



**SPIRITUAL LEADERSHIP : EKSPLORASI KONSEP  
KEPEMIMPINAN KEPALA CABANG PERUSAHAAN  
OTOMOTIF (STUDI FENOMENOLOGI PADA PT ASTRA  
INTERNATIONAL DAIHATSU SALES OPERATION)**

**TESIS**

**ERNI CAHYAWATI**

**1210921046**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**2015**



**SPIRITUAL LEADERSHIP : EKSPLORASI KONSEP  
KEPEMIMPINAN KEPALA CABANG PERUSAHAAN  
OTOMOTIF (STUDI FENOMENOLOGI PADA PT ASTRA  
INTERNATIONAL DAIHATSU SALES OPERATION)**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Magister Manajemen dengan Konsentrasi Sumberdaya Manusia**

**ERNI CAHYAWATI**

**1210921046**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**2015**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Erni Cahyawati

NRP : 1210921046

Tanggal : 13 Juli 2015

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuain dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai ketentuan yang berlaku.



**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TESIS UNTUK KEPENTINGAN  
AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Erni Cahyawati  
Fakultas : Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Magister Manajemen

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

SPIRITUAL LEADERSHIP : EKSPLORASI KONSEP KEPEMIMPINAN  
KEPALA CABANG PERUSAHAAN OTOMOTIF ( STUDI FENOMENOLOGI  
PADA PT ASTRA INTERNATIONAL DAIHATSU SALES OPERATION )

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini. Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 12 Juli 2015

Yang menyatakan,



( Erni Cahyawati )

## PENGESAHAN

Tesis diajukan oleh :

Nama : Erni Cahyawati  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Spiritual Leadership: Eksplorasi Konsep Kepemimpinan  
Kepala Cabang Perusahaan Otomotif (Studi Fenomenologi  
pada PT Astra International Daihatsu Sales Operation)

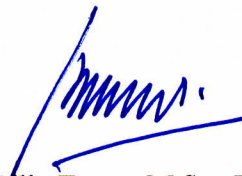
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Tim Penguji dan Pembimbing serta telah diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta.



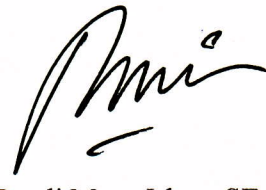
Prof. Dr. Ir. Jafar Basri, M.Sc  
Ketua Penguji



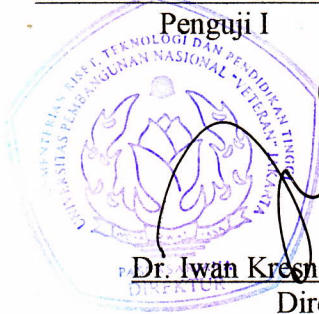
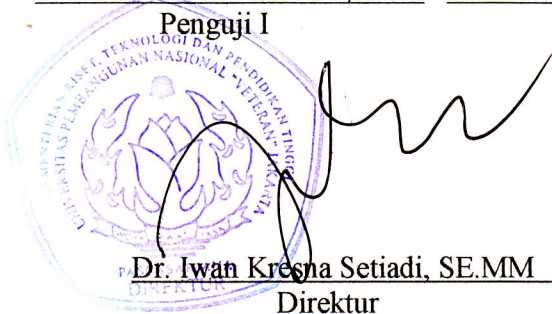
Dr. H. M. Aris Munandar, MPA  
Penguji I



Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc  
Penguji II



Dr. Rusdi Musa Ishaq, SE, MM  
Penguji III



Dr. Iwan Kresna Setiadi, SE, MM  
Direktur



Dr. Ir. Adella Hotnyda Siregar, M.Si  
Ka. Progd

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal Ujian : 08 Agustus 2015

# **SPIRITUAL LEADERSHIP : EKSPLORASI KONSEP KEPEMIMPINAN KEPALA CABANG PERUSAHAAN OTOMOTIF (STUDI FENOMENOLOGI PADA PT ASTRA INTERNATIONAL DAIHATSU SALES OPERATION)**

**Erni Cahyawati**

## **Abstrak**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena bisnis dunia otomotif, yang saat ini menghadapi persaingan industri yang semakin berat akibat dari ketatnya persaingan. Hal ini menyebabkan banyak Pimpinan Cabang Perusahaan melakukan cara-cara yang tidak etis untuk mencapai tujuan Perusahaan yang menjadi target. Pada akhirnya praktek demikian menyebabkan reputasi Cabang tersebut berikutan Pimpinan Cabang menjadi rusak.

PT Astra International Daihatsu Sales Operation bersama-sama dengan grup otomotif Astra lainnya, yang menguasai market share nasional lebih dari 50 %, dituntut untuk menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik, yaitu kepemimpinan yang tidak hanya fokus terhadap pencapaian target finansial, tetapi juga kepemimpinan yang memperhatikan faktor non finansial.

Merujuk kepada Philosophy Astra, konsep kepemimpinan yang sesuai dengan budaya Astra adalah konsep kepemimpinan spiritual, yaitu model kepemimpinan dengan cara pembentukan motivasi intrinsik.

Dalam rangka mengeksplorasi konsep spiritual Leadership digunakan metode Fenomenologi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa budaya Astra sebagai dasar dari seluruh kebijakan termasuk kebijakan pengelolaan sumber daya manusia akan mampu membawa Pimpinan Astra menjadi pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai spiritual. Sedangkan Pimpinan yang tidak menjalankan kepemimpinannya berdasarkan nilai-nilai spiritual lambat laun akan tersingkir. Budaya Astra akan memberikan wadah yang tepat bagi para pembelajar, yang fokus pada tiga hal yaitu visi, harapan / keyakinan, dan Cinta altruistik (Ikhlas). Melalui ketiga hal tersebut terbentuk komitmen organisasi dan produktivitas, sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan Perusahaan secara berkesinambungan.

**Kata kunci : bisnis Otomotif, Spiritual Leadership, Fenomenologi, Budaya**

# **SPIRITUAL LEADERSHIP : EKSPLORASI KONSEP KEPEMIMPINAN KEPALA CABANG PERUSAHAAN OTOMOTIF (STUDI FENOMENOLOGI PADA PT ASTRA INTERNATIONAL DAIHATSU SALES OPERATION)**

**Erni Cahyawati**

## **Abstract**

This study was encouraged by the phenomenon of automotive business, which is currently facing industry competition. It has become even stronger as the result of how tight the competition has become. As a result, many Branch Manager justify unethical ways to achieve their company objectives. In the end, those unethical ways will destroy both the Branch Company and its Prime Executives Branch's reputation.

PT Astra International Daihatsu Sales Operation along with Astra other Automotive groups, who holds a national automotive market share more than 50%, is expected to be able to run the leadership function properly, which is a leadership that concentrated on financial target achievements and nonfinancial factors.

In order to explore Spiritual Leadership concept, the researcher used Phenomenology method. The result of this study indicated that Astra's culture as the base of all policies, including the policy of human resource management, will be able to make Astra Prime Executives to become a leader who prioritized spiritual values. On the other hand, the Prime Executives that didn't prioritize spiritual values slowly will be replaced. Astra's culture will provide the perfect platform for learning organizations, which focused on three things: vision, hope / beliefs, and altruistic love. Through these things, organization and productivity commitment will be made, so the company is able to achieve its objectives simultaneously.

**Key Word : Automotive business, Spiritual Leadership, phenomenology , culture**

## KATA PENGANTAR

Pertama-tama saya panjatkan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kekuatan dan kemudahan sehingga saya dapat menyelesaikan proposal ini. Dalam rangka memenuhi persyaratan Pendidikan Program Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, saya mengajukan Tesis dengan judul “SPIRITUAL LEADERSHIP : “SPIRITUAL LEADERSHIP : EKSPLORASI KONSEP KEPEMIMPINAN KEPALA CABANG PERUSAHAAN OTOMOTIF (STUDI FENOMENOLOGI PADA PT ASTRA INTERNATIONAL DAIHATSU SALES OPERATION)”.

Proposal ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan bimbingan berbagai pihak, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

- 1 Bapak, Prof. Dr. Ir. Eddy S. Siradj, M.Sc. Eng Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.
- 2 Bapak Dr. Iwan Kresna Setiadi, SE, MM, Direktur Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.
- 3 Bapak Prof. Dr. Ir. Adella Hotnyda Siregar M.Sc, Kepala Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.
- 4 Bapak Prof. Dr. Billy Tunas, M.Sc, selaku pengajar dan pembimbing I.
- 5 Bapak Dr. Rusdi Musa Ishaq, SE,MM, selaku pengajar dan pembimbing II
- 6 Seluruh Dosen dan staf MM pada Program Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta yang telah membantu dalam penyusunan proposal ini.
- 7 Semua pihak yang telah meluangkan waktu membantu dalam penulisan dan penyusunan proposal ini.

Penulis menyadari penulisan proposal ini masih banyak terdapat kelemahan oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan.

Penulis mengharapkan saran dan koreksi yang konstruktif dalam rangka perbaikan proposal ini.

Jakarta, Januari 2015

Penulis

Erni Cahyawati



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	iii
PENGESAHAN .....	iv
ABTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
I.1. Latar Belakang Masalah .....	1
I.2. Pembatasan Masalah .....	8
I.3. Perumusan Masalah .....	9
I.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
II.1. Hasil Penelitian Yang Relevan .....	11
II.2. Teori Yang Mendukung .....	18
II.2.1. Fenomenologi Sebagai Pendekatan Penelitian .....	18
II.2.2. Spiritual Leadership dalam Organisasi Bisnis .....	24
II.2.2.a. Spiritual Leadership Sejarah dan Perkembangannya ....	24
II.2.2.b. Spiritual Leadership Teori dari Fry .....	30

II.2.3. Kepemimpinan dan Perkembangan Moral Kohlberg .....	44
II.2.4. Budaya Organisasi dan Konsep Kepemimpinan Astra.....	50
II.2.4.a. Budaya Organisasi Astra.....	50
II.2.4.b. Konsep Kepemimpinan William Soeryadjaya sebagai Filosofi Budaya Astra.....	57
II.2.5 Peran Kepala Cabang dan Tantangan Dunia Bisnis.....	70
II.2.6 Human asset Value Mapping sebagai alat Pengukuran Kinerja .....	75
BAB. III. METODE PENELITIAN .....	87
III.1 Posisi Studi .....	87
III.2 Metoda Penelitian .....	89
III.3 Teknik Pengumpulan Data .....	90
III.4 Subjek Penelitian .....	92
III.4.1. Informan Kunci.....	92
III.4.2. Informan Pendukung .....	93
III.5 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data .....	94
III.6 Teknik Pengolahan dan Analisis data .....	97
BAB IV. PAPARAN DAN HASIL PENELITIAN .....	99
IV.1. Profil Perusahaan dan Sejarah Berdirinya .....	99
IV. 2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	103
IV.2.1. Konstruksi Nilai-nilai Spiritual Aktor K- 1 .....	106
IV.2.1.a Makna kepemimpinan .....	106
IV.2.1.b. Makna Visi pada Konsep Kepemimpinan.....	123

IV.2.1.c. Makna Harapan / Keyakinan pada	
Konsep Kepemimpinan .....	127
IV.2.1.d. Makna Cinta Altruistik pada Konsep Kepemimpinan....	131
IV.2.1.e.. Makna Penerapan konsep Kepemimpinan	
Spiritual Kepala Cabang bagi Pengikutnya.....	135
IV.2.2. Konstruksi Nilai-nilai Spiritual Aktor K- 2 .....	139
IV.2.2.a Makna Kepemimpinan .....	139
IV.2.2.b. Makna Visi pada Konsep Kepemimpinan .....	152
IV.2.2.c. Makna Hope and Faith pada Konsep Kepemimpinan....	155
IV.2.2.d. Makna Cinta altruistic pada Konsep Kepemimpinan .....	157
IV.2.1.e. Makna Penerapan konsep Kepemimpinan	
Spiritual Kepala Cabang bagi Pengikutnya.....	160
IV.2.3. Manfaat Penerapan Konsep Kepemimpinan Spiritual	
bagi Perusahaan .....	164
V. PENUTUP .....	170
V.I. Simpulan .....	170
V.2. Saran .....	171
V.3. Keterbatasan .....	174
DAFTAR PUSTAKA .....	175
RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN	

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Sistem Nilai Astra .....	4
Gambar 2 The Dimension of Spiritual Leadership and the process Of satisfying spiritual needs for Spiritual well-being and Positevely impacting key Organizational Outcomes .....	31
Gambar 3 Kualitas dari Pemimpin untuk menumbuhkan motivasi Intrinsik melalui Vission, Hope dan Altuisctic Love .....	41
Gambar 4 Pembentukan Budaya Organisasi .....	51
Gambar 5 Fungsi Budaya Organisasi .....	52
Gambar 6 Pola Pikir William Soerdjaya tentang Astra .....	68
Gambar 7 Struktur Organisasi PT AI DSO Cabang .....	71
Gambar 8 Konsep Human asset Value Mapping .....	75
Gambar 9 Human Asset Value Mapping Astra.....	77
Gambar 10 Kesesuaian Karakteristik Leader menurut Spiritual Leadership Theory Fry dan Leadership Compentcy Astra....	85
Gambar 11 Pola Pikir Pendekatan penelitian .....	98
Gambar 12 Logo PT Astra International Tbk .....	99
Gambar 13 Logo PT. AI Tbk Daihatsu Sales Operation .....	100
Gambar 14 Bisnis Flow Daihatsu Indonesia .....	101
Gambar 15 Strategi Perusahaan 3 P .....	102
Gambar 16 Prototype Spiritual Leadership K1 .....	166
Gambar 17 Prototype Spiritual Leadership K2 .....	167
Gambar 18 Human Asset Value Mapping K-1 dan K2 .....	168

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Penelitian Spiritual Leadership .....	29
Tabel 2 Tingkat Perkembangan Moral dari Kholberg .....	48
Tabel 3 Kecocokan Spiritual Leadership Fry dengan Leadership Compentency Astra .....	81-85
Tabel 4 Identitas PT Astra International Tbk .....	100
Tabel 5 Identitas PT Astra Interntaional Daihatsu Sales Operation...	101
Tabel 6 Perbandingan Nilai Kompetensi Spiritual Leadership .....	165

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Manuskrip 1 Hasil Wawancara & Observasi Spiritual Leadership  
Departement Prime Executives- Human Resources Development
- Lampiran 2 : Manuskrip 2 Hasil Wawancara & Observasi Spiritual Leadership  
Kepala cabang K-1
- Lampiran 3 : Manuskrip 3 Hasil Wawancara & Observasi Spiritual Leadership  
Kepala cabang K-1 (lanjutan)
- Lampiran 4 : Manuskrip 4 Hasil Wawancara & Observasi Spiritual Leadership  
ADH-1 (Administration Prime Executives)
- Lampiran 5 : Manuskrip 5 Hasil Wawancara & Observasi Spiritual Leadership  
ADH-1 (lanjutan)
- Lampiran 6 : Manuskrip 6 Hasil Wawancara & Observasi Spiritual Leadership  
Administrasi wilayah
- Lampiran 7 : Manuskrip 7 Hasil Wawancara & Observasi Spiritual Leadership  
Sales Supervisor
- Lampiran 8 : Manuskrip 8 Hasil Wawancara & Observasi Spiritual Leadership  
Kepala Cabang K-2
- Lampiran 9 : Manuskrip 9 Hasil Wawancara & Observasi Spiritual Leadership  
ADH-2 (Administration Prime Executives)
- Lampiran 9 : Persaingan dunia Otomotif 2014
- Lampiran 11 : Bisnis Proses Unit
- Lampiran 12 : Bisnis Proses Service
- Lampiran 13 : Bisnis Proses Parts
- Lampiran 14 : Bisnis Proses finance
- Lampiran 15 : Sistem Nilai Astra

Lampiran 16 : Catur Dharma dan Prinsip Dasar Astra

Lampiran 17 : Company Goal Daihatsu

Lampiran 18 : Unit sales Performance 2014

Lampiran 19 : Man Power Profile