terdapat struktur dan jabatan, namun tidak menjadikan hal tersebut batasan. Semua karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk bisa saling kenal dan berinteraksi sehingga membuka peluang untuk bisa selalu belajar. Ketika bisa mengenal dan dekat secara personal juga akan muncul keterbukaan dalam organisasi saat menghadapi masalah atau kendala untuk berdiskusi dan mencari

solusi bersama. Dengan inklusivitas dapat membangun kebersamaan dan kedekatan personal. Di lain sisi, inklusivitas juga harus dapat membangun nilai keadilan. Kedekatan personal memang dibutuhkan, namun dalam hal pekerjaan secara *professional* harus objektif dalam mengambil keputusan yang berdasarkan nilai keadilan.

Tantangan untuk menciptakan kerjasama adalah menghilangkan kompetisi dan egoisme individu (Efferin, 2016). Dengan membangun kesadaran karyawan dapat membangun kerjasama di organisasi. Kesadaran ini muncul dengan memberikan pemahaman konsekuensi dari tindakan yang kurang baik dan manfaat bila mengubah kebiasaan tersebut. Apabila lingkungan kerja menjadi tempat kompetisi, individu tidak akan berkembang maju begitu pula dengan perusahaan. Lingkungan kerja bukanlah tempat untuk berkompetisi tetapi untuk saling belajar dan mengembangkan diri serta mencapai tujuan perusahaan.

Welas asih terlihat dari kepedulian karyawan mendengarkan permasalahan yang dihadapi rekan kerja tanpa berprasangka atau menghakimi orang lain. Kepekaan terhadap perubahan perilaku dan kinerja rekan kerja menumbuhkan kepedulian untuk saling membantu dan mendukung. Kepedulian dan kepekaan merupakan bentuk welas asih yang tidak terpisahkan serta membawa kebahagiaan. Apresiasi juga mencerminkan welas asih di mana terdapat perasaan senang atas keberhasilan rekan kerja. Apresiasi diberikan baik melalui perkataan ataupun tepuk tangan akan membuat karyawan merasa dihargai dan senang. Welas asih merupakan salah satu nilai dalam organisasi spiritual untuk peduli tidak hanya terhadap dirinya sendiri tetapi seluruh organisasi bahkan pihak eksternal (Efferin, 2016).

Penelitian ini menemukan bahwa seluruh nilai spiritualitas ini membangun energi positif dan saling berinteraksi mendukung terciptanya nilai lain. Temuan ini konsisten dengan pernyataan Efferin (2016) bahwa nilai-nilai spiritualitas merupakan suatu kesatuan yang utuh di mana hilangnya satu nilai maka nilai lainnya tidak akan dapat bermanifestasi secara penuh. Nilai spiritualitas dalam budaya mampu menghilangkan kompetisi dalam perusahaan sehingga membangun kerjasama dan sinergi.

Spiritualitas di Tempat Kerja

Tujuan dan Kepercayaan Organisasi Membangun Pengalaman Bersama

Untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan sinergi seluruh anggota organisasi sehingga dibutuhkan kepercayaan yang kuat. Kepercayaan harus dijalankan dengan penuh integritas dan tanggung jawab. Integritas berarti kejujuran dan ketulusan atas apa yang telah dipercayakan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan tanggung jawab berarti adanya pembuktian dalam melaksanakan apa yang telah dipercayakan

sesuai tujuan perusahaan. Berawal dari niatan baik dan kepercayaan yang diberikan ke anggota organisasi, muncul kesadaran dan pemahaman dari tingkat individu dan komunitas akan tanggung jawabnya untuk melakukan yang terbaik mencapai tujuan perusahaan tersebut. Perusahaan juga terus berkembang di mana operasi bisnis akan berdampak jauh lebih besar dan muncul tantangan baru. Perubahan pada tingkat organisasi ini memengaruhi pengalaman dan spiritualitas pada tingkat individu dan komunitas. Tujuan dan kepercayaan yang diberikan organisasi kepada individu dan komunitas membangun pengalaman bersama anggota organisasi untuk menghadapi tantangan serta tanggung jawab. Tantangan yang dihadapi ini dipandang sebagai kesempatan bagi anggota organisasi untuk bisa terus berkembang dan berkontribusi membawa organisasi ke arah yang lebih baik dan bisa mencapai tujuan bersama.

Tantangan Menjadi Proses Aktualisasi Diri

"...Tantangan di sini belum selesai saya. Tantangannya untuk membawa perusahaan ini ke arah yang professional. 3 tahun saya di sini, saya anggap saya masih kalah. Walaupun sudah banyak perubahan, tapi itu tidak bisa menjadi ukuran yang jelas bagi saya selama belum professional. Kenapa? Yang seharusnya saya bisa lakukan itu, tidak bisa saya lakukan karena volume pekerjaan tadi dan kaki tangan saya yang sedikit sebelumnya...Banyak hal yang harus saya perbaiki belum bisa saya perbaiki, masih tersimpan di kepala saya belum dituangkan. Saya akan mendapatkan sedikit kepuasan kalau itu sudah saya mentok...saya tidak bisa melakukan apa2 lagi, maka saya akan mencari tempat baru..."(HI)

"...Waktu itu aku pengennya cari perusahaan yang skala menengah ke atas di posisi paling mentok kalau pun downgrade itu officer (di perusahaan sebelumnya manager). Tapi aku tu masih bisa berperan di dalam perusahaan, kayak aku masih bisa mengeluarkan pendapat, masih bisa improve di sistem perusahaannya...Alhamdulillah itu terjawab di sini... Aku bisa dikasi tempat disini untuk membawa divisi HR ini khususnya mencapai target2nya...karena yang aku cari disini itu experience-nya gimana kita berkoordinasi dengan HR di site2 itu yang punya masalah masing2 berbeda2 gitu kan...ketika mereka punya problem di sana, kita bisa kasi solusi ke mereka..."(RA)

Tantangan dan dukungan dari lingkungan menjadi motivasi intrinsik untuk bisa mengaktualisasikan dirinya yang menimbulkan kepuasan. Dalam proses aktualisasi diri, anggota organisasi merasakan kebahagiaan atas keberhasilannya dalam melewati suatu tantangan dalam pekerjaannya untuk kepentingan dan kesejahteraan orang lain. Ini sesuai dengan yang dinyatakan Nguyen (2020) bahwa kebahagiaan akan dirasakan ketika orang memiliki spiritualitas dan motivasi dalam bekerja yaitu merealisasikan seluruh potensi dirinya dan melakukan perbuatan baik. Berbagai bentuk spiritualitas mampu meningkatkan keterlibatan, komitmen, kepuasan, bahkan menggurungkan niat karyawan untuk berhenti dari perusahaan walaupun ada kesempatan yang lebih menguntungkan dirinya (Hassan et al., 2016; Petchsawang & McLean, 2017; Van der

Walt & De Klerk, 2014). Temuan penelitian ini juga memperkaya penelitian sebelumnya tentang hubungan antara dimensi spiritualitas di tempat kerja dengan perilaku organisasi (Milliman et al., 2003). Penelitian ini memberikan gambaran lebih jelas melalui sebuah fenomena yang terjadi bagaimana spiritualitas mampu memengaruhi positif perilaku seluruh anggota organisasi. Karyawan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan lebih baik dan membawa dampak positif lebih besar dalam perusahaan. Kepuasan muncul ketika karyawan berhasil mencapai suatu target atau tantangan dalam pekerjaannya. Pengalaman itu memberikan suatu makna dalam pekerjaannya hingga karyawan senang dalam bekerja dan bertahan di perusahaan.

Motivasi Intrinsik dan Memaknai Bekerja (*Purpose*)

Spiritualitas pada tingkat individu dilihat dari motivasi intrinsik individu dalam bekerja yang memberikan pemahaman dan makna mendalam bagi kehidupannya dan orang lain (Milliman et al., 2003). Anggota organisasi merasakan kepuasan melalui aktualisasi diri dan memaknai pekerjaannya lebih dari sekedar mencari materi.

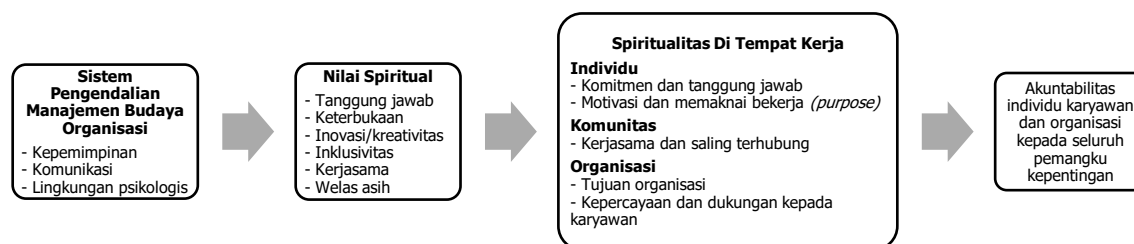
"Sebetulnya kalau bekerja itu ga munafik bahwa akan berpikir bahwa ketika kita kerja keras ada imbalan yang bagus gitu ya. Tapi di luar dari itu juga yang saya sampaikan dulu ya bahwa kerja itu kalau saya lebih ke tantangan...biasa orang kerja nyari nyaman gitu ya, saya kalau udah terlalu nyaman juga ga bisa, saya lebih senang ada tantangan gitu, asik kalau banyak tantangan itu."(HD)

"Aku memandang bekerja itu ga cuma sebatas kewajiban aku untuk mendapatkan uang tapi lebih dari itu. Aku bisa berinteraksi dengan banyak orang, aku bisa mendapat pelajaran hidup dari bekerja"(RA)

"Jadi, saya cari bekal...Ilmunya, pengetahuannya...pengalamannya, teman, relasi, hubungan...Trus ibadah, ibadahnya seperti apa? Ya ibadah agama sudah pasti ya ada hal2 yang wajib di agama kami, tapi ada ibadah yang akan terus berlangsung, ngajarin orang, menasihati orang, membekali ilmu orang, jangan pelit, termasuk mendidik orang secara tidak langsung itu ibadah menurut saya..."(HI)

Temuan ini mendukung teori motivasi yang dikemukakan Pink (2011) bahwa telah terjadi perkembangan motivasi di mana saat ini manusia mengesampingkan hadiah dan hukuman namun lebih peduli terhadap perasaan sukacita sebagai pemicu dirinya dalam melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik dan bertanggung jawab. Tujuan dan tantangan yang dihadapi individu juga memberikan pengalaman berarti dan makna bekerja yang mendalam bagi individu bahkan menjadi keinginannya untuk berada di perusahaan. Individu telah melepaskan ego dalam dirinya dan merasa senang dalam bekerja karena bisa mengaktualisasikan diri mencapai suatu keberhasilan yang berorientasi pada pihak lain. Pada kondisi ini terbentuklah spiritualitas di tempat kerja di mana anggota organisasi telah melepaskan ego untuk memuaskan dirinya sendiri, namun melakukan kebajikan untuk orang lain.

Pada dasarnya, semua pihak saling bergantung di mana kesejahteraan suatu pihak tidak akan tercapai apabila tidak ada kesejahteraan pihak lainnya. Melalui nilai spiritualitas dalam bisnis akan menumbuhkan kesadaran pelaku bisnis untuk tidak hanya melihat materi sebagai indikator keberhasilan tetapi juga akuntabilitas organisasi kepada seluruh *stakeholders*, termasuk dalam aspek sosial dan lingkungan. Setiap perusahaan dari semua industri dapat memberikan dampak positif melalui bisnisnya. Oleh karena itu, kesadaran harus terus dibangun agar pelaku bisnis semakin bertanggung jawab dan peduli terhadap keberlangsungan kehidupan dan kesejahteraan bersama.



Gambar 2. Ikhtisar Temuan

Pentingnya Spiritualitas Tempat Kerja dari Perspektif Akuntansi

Pada bagian ini penulis akan menjelaskan keterkaitan erat spiritualitas dalam akuntansi. Akuntansi telah berkembang di mana perusahaan tidak hanya bertanggung jawab terhadap kesejahteraan *shareholders* tetapi seluruh *stakeholders* untuk membangun bisnis yang berkelanjutan. Akuntabilitas perusahaan atas dampak bisnisnya terhadap aspek sosial dan lingkungan merupakan hal yang sangat penting. Chappel (1993) dalam Marques et al. (2005) percaya bahwa perusahaan harus bertanggung jawab kepada karyawan, pelanggan, dan lingkungan terlebih dahulu daripada *shareholders*. Organisasi spiritual sadar bahwa keberhasilan perusahaan hanya akan tercapai apabila tercipta kesejahteraan bersama. Dengan kesadaran tersebut, perusahaan akan mempertimbangkan dampak operasi bisnisnya terhadap seluruh aspek dalam segala langkah dan strategi yang diambil perusahaan. Akuntabilitas hanya akan tercapai apabila perusahaan mampu mengintegrasikan hal tersebut ke anggota organisasi. Dari temuan dan pembahasan sebelumnya terlihat bagaimana keterkaitan erat spiritualitas di tempat kerja pada 3 tingkat. Akuntabilitas perusahaan hanya akan tercapai apabila tercipta spiritualitas pada semua tingkat. Nilai spiritualitas dalam budaya yang dibangun melalui SPM mampu membangun kesadaran anggota organisasi terhadap

hal-hal baik yang seharusnya dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dukungan dan kesempatan untuk berkontribusi dalam perusahaan mampu mendorong karyawan melakukan pekerjaannya lebih baik. Karyawan juga terdorong untuk berinovasi agar dapat bekerja dengan lebih efisien dan membawa perusahaan lebih baik.

Lingkungan kerja spiritual memengaruhi karyawan dalam merealisasikan potensi dan mengaktualisasikan diri. Hal ini menimbulkan kepuasan dan kebahagiaan sehingga karyawan mampu menikmati dan menemukan makna dalam bekerja. Materi tidak lagi menjadi motivasi utama karyawan dalam bekerja sehingga mereka mampu mengesampingkan kepentingan pribadi dan bekerja dengan penuh tanggung jawab. Dapat disimpulkan bahwa, spiritualitas dalam budaya sangat berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi saat bekerja termasuk pengambilan keputusan dan perencanaan strategis perusahaan yang juga berpengaruh pada tanggung jawab perusahaan kepada *stakeholders*.

SIMPULAN

Temuan mengungkapkan bahwa SPM berpengaruh positif terhadap terciptanya motivasi intrinsik dan spiritualitas di tempat kerja. Melalui SPM dapat membangun budaya dan lingkungan kerja yang penuh dengan nilai spiritualitas di mana karyawan mendapat kepercayaan, kesempatan, dan dukungan untuk tumbuh dan berkembang. Seluruh nilai spiritualitas membangun energi positif dan saling berinteraksi mendukung terciptanya nilai lain. Ketika nilai spiritualitas telah diintegrasikan dan diwujudkan maka akan memengaruhi 3 dimensi spiritualitas yang saling berkaitan erat. Budaya dalam lingkungan kerja membangun rasa kebersamaan sebagai komunitas (*sense of community*). Dengan begitu, karyawan mampu mengembangkan potensinya, merasa nyaman, menikmati bekerja, dan memaknai pekerjaannya (*meaningful work*). Lalu, dengan kesadaran terhadap tujuan bersama dalam pekerjaannya, karyawan mampu terhubung dengan tujuan perusahaan (*alignment with organization values*). Materi tidak lagi menjadi alasan utama yang memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Melalui fenomena ini terlihat bahwa telah terjadi perkembangan motivasi di mana saat ini manusia mengesampingkan hadiah dan hukuman namun lebih peduli terhadap perasaan sukacita sebagai pemicu dirinya dalam melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik.

Lebih lanjut, karyawan merasa nyaman ketika lingkungan kerja dapat mendukungnya dalam menghadapi segala situasi saat bekerja. Spiritualitas mampu meningkatkan keterlibatan, komitmen, kepuasan, bahkan menggurungkan niat

karyawan untuk berhenti dari perusahaan walaupun ada kesempatan yang lebih menguntungkan dirinya. Pengalaman bekerja memberikan sebuah makna sehingga karyawan senang dalam bekerja dan bertahan di perusahaan. Karyawan juga berkomitmen untuk melakukan pekerjaan lebih baik dan bertanggung jawab, serta membawa dampak positif lebih besar dalam perusahaan. Penelitian ini terlibat dalam memperkuat teori dan temuan yang ada dengan memberikan gambaran lebih jelas melalui fenomena bagaimana spiritualitas mampu memengaruhi positif perilaku anggota organisasi. Penelitian menyimpulkan terdapat keterkaitan erat yang positif antara SPM, budaya, motivasi intrinsik, spiritualitas, kebahagiaan, dan akuntabilitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology, 45*, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>
- Çınar, O., & Aslan, I. (2011). *A MOTIVATION STUDY ON THE EFFECTIVENESS OF INTRINSIC AND EXTRINSIC FACTORS View project Örgüt Geliştirmede Kritik Başarı Faktörleri View project. December 2014.*
- Dean, D. J. (2020). Soulful Work for Happy Employees. In *The Routledge Companion to Happiness at Work* (pp. 110–122). Routledge.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). *Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory.*
- Devendhiran, S., & Wesley, J. R. (2017). Spirituality at work: enhancing levels of employee engagement. *Development and Learning in Organizations, 31*(5), 9–13. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2016-0070>
- Diab, A. A. (2021). The appearance of community logics in management accounting and control: Evidence from an Egyptian sugar beet village. *Critical Perspectives on Accounting, 79*(xxxx). <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.04.005>
- Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 21*(5), 671–694. <https://doi.org/10.1108/09513570810872969>
- Eferin, S. (2016). *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Yayasan Rumah Peneleh.
- Efferin, S. (2015). Akuntansi, Spritualitas dan Kearifan Lokal Beberapa Agenda Penelitian Kritis. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 6*(3), 466–480. <https://doi.org/10.18202/jamal.2015.12.6037>
- Efferin, S., & Hartono, M. S. (2015). Management control and leadership styles in family

- business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*.
- Efferin, S., & Hutomo, C. C. (2021). Spirituality, happiness and auditors' commitment: an interbeing perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Fairchild, R. J. (2010). *Editorial: Contemporary behavioural issues in accounting research* Abed Al-Nasser Abdallah *. 1(3), 179–181.
- Giacalone, R., Jurkiewicz, C., & Fry, L. (2005). From advocacy to science. *The Psychology of Religion and Spirituality*, 515–528.
- Hackett, T. B., Burgess, S. W., & Martin-Jones, K. (2020). Religion as a Foundation for a Happy Life. In *The Routledge Companion to Happiness at Work* (pp. 143–152). Routledge.
- Hassan, M., Bin Nadeem, A., & Akhter, A. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1189808.
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110098>
- Jeong, S., & Burton, O. (2020). Happiness on Your Own Terms: A Photovoice Method on Happiness Research and Intervention. In *The Routledge Companion to Happiness at Work* (pp. 23–36). Routledge.
- Joelle, M., & Coelho, A. M. (2019). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1111–1135.
- Johnson, K., dan D.R. Ord. 2012. A Spirituality for the 21st Century: Inevitabilities and Possibilities. *Kosmos: Journal for Global Transformation*, Fall/Winter 2012 (<https://www.kosmosjournal.org/article/a-spirituality-for-the-21st-century-inevitabilities-and-possibilities/>)
- 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.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, 82(2).
- Krause, W. (2020). Being Happy in Spite of Setbacks. In *The Routledge Companion to Happiness at Work* (pp. 37–44). Routledge.
- Marques, J. (2020). Internalizing Happiness: At Work and Anywhere Else. In *The Routledge Companion to Happiness at Work* (pp. 3–12). Routledge.
- Marques, J., Dhiman, S., & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. *The Journal of American Academy*

of Business, Cambridge, 7(1), 81–91.

Mehta, Y. (2010). Impact of workplace spirituality on organization culture through improved employee productivity. *AIMS International Conference on Value-Based Management, 63(3), 221–226.*

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2018). Management control systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives. In *Pearson Education Limited.*

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.* <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>

Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 35, 56–65.* <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>

Nguyen, T.-D. (2020). Making Work a Happy Practice. In *The Routledge Companion to Happiness at Work* (pp. 51–60). Routledge.

Petchsawang, P., & McLean, G. N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality and Religion, 14(3), 216–244.* <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1291360>

Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us.* Penguin.

Preston, J. L., & Shin, F. (2017). Spiritual experiences evoke awe through the small self in both religious and non-religious individuals. *Journal of Experimental Social Psychology, 70(May), 212–221.* <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2016.11.006>

Qomariyah, A., Anridho, N., & Heriyati, D. (2020). Why is workplace spirituality important for auditors? *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11(11), 243–251.*

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
Senaji, T. A., & Anyanje, V. S. (2020). Elusive Happiness: Does Spirituality Matter? In *The Routledge Companion to Happiness at Work* (pp. 192–207). Routledge.

Sengupta, S. S. (2020). Intrinsic Motivation as a Driver of Happiness. In *The Routledge Companion to Happiness at Work* (pp. 45–50). Routledge.

Triyuwono, I. (2015). Awakening the Conscience Inside: The Spirituality of Code of Ethics for Professional Accountants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 172, 254–261.* <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.362>

Van der Walt, F., & De Klerk, J. J. (2014). Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry, 26(3), 379–389.*

Watoni, M. H., & Suyono, J. (2020). THE INFLUENCE OF WORKPLACE SPIRITUALITY

AND WORKPLACE CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01).

Xinyan, X. (2013). Chinese dialectical thinking - The yin yang model. *Philosophy Compass*, 8(5), 438–446. <https://doi.org/10.1111/phc3.12035>