

ANALISIS IMPLEMENTASI PEMBINAAN KARAKTER KARYAWAN BERBASIS SPIRITUAL PADA PT. TELKOM INDONESIA TBK

Fathin Kusumo Pramesti Pudjiantoro* dan Irwan Iftadi

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret
Jl. Ir. Sutami No.36 A, Jebres, Surakarta 57126.

*Email: imespramesti99@gmail.com

Abstrak

Dalam mencapai visi dan misinya, PT Telkom Tbk menganut budaya perusahaan yaitu *The Telkom Way*. Berdasarkan Peraturan Direktur Human Capital Management Nomor PR.201.01/r.00/HK250/COP-B0400000/2013 tanggal 10 Juni 2013 tentang Budaya Perusahaan Telkom Group pada Pasal 3 Azas Pengelolaan, disebutkan bahwa Budaya Perusahaan *The Telkom Way* di lingkungan Telkom Group yang dibangun dikembangkan, diperkuat, dan dipelihara secara berkelanjutan meliputi empat dimensi, salah satunya dimensi spiritual. Hal ini menunjukkan pentingnya spiritualitas dalam perusahaan. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pelaksanaan program pembinaan karakter berbasis spiritual pada Bidang *Spiritual Management Employee Wellness* PT Telkom Indonesia Tbk berdasarkan kajian teori yang ada. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara indikator tujuan dan harapan program terhadap teori yang merupakan penyesuaian program dengan budaya perusahaan serta butuhnya perusahaan akan inovasi untuk banyak melibatkan senior leader dalam pelaksanaan program pembinaan berbasis spiritual pada PT.Telkom Indonesia. Selain itu, program ini dapat dijadikan pilot project bagi perusahaan lain.

Kata kunci: Budaya perusahaan, *Spiritual Management*, Pembinaan karakter

1. PENDAHULUAN

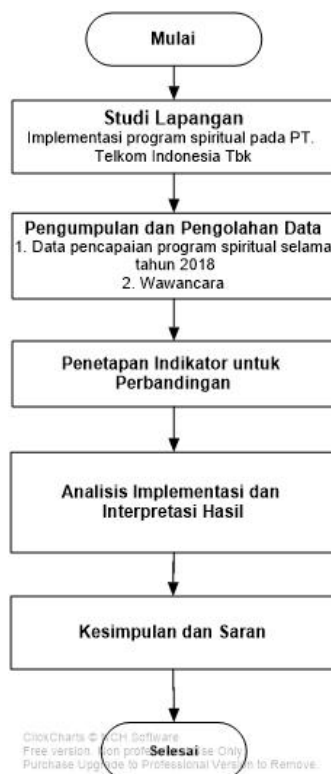
Dalam mencapai visi dan misinya, PT Telkom Tbk menganut budaya perusahaan yaitu *The Telkom Way*. Budaya perusahaan *The Telkom Way* memiliki *basic belief*, yakni *Always The Best* yang diterjemahkan sebagai “Terbaik”. Berdasarkan Peraturan Direktur *Human Capital Management* Nomor PR.201.01/r.00/HK250/COP-B0400000/2013 tanggal 10 Juni 2013 tentang Budaya Perusahaan Telkom Group pada Pasal 3 Azas Pengelolaan, disebutkan bahwa Budaya Perusahaan *The Telkom Way* di lingkungan Telkom Group yang dibangun dikembangkan, diperkuat, dan dipelihara secara berkelanjutan meliputi empat dimensi, yaitu dimensi spiritual yang dikelola melalui Olah Ruh, dimensi *emotional* yang dikelola melalui Olah Rasa, dimensi *Intellectual* yang dikelola melalui Olah Rasio, dan dimensi *Physical* yang dikelola melalui Olah Raga.

Keputusan untuk mengembangkan, memperkuat, dan memelihara secara berkelanjutan budaya perusahaan melalui dimensi spiritual menunjukkan pentingnya spiritualitas dalam perusahaan. Spiritualitas dalam perusahaan perlu dikelola sebagai aset (*Spiritual Capital*) (Bahaudin, 2007; Liu, 2010; Zohar dan Marshall, 2004). Perusahaan perlu mengembangkan dan menerapkan sistem organisasi spiritual, yaitu Bidang *Spiritual Management dalam Employee Wellness* pada unit HCBP, yang bukan saja memberikan apresiasi yang seimbang antara pikiran dan fisik tetapi meningkatkan orientasi bekerja sebagai bentuk ibadah. Dengan begitu diharapkan tingkat kejujuran, loyalitas, kedisiplinan, dan *job outcomenya* bisa meningkat.

Dalam pelaksanaannya tolok ukur keberhasilan program tersebut masih terlalu luas sehingga dibutuhkan detail-detail program yang sekiranya lebih mengarah pada pembentukan karakter karyawan. Oleh karena itu, laporan ini dibuat untuk menganalisa implementasi pembinaan karakter berbasis spiritual yang telah dilaksanakan oleh *Spiritual Management* terhadap teori yang ada menggunakan indikator-indikator agar dapat menjadi usulan program yang lebih spesifik terkait pembentukan karakter dan sebagai pertimbangan untuk mengoptimalkan pelaksanaan program-program tersebut pada tahun berikutnya.

2. METODOLOGI

Pada bab ini diuraikan secara sistematis mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Flowchart Metodologi Penelitian

2.1. Studi Lapangan

Studi lapangan adalah salah satu proses kegiatan pengungkapan fakta - fakta melalui observasi/pengamatan dan wawancara dalam proses memperoleh keterangan atau data dengan cara terjun langsung ke lapangan.

2.2. Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Pengumpulan data adalah proses pengumpulan dan pengukuran informasi mengenai variabel-variabel yang diminati dengan cara sistematis yang memungkinkan seseorang menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan, menguji hipotesis, dan mengevaluasi hasil.

2.2.1. Data Pencapaian Program Spiritual selama Tahun 2018

Pengumpulan data dalam kerja praktik ini dilakukan melalui pengamatan langsung, eksplorasi dokumen, dan wawancara yang dilakukan atas izin manajer bidang terkait. Selanjutnya dilakukan penyusunan data matriks integrasi dari implementasi program tersebut.

2.2.2. Wawancara Karyawan

Cara pengumpulan data yang terakhir yaitu melakukan wawancara secara langsung dengan Manajer dan Staff bidang *spiritual management Employee Wellness*. Proses wawancara ini bertujuan mendapatkan tambahan informasi yang kurang dipahami oleh peneliti berkaitan dengan implementasi program *spiritual management* dan harapan karyawan terhadap program tersebut.

2.3. Penetapan Indikator untuk Perbandingan

Tahap ini dilakukan pengumpulan teori-teori mengenai indikator yang akan dibandingkan untuk menganalisis implementasi program *spiritual management* pada PT. Telkom Tbk. Bandung. Tahap ini dilakukan melalui studi literatur dimana penulis membaca buku, paper dan karya ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya perusahaan, spiritualitas, dan spiritualitas dalam perusahaan dan mencari indikator yang dapat menggambarkan penerapan spiritualitas perusahaan yang baik. Indikator yang diperoleh akan digunakan untuk mengolah data. Pengolahan data pada penelitian ini

dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif yang nantinya dapat membandingkan implementasi program dengan teori yang ada.

2.4. Analisis Implementasi dan Interpretasi Hasil

Analisis data adalah upaya atau cara untuk mengolah data menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut bisa dipahami dan bermanfaat untuk solusi permasalahan.

2.5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan adalah pernyataan singkat, jelas, dan sistematis dari keseluruhan hasil analisis dan pembahasan dalam sebuah penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Implementasi Program *Spiritual Management* PT.Telkom Indonesia Tbk

Spiritual Management menetapkan target pemahaman yang berbeda di setiap tahunnya yang terkonsep dengan rapi dalam *roadmap* pembinaan karakter *Spiritual Management*. Gambar 2 adalah gambaran *roadmap* pembinaan karakter *Spiritual Management* PT. Telkom Bandung.



Gambar 2. Road map pembinaan Karakter *Spiritual Management*

Berdasarkan gambaran *road map* pembinaan karakter *Spiritual Management* Kantor Pusat PT. Telkom Indonesia Tbk Bandung, dapat dilihat bahwa *Spiritual Management* menetapkan target pemahaman yang berbeda setiap tahunnya. Uraian target pemahaman setiap tahun adalah sebagai berikut:

1. Tahun 2013: Bekerja dengan *Bismillah*

Tema “Bekerja dengan *Bismillah*” bertujuan untuk menanamkan *mindset* bahwa bekerja bukan hanya mencari nafkah, melainkan sebagai bentuk ibadah. Apabila karyawan memiliki niat yang benar maka akan terbangun kesadaran bahwa balasan atas segala jerih payah dalam bekerja dan berkarya tidak hanya dalam bentuk uang dan kenaikan posisi. Akan tetapi juga dalam bentuk pahala dan keridhaan-Nya.

2. Tahun 2014: Bekerja *Lillah*

Tema “Bekerja *Lillah*” memiliki makna bekerja untuk Allah. Tema ini bertujuan untuk membangun kesadaran bahwa segala bentuk pekerjaan yang dilakukan karyawan adalah untuk Allah SWT. Sehingga pertanggungjawabannya bukan hanya kepada perusahaan, tetapi kepada Tuhan semesta alam.

3. Tahun 2015: Bekerja *Ma'allah*

Tema “Bekerja *Ma'allah*” memiliki makna bekerja bersama Allah. Apabila karyawan dapat memaknai “Bekerja *Ma'allah*” dengan baik, maka tidak ada tindakan seperti penipuan, manipulasi atau yang lainnya,

4. Tahun 2016: Bekerja *Billah*

Tema “Bekerja *Billah*” memiliki makna bekerja dengan Allah. Hal ini merupakan yang sangat penting yaitu menanamkan pola pikir, bahwa karyawan harus melibatkan Allah SWT dalam segala aspek termasuk dalam bekerja dan mengambil keputusan. Apabila Allah SWT Yang Maha Mengetahui dilibatkan dalam suatu pengambilan keputusan, maka keputusan yang diambil perusahaan tersebut adalah keputusan yang terbaik.

5. Tahun 2017: Bekerja dengan *Alhamdulillah*

“Bekerja dengan *Alhamdulillah*” memiliki target dimana para karyawan memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya dan dapat bekerja dengan penuh rasa syukur. Apabila kondisi tersebut dapat dicapai, maka akan ada energi besar yang terus mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan totalitas dan akan berdampak baik bagi keberhasilan perusahaan.

Roadmap Spiritual Management tahun 2013 hingga 2017 merupakan tahap pembangunan sistem, yaitu dengan menanamkan pemahaman-pemahaman sesuai silabus kepada para karyawan. Tahun 2018 adalah tahap mempraktekkan pemahaman tersebut di lapangan, dan tahun 2019 merupakan tahap pemantapan sehingga perusahaan memiliki SDM yang tidak hanya berkompeten dalam bidangnya, namun juga memiliki basis spiritual yang kuat.

3.2. Pengumpulan Data

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai capaian pelaksanaan program spiritual management bagi para karyawan di PT. Telkom Indonesia Tbk pada tahun 2018 dan wawancara yang merupakan hasil dari pengumpulan data.

3.2.1. Hasil Pelaksanaan Program Tahun 2018

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil pelaksanaan program spiritual management setiap bulan dilaporkan melalui web spiritual capital management oleh *Senior Manager* Telkom Regional pada masing-masing wilayah. Terdapat delapan Telkom Regional di seluruh Indonesia, yaitu TREG I, TREG II, TREG II, TREG IV, TREG V, TREG VI, TREG VII, TREG VIII, dan HCS (*Human Capital Services*) yang berada di Kantor Pusat Bandung dan Jakarta. Data hasil pelaporan yang sudah terkumpul dapat diakses, diperiksa, dan dievaluasi oleh *Manager Spiritual Management* di Kantor Pusat PT. Telkom Indonesia Tbk Bandung.

1. Pembinaan Massal

Tabel 1 merupakan rekap kehadiran karyawan muslim yang mengikuti pembinaan massal atau ceramah sesuai dengan silabus yang telah dibuat.

Tabel 1 Persentase Kehadiran Pembinaan Massal Tiap T REG Tahun 2018

PERSENTASE KEHADIRAN MASSAL TIAP T REG 2018													
T REG	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	Mei-18	Jun-18	Jul-18	Agu-18	Sep-18	Okt-18	Nov-18	Des-18	Rata2 Kehadiran
TREG I	83,12%	81,51%	83,68%	83,87%	85,44%	77,32%	84,57%	53,32%	81,61%	81,75%	80,76%	77,29%	79,52%
TREG II	74,21%	77,87%	78,39%	76,34%	77,47%	76,73%	75,87%	76,09%	76,37%	77,48%	74,81%	76,17%	76,48%
TREG III	49,57%	57,86%	73,47%	73,40%	62,25%	74,68%	75,26%	76,69%	76,31%	65,52%	50,64%	76,71%	67,70%
TREG IV	70,97%	78,16%	79,81%	67,78%	79,98%	80,23%	78,48%	78,78%	77,62%	54,64%	77,99%	66,83%	74,27%
TREG V	55,94%	54,75%	65,97%	78,78%	80,59%	83,10%	77,61%	65,98%	72,70%	74,33%	75,68%	75,36%	71,73%
TREG VI	82,83%	85,09%	84,37%	90,32%	90,51%	88,03%	89,40%	89,93%	88,89%	92,57%	92,64%	86,20%	88,40%
TREG VII	71,01%	73,73%	67,71%	69,80%	71,32%	71,55%	73,73%	74,19%	71,84%	71,35%	74,43%	74,55%	72,10%
HCS	93,33%	90,96%	91,45%	91,74%	35,12%	90,76%	92,74%	93,54%	92,16%	93,37%	94,31%	93,55%	87,75%

Sumber: Data Evaluasi Spiritual Management PT. Telkom Indonesia Tbk 2018

Dari hasil rekap tersebut, dapat diketahui bahwa rata-rata kehadiran karyawan PT. Telkom Indonesia dari seluruh TREG pada pembinaan massal adalah 77,24%. Capaian ini cukup memuaskan karena mampu memenuhi target dalam kontrak manajemen. Namun target yang diatur di dalam kontrak manajemen hanya berupa frekuensi pelaksanaan, yaitu satu kali dalam satu bulan. Sedangkan, apabila diukur melalui tingkat kehadiran para karyawan, maka capaian tersebut belum memenuhi harapan manajemen yang bernilai 80% kehadiran dari tiap TREG.

2. Pembinaan Klasikal

Pada bagian ini dijelaskan mengenai rekap kehadiran karyawan dari setiap TREG (Telkom Regional) pada tahun 2018 dalam pembinaan klasikal. Tabel 2 memuat informasi mengenai

jumlah karyawan yang diundang oleh unit *Employee Wellness* dengan diberikan nota dinas, jumlah kehadiran pada hari pelaksanaan, dan persentase perbandingan antara undangan dan kehadiran.

Tabel 2 Perbandingan Jumlah Kehadiran Pembinaan Klasikal Tiap TREG Tahun

TW	Undangan	Kehadiran	Persentase
TW I Regional II, III, dan HR Service	55	48	87%
TW II Regional II, III, dan HCS	27	26	96%
TW III Regional IV	73	67	92%
TW IV Regional II-V dan HCS	51	47	92%

Sumber: Data Evaluasi *Spiritual Management* PT. Telkom Indonesia Tbk 2018

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata perbandingan antara jumlah undangan dan kehadiran pada hari pelaksanaan adalah 92%. Nilai tersebut telah memenuhi kontrak manajemen 2018 sebanyak 80% kehadiran dari karyawan yang diundang dan telah memenuhi harapan manajemen yaitu memperoleh capaian 80% kehadiran dari karyawan yang diundang.

3. *Digital Learning*

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai rekap karyawan yang lolos *posttest* dari setiap TREG (Telkom Regional) pada tahun 2018 dalam pembinaan *digital learning*. Tabel 3 memuat informasi mengenai target, yaitu jumlah karyawan yang dipanggil oleh unit *employee wellness* melalui pemberian nota dinas untuk mengakses dan mengikuti *digital learning*. Kemudian memuat juga informasi mengenai realisasi, yaitu jumlah karyawan yang lolos dalam pelaksanaan *posttest digital learning*. Target dan realisasi merupakan total karyawan dari tiga agama yaitu Islam, Kristen, dan Hindu dari setiap Telkom Regional.

Tabel 3 Perbandingan Target dan Realisasi pada Digital Learning Tiap TREG Tahun

TREG	Target	Realisasi	Persentase
HCS	261	233	89%
TREG I	328	222	68%
TREG II	322	331	103%
TREG III	169	99	59%
TREG IV	224	113	50%
TREG V	393	198	50%
TREG VI	199	120	60%
TREG VII	353	172	49%

Sumber: Data Evaluasi *Spiritual Management* PT. Telkom Indonesia Tbk 2018

3.3. Penetapan Indikator untuk Perbandingan

Pada sub bab ini akan dipaparkan indikator yang digunakan untuk melakukan pengolahan data menggunakan metode komparatif yaitu dengan membandingkan indikator yang diperoleh dari kajian teori dan implementasi program pada perusahaan. Indikator tersebut antara lain (Fry, 2003; Hendrawan, 2009; Campuzano, 2009; Karakas, 2010; Kertahadi, 2003-)

1. Tujuan program

Menurut Fry (2003) Tujuan dari spiritualitas perusahaan adalah untuk menciptakan visi dan nilai yang melintasi strategi, pemberdayaan kelompok dan tingkatan individu serta secara utama adalah untuk menjaga tingkatan tertinggi dari komitmen organisasi dan produktifitas.

2. Model spiritual yang diterapkan

Terdapat 2 model spiritualisasi perusahaan. Model pertama dikemukakan oleh Hendrawan (2009) yang menitik beratkan pada upaya membangun spiritual pada organisasi yang berbasis pada tingkatan individu dan model kedua dikemukakan oleh Campuzano (2009) lebih menitik beratkan pada pembangunan spiritual organisasi dengan berdasarkan pada pemimpin.

3. Keterkaitan spiritualitas dengan kinerja

Sistem kinerja yang berlandaskan spiritual sebagaimana yang dikemukakan oleh Karakas (2010) menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi maka individu harus mampu

memaknai dirinya sebagai manusia yang baik, meningkatkan kepekaan terhadap tujuan dan makna dari kehidupan serta kepekaan terhadap kelompok dan elemen – elemen yang menghubungkannya.

4. Keterkaitan spiritualitas dengan budaya

Dalam *Landmarks of Tomorrow*, Drucker mengatakan kebutuhan manusia akan nilai – nilai spiritual untuk membentuk budaya.

5. Keterlibatan pimpinan dalam program spiritual

Apabila pemimpin membentuk budaya, maka mereka tidak membentuknya berdasarkan pilihan sendiri, melainkan melalui interaksi terus – menerus dengan anggota organisasi yang lain. Ini berarti seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi strategis dan dasar power yang kuat (Kertahadi, 2003: 32). Hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan program spiritual yang bertujuan untuk memelihara budaya perusahaan, dibutuhkan peran atau keterlibatan pimpinan.

3.4. Matriks Perbandingan

Tabel 4 adalah matriks perbandingan antara implementasi program *Spiritual Management* secara keseluruhan yang meliputi pembinaan massal, pembinaan klasikal, dan digital learning, dengan kajian teori yang ada dan matriks perbandingan persepsi karyawan terhadap implementasi program.

Tabel 4 Matriks Perbandingan Implementasi Program SM dengan Teori yang Ada

No	Indikator	Teori yang Ada	Implementasi Program
1	Tujuan	Menurut Fry (2003) Tujuan dari spiritualitas perusahaan adalah untuk menciptakan visi dan nilai yang melintasi strategi, pemberdayaan kelompok dan tingkatan individu serta secara utama adalah untuk menjaga tingkatan tertinggi dari komitmen organisasi dan produktifitas.	Tujuan dari spiritualitas manajemen adalah membina karyawan menjadi sesuai dengan kebutuhan perusahaan melalui Olah Ruh yaitu, karyawan yang dapat bekerja dengan ikhlas dan bahagia karena rasa cinta. Bukan karena tuntutan dari luar.
2	Model	Terdapat 2 model spiritualisasi perusahaan. Model pertama dikemukakan oleh Hendrawan (2009) yang menitik beratkan pada upaya membangun spiritual pada organisasi yang berbasis pada tingkatan individu dan model kedua dikemukakan oleh Campuzano (2009) lebih menitik beratkan pada pembangunan spiritual organisasi dengan berdasarkan pada pemimpin.	Berdasarkan hasil observasi pada pelaksanaan program spiritual, model spiritualisasi perusahaan pada PT. Telkom Indonesia Tbk menggunakan model pertama oleh Hendrawan yang menitikberatkan spiritual pada upaya membangun spiritual pada organisasi yang berbasis pada tingkatan individu.
3	Keterkaitan spiritualitas dengan kinerja	Sistem kinerja yang berlandaskan spiritual sebagaimana yang dikemukakan oleh Karakas (2010) menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi maka individu harus mampu memaknai dirinya sebagai manusia yang baik, meningkatkan kepekaan terhadap tujuan dan makna dari kehidupan serta kepekaan terhadap kelompok dan elemen – elemen yang menghubungkannya.	Hal ini telah diterapkan yaitu pada roadmap tahun 2013 yang memiliki target yaitu "Internalisasi pemaknaan berbasis spiritual". Silabus pada tahun 2013 menanamkan pemaknaan pada karyawan bahwa bekerja bukan hanya mencari nafkah, melainkan sebagai bentuk ibadah.
4	Keterkaitan spiritualitas dengan budaya	Dalam <i>Landmarks of Tomorrow</i> , Drucker mengatakan kebutuhan manusia akan nilai – nilai spiritual untuk membentuk budaya.	Program-program spiritual management dilaksanakan dalam rangka mengembangkan dan memelihara budaya The Telkom Way melalui dimensi Olah Ruh

No	Indikator	Teori yang Ada	Implementasi Program
5	Keterlibatan pimpinan	Apabila pemimpin membentuk budaya, maka mereka tidak membentuknya berdasarkan pilihan sendiri, melainkan melalui interaksi terus – menerus dengan anggota organisasi yang lain. Ini berarti seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi strategis dan dasar power yang kuat (Kertahadi, 2003: 32). Hal ini menunjukkan bahwa dalam menjalankan program spiritual yang bertujuan untuk memelihara budaya perusahaan, dibutuhkan peran atau keterlibatan pimpinan.	Keterlibatan pimpinan atau senior leader terdapat dalam pembuatan kebijakan. Contohnya, dalam menentukan target, menerima proposal kegiatan, mengeluarkan nota dinas, dll.

Pada Tabel 4 matriks perbandingan implementasi program *Spiritual Management* dengan teori yang ada, Indikator kedua hingga kelima menunjukkan bahwa implementasi pembinaan karakter berbasis spiritual yang dilaksanakan oleh bidang *spiritual management employee wellness* pada PT. Telkom Indonesia Tbk sesuai dengan kajian teori yang ada. Sedangkan pada indikator pertama, yaitu tujuan program, terdapat sedikit perbedaan. Hal tersebut merupakan pengembangan dari program agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan yaitu mewujudkan *Core Value Always The Best*.

Tabel 5 Matriks Perbandingan Persepsi Karyawan terhadap Implementasi Program

Narasumber	Rencana Program	Tujuan Program	Harapan terhadap Program	Kesesuaian dengan Misi Perusahaan
Manager	Program Spiritual Manajemen akan dilaksanakan secara berkesinambungan dari tahun ke tahun. Materi yang sudah disampaikan pada satu tahun tidak diulang pada tahun berikutnya, namun dirangkum dalam program pembinaan klasikal.	Tujuan dari program spiritual management adalah untuk membentuk World Class People sesuai Core Value The Telkom Way yaitu Always The Best.	Harapannya, program spiritual management menjadi pendukung dan pendorong keberhasilan pencapaian program-program perusahaan serta menjadi percontohan bagi BUMN yang lain. Selain itu, berharap agar program spiritual management didukung penuh oleh peraturan perusahaan dan dapat menyesuaikan kebutuhan perusahaan yang selalu berubah setiap tahunnya.	Seluruh program spiritual management sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan
Officer 1	Program Spiritual Manajemen akan dilaksanakan secara berkesinambungan dari tahun ke tahun. Dan dilaksanakan melalui tiga program yaitu massal, klasikal, dan digital learning.	Tujuan dari program spiritual management adalah untuk membentuk karyawan yang memiliki karakter ihsan atau yang terbaik sehingga mendorong karyawan untuk mengerjakan yang terbaik pula dan meningkatkan kinerjanya.	Harapannya adalah agar program-program spiritual dapat menjadi alat untuk menanamkan budaya perusahaan sehingga terbentuk karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	Seluruh program spiritual management sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan

Pada Tabel 5 matriks perbandingan persepsi karyawan terhadap implementasi program Indikator pertama, kedua, dan keempat menunjukkan bahwa implementasi pembinaan karakter berbasis spiritual yang dilaksanakan oleh bidang spiritual management employee wellness pada PT. Telkom Indonesia Tbk selaras dengan persepsi karyawan. Sedangkan dari persepsi karyawan pada indikator ketiga, yaitu harapan terhadap program, dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu melakukan inovasi agar lebih banyak keterlibatan atau peran senior leader dalam program-program spiritual management periode selanjutnya.

4. KESIMPULAN

Setelah dilakukan observasi dan analisa dapat disimpulkan bahwa:

- a. Pembinaan karakter berbasis spiritual pada PT. Telkom Indonesia Tbk diterapkan kepada seluruh karyawan beragama Islam, Kristen, dan, Hindu yang dikelola oleh Bidang *spiritual management employee wellness*. Pembinaan ini bertujuan untuk mendukung program perusahaan serta membangun budaya perusahaan melalui dimensi olah ruh. PT. Telkom Indonesia Tbk cukup memenuhi syarat dijadikan *pilot project* bagi perusahaan lain.
- b. Sebagian besar indikator yang diobservasi dalam penelitian sudah sesuai dengan kajian teori yang ada, yaitu model, keterkaitan spiritualitas dengan kinerja, keterkaitan spiritualitas dengan budaya, dan keterlibatan pimpinan. Adapun indikator tujuan program merupakan pengembangan dari program agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan yaitu mewujudkan *Core Value Always The Best*. Usulan program bagi spiritual management yang melibatkan senior leader dapat berupa briefing atau olahraga pagi bersama untuk setiap unit. Dalam agenda tersebut, spiritual management tidak hanya berhasil melaksanakan olah ruh melalui kegiatan doa bersama, namun juga olah rasa melalui brifing atau diskusi serta olah raga melalui olahraga bersama pada sebelum memulai bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahaudin, Taufik, 2007. *Brainware Leadership Mastery – Kepemimpinan Abad Otak dan Milenium Pikiran*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Campuzano, Lydia Guadalupe; Seteroff, Sviatoslav Steve, 2009, *A New Approach to a Spiritual Business Organization and Employee Satisfaction*, Eastern Academy of Management.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693- 727.
- Hendrawan, Sanerya. (2009). *Spiritual Management: From Personel Enlightenment Towards God Corporate Governance*. Bandung: PT Mizan Publika.
- Karakas, Fahri, *Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review* (2010). *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, No. 1, pp
- Kertahadi. 2003. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Malang: Universitas Negeri Malang
- Liu, A. (2010). *Measuring Spiritual Capital as a Latent Variable*. The Research Methods Institute 2007, 2008, 2010.
- Zohar, Danah dan Marshall. 2004. *Spiritual Capital*. Bandung: Mizan