

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai beberapa mengenai pengertian konseptual efektivitas tim, iklim kebermaknaan dan kepemimpinan spiritual, serta beberapa dimensi masing-masing variabel, rintangan efektivitas tim, serta sumber iklim kebermaknaan, kerangka penelitian serta pengembangan hipotesis.

2.1. Efektivitas Tim

2.1.1. Definisi Efektivitas Tim

Menurut Piccoli et al (2004) efektivitas tim didefinisikan secara luas sebagai produksi kelompok output dan dalam hal konsekuensi yang dimiliki tim untuk para anggotanya (Piccoli et al., 2004). Irving dan Longbotham (2007) telah mendefinisikan efektivitas tim sebagai pencapaian dari tujuan atau sasaran bersama melalui koordinasi kegiatan anggota tim. Piccoli et al. (2004) lebih lanjut menjelaskan bahwa agar tim dapat diklasifikasikan sebagai tim yang efektif, mereka perlu menghasilkan kualitas dan tingkat output yang tinggi dalam bentuk barang maupun jasa. Anggota tim juga harus menemukan pengalaman kerja memuaskan. Dengan demikian, efektivitas tim harus mengukur output tim, status kelompok sebagai unit berkinerja, serta dampak tim terhadap anggota individu.

2.1.2. Dimensi Efektivitas Tim

1. Kinerja tim

Kinerja tim yaitu sejauh mana tim menyelesaikan tugasnya (Motowidlo, 2003) Kinerja terdiri dari sejauh mana output sesuai dengan standar kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu pelanggan. Untuk memastikan dan meningkatkan kinerja tim, harus ada arahan yang meyakinkan untuk pekerjaan tim. Arahan yang meyakinkan mengacu pada apakah tim memiliki tujuan yang jelas, menantang dan konsekuensial itu fokus pada hasil yang ingin dicapai (Hackman, 2002).

2. Tim OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

Tim *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku yang mencerminkan diskresi tingkat tim yang tidak diperlukan secara formal tetapi diperlukan untuk fungsi tim yang efektif (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Sementara menurut Robbins dan Coulter (2013) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sikap sukarela seorang karyawan yang melebihi tugas kerjanya, dimana sikap ini mampu menciptakan efektivitas fungsi dari organisasi. Individu yang memiliki perilaku OCB tidak hanya fokus pada tugas fungsionalnya, namun dia akan berperan melebihi tugas fungsionalnya tanpa mengabaikan tugas utama mereka. Berdasarkan deskripsi konseptual di atas, maka dapat disintesis bahwa tim *organizational citizenship behavior* adalah perilaku sukarela seseorang untuk melakukan tugas melebihi fungsinya dalam organisasi yang diperlukan untuk keberlangsungan organisasi dengan indikator yaitu: (1)

bekerja sama, (2) sportivitas, (3) membantu orang lain, (4) bekerja melebihi perannya, (5) tanggung jawab sosial.

2.1.3. Rintangan Efektivitas Tim

Ketika tim digunakan secara tepat dalam organisasi dengan dukungan dari pihak internal perusahaan maka hasilnya telah didominasi oleh hal-hal positif. Namun tentunya rintangan untuk mencapai hal itu tidaklah mudah. Menurut Robbins dan Hunsaker (2006) ada beberapa rintangan dalam mencapai efektivitas tim:

a. Kehilangan arah

Performa tim akan lemah jika para anggota tidak jelas mengenai tujuan, sasaran, dan pendekatan. Ditambah dengan kepemimpinan yang lemah maka dapat dipastikan tim ini gagal. Dengan saling memberikan informasi dan berbagi pengalaman untuk menumbuhkan potensi diri maka hal ini dapat dihindari.

b. Perselisihan jarak dekat

Tim yang efektif belum tentu terdiri dari anggota yang saling menyukai satu sama lain, namun setiap anggota harus menghargai satu sama lain dan bersedia untuk mengesampingkan perbedaan demi mencapai tujuan utama dan untuk mengatasinya maka komunikasi interpersonal sebaiknya dijadikan kekuatan bagi internal perusahaan untuk membentuk pengertian dan pemahaman antar individu yang terlibat satu sama lain.

c. Melalaikan tanggung jawab

Tim akan berada dalam masalah jika anggota kekurangan komitmen kepada tim, menyalahkan orang lain atau *management* untuk kegagalan tim. Oleh sebab itu untuk memenuhi salah satu tujuan komunikasi interpersonal yaitu menumbuhkan motivasi membuat anggota tim dapat berkerjasama dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Kurangnya kepercayaan

Ketika ada rasa kepercayaan, anggota tim saling percaya atas integritas, karakter, dan kemampuan satu sama lain. Tim yang tidak ada rasa kepercayaan satu sama lain dapat dipastikan hanya dapat bertahan dalam waktu singkat maa dengan mengadaptasikan komunikasi terbuka antar anggota tim maka membuat mereka untuk memahami peran dan tugas serta kontribusi dari anggota tim.

e. Kurangnya dukungan eksternal

Tim ada dalam organisasi yang lebih besar. Tim mengandalkan organisasi untuk berbagai sumber, antara lain: modal, sumber daya manusia, dan peralatan dan jika tidak ada itu semua maka sulit bagi tim untuk mencapai tujuannya.

Dengan efektivitas tim yang baik maka akan dapat membantu tim kerja untuk menciptakan iklim kebermaknaan kerja yang memberi sinyal kepada anggota yang

diharapkan dapat mendorong dan membimbing keadaan psikologis dan perilaku anggota terhadap kebermaknaan kerja.

2.2. Iklim Kebermaknaan

2.2.1. Definisi Iklim Kebermaknaan

Fakta bahwa pekerjaan memiliki makna tertentu tidak selalu menentukan bahwa pekerjaan itu bermakna. Makna mengacu pada jumlah signifikansi sesuatu yang berlaku untuk seorang individu (Pratt & Ashforth, 2003). Mengingat bahwa jumlah signifikansi yang dirasakan dari sesuatu dapat sangat bervariasi, satu pengalaman kerja dapat dialami sebagai sangat bermakna oleh satu individu dan tidak terlalu berarti oleh yang lain. Namun, konstruk kebermaknaan memiliki valensi positif dalam literatur, di mana jumlah yang lebih besar dari kebermaknaan yang dialami lebih positif. Oleh karena itu pekerjaan yang dialami sangat signifikan dan memiliki makna yang lebih positif bagi individu.

May et al. (2004) menunjukkan bahwa tiga faktor mempengaruhi kebermaknaan di tempat kerja, yaitu kecocokan peran-pekerjaan, pengayaan pekerjaan, dan hubungan rekan kerja. Makna juga dapat berkembang saat seseorang dapat mengekspresikan diri yang disukai dalam tempat kerja tanpa takut penghinaan (Pratt & Ashforth, 2003). Oleh karena itu, perilaku pemimpin (Kahn & Heaphy, 2014) mungkin juga mempengaruhi pengalaman kebermaknaan di tempat kerja. Kurangnya makna dalam karya seseorang dapat menyebabkan keterasingan atau 'melepaskan diri' dari karya seseorang.

Istilah “pekerjaan bermakna” dapat merujuk pada sumber atau pengalaman subjektif dari pekerjaan yang bermakna itu sendiri. Contoh klasik tentang bagaimana pekerjaan yang berarti dapat dilihat dari sumbernya adalah model karakteristik pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976), yang menegaskan bahwa kehadiran karakteristik pekerjaan seperti variasi keterampilan, gaya manajemen, identitas tugas, dan signifikansi dapat menyebabkan pengalaman psikologis kebermaknaan, yang kemudian akan mempengaruhi perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan orang (Piccolo & Colquitt, 2006).

Dua dekade terakhir, telah menghasilkan minat baru dalam penyelidikan pengalaman subjektif kebermaknaan kerja, dan ini telah menyebabkan upaya yang lebih teliti untuk mencapai konsensus keilmuan tentang definisi 'makna' dan “kebermaknaan” di tempat kerja (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). “Makna” telah ditafsirkan sebagai cara di mana para pekerja memahami pekerjaan mereka (pemahaman tentang peran dan tugas kerja), sedangkan kebermaknaan telah ditafsirkan sebagai jumlah kepentingan pribadi yang melekat pada pekerjaan mereka atau valensi psikologis kerja (Pratt & Ashforth, 2003; Ikiugu, 2005)

Chen, Zhang and Vogel (2011) menemukan bahwa karyawan akan melakukannya mengalami kebermaknaan ketika mereka merasa mengendalikan tugas-tugas pekerjaan mereka, atau ketika pribadi mereka pertumbuhan meningkat melalui pekerjaan yang mereka lakukan. Tugas yang berulang dan memungkinkan sedikit atau tidak sama sekali otonomi menyebabkan kebosanan, kurangnya fleksibilitas dan ketidakpuasan kerja (Hackman & Oldham, 1980).

2.2.2. Sumber iklim kebermaknaan

Kebermaknaan kerja telah mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi persepsi makna dan kebermaknaan, mulai dari sikap individu, nilai-nilai organisasi hingga koneksi spiritual dan seterusnya. Salah satu cara berpikir tentang faktor-faktor yang berbeda ini adalah bahwa mereka semua merupakan sumber potensial makna atau kebermaknaan dalam pekerjaan. Dalam ulasan literatur Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010) mengidentifikasi empat sumber utama makna atau kebermaknaan dalam pekerjaan: diri, yang lain orang, konteks pekerjaan, dan kehidupan spiritual. Sumber mempengaruhi makna atau kebermaknaan pengalaman karyawan dalam pekerjaan mereka. Di bagian ini, Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010) meninjau literatur yang berbicara kepada setiap sumber makna atau kebermaknaan, meringkas kontribusi teoritis dan empiris utama dalam hal ini. Seperti yang akan terlihat, beberapa sumber-sumber ini lebih diperhatikan daripada yang lain. Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010) memulai ulasan ini dengan sumber-sumber makna dan kebermaknaan yang memiliki ruang lingkup paling sempit dan paling terfokus pada diri, dan berkembang ke sumber-sumber yang ada lebih luas dalam ruang lingkup eksternal untuk diri sendiri.

1. Diri dan makna kerja

Psikolog telah lama menganggap diri sebagai agen utama atau penentu banyak jenis perilaku, sikap, dan kepercayaan (Bandura, 1989). Demikian juga banyak studi telah berkembang bagaimana nilai individu, motivasi, dan kepercayaan mempengaruhi

persepsi mereka tentang arti kerja. Ketika makna dari pekerjaan merujuk pada “diri”, mereka biasanya memunculkan konsep “diri” (Bono & Hakim, 2003; Shamir, 1991), yaitu “totalitas pikiran dan perasaan (seseorang) yang merujuk pada dirinya sendiri (B.D. Rosso et al). Konsep diri seseorang bisa ditempa, ketika persepsi diri dan perasaan berubah dalam menanggapi berbagai pengalaman dan konteks kerja (Ashforth & Mael, 1989). Literatur yang mengeksplorasi diri sebagai sumber makna pekerjaan dapat dibagi menjadi tiga domain penelitian, dengan fokus pada (1) nilai-nilai, (2) motivasi, dan (3) kepercayaan tentang pekerjaan.

2. Hal lainnya dan makna kerja

Bidang studi kedua dalam arti literatur kerja membahas bagaimana interaksi dan hubungan individu dengan orang atau kelompok lain, baik di dalam maupun di luar tempat kerja, mempengaruhi makna pekerjaan mereka (Pratt & Ashforth, 2003). Cendekiawan organisasi telah mengeksplorasi efek dari yang lain pada makna pekerjaan, termasuk (1) rekan kerja, (2) pemimpin, (3) kelompok dan komunitas, dan (4) keluarga.

3. Konteks pekerjaan

Konteks di mana pekerjaan dilakukan adalah sumber penting lain dari makna kerja yang telah melihat penekanan yang kuat dan perlakuan yang beragam dalam literatur. Hampir secara definisi, semua penilaian tentang makna pekerjaan terjadi dalam konteks

lingkungan kerja tertentu, dan banyak peneliti telah mengeksplorasi dampak dari konteks ini pada persepsi makna dan kebermaknaan. Dalam meneliti peran konteks dalam makna kerja, peneliti telah memberikan perhatian khusus pada (1) desain tugas kerja, (2) misi organisasi, (3) keadaan keuangan, (4) domain non-kerja, dan (5) budaya nasional di mana pekerjaan dilakukan.

4. Kehidupan spiritual dan makna kerja

Meskipun domain yang berkembang dalam arti literatur kerja meneliti peran kehidupan spiritual pada makna kerja, masih ada rasa takut yang cukup dalam studi organisasi tentang apakah dan bagaimana memeriksa persimpangan kerja dan spiritualitas (Nord, Brief, Atieh, & Doherty, 1998; Weiss, Skelly, Haughey, & Hall, 2004). Sampai saat ini, penelitian empiris terbatas telah dihasilkan pada topik spiritualitas dan pekerjaan (Weaver & Agle, 2002), dengan studi lebih sedikit lagi secara eksplisit membahas peran spiritualitas dalam persepsi tentang arti kerja. Selain itu, penelitian telah menemukan bahwa individu sering beralih ke spiritualitas atau agama dalam pencarian fundamental mereka untuk makna dan tujuan hidup (Lips-Wiersma, 2002) dan meskipun mereka mungkin enggan membahasnya. di tempat kerja, sejumlah besar karyawan di seluruh dunia memikirkan pekerjaan mereka secara spiritual (Sullivan, 2006) dan melihat agama mereka memainkan peran penting dalam cara mereka melakukan kehidupan kerja mereka

(Childs, 1995). Ini menunjukkan bahwa kehidupan spiritual memiliki pengaruh penting pada makna pekerjaan, namun sering diabaikan dalam beasiswa organisasi (Nord et al., 1990). Ada dua bidang penelitian tentang kehidupan spiritual yang memiliki relevansi khusus dengan makna kerja: (1) spiritualitas ditulis besar dan (2) panggilan suci untuk panggilan tertentu.

2.2.3. Dampak kebermaknaan kerja

Penelitian menunjukkan bahwa kebermaknaan bermanfaat bagi karyawan dan organisasi. Misalnya,

1. Kebermaknaan telah dikaitkan dengan peningkatan keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja mengacu pada energi pribadi yang mendorong perilaku yang terkait dengan tugas dan kemampuan orang untuk mengekspresikan diri secara jujur pada tugas (Kahn, 1990). Keterlibatan kerja adalah prediktor penting dari perilaku berbagi pengetahuan. Diyakini bahwa tanpa terlibat dalam tugas, karyawan tidak mungkin berbagi pengetahuan terkait tugas secara proaktif dengan kolega mereka. Memang, keterlibatan kerja telah ditemukan untuk meningkatkan berbagai perilaku proaktif di luar persyaratan kerja, seperti membantu orang lain, mempelajari pengetahuan baru, perilaku kewarganegaraan, dan sebagainya (Saks, 2006). Berbagi pengetahuan juga merupakan perilaku proaktif. Dengan demikian diharapkan bahwa karyawan yang tidak terlibat

dalam pekerjaan tidak akan dapat berupaya ekstra untuk berbagi pengetahuan terkait tugas untuk meningkatkan tugas mereka. Di sisi lain, teori keterlibatan kerja (Kahn, 1990) telah mengklaim bahwa berbagai faktor kontekstual pekerjaan memengaruhi keterlibatan kerja melalui tiga faktor psikologis: kebermaknaan yang dialami, keselamatan yang dialami, dan ketersediaan yang dialami. Berdasarkan teori ini, peneliti telah menemukan bahwa serangkaian faktor kontekstual (misalnya, karakteristik tugas, hubungan rekan kerja, norma organisasi) mempengaruhi keterlibatan kerja melalui tiga faktor psikologis. Penelitian ini memperluas literatur ini dengan mempertimbangkan bagaimana konflik tugas dan konflik hubungan (sebagai dua faktor kontekstual pekerjaan yang khas) mempengaruhi keadaan psikologis karyawan dan kemudian perilaku keterlibatan kerja mereka, yang, pada gilirannya, memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan. Temuan kami harus memperkaya literatur konflik dengan menjelaskan keadaan psikologis yang berbeda dan perilaku selanjutnya yang terlibat dalam dua jenis konflik.

2. Kepuasan kerja (misalnya, Sparks & Schenk, 2001), kesejahteraan (misalnya, Campbell, Converse, & Rodgers, 1976), dan mengurangi stres (misalnya, Elangovan, Pinder, & McLean, 2010).

Temuan ini juga harus mencerahkan para manajer ke arah menumbuhkan kondisi psikologis positif karyawan yang terlibat dalam konflik untuk meningkatkan

keterlibatan kerja karyawan dan perilaku berbagi pengetahuan. (misalnya, Chen, Zhang, & Vogel, 2011; May, Gilson, & Harter, 2004; Soane et al., 2013).

2.3. Kepemimpinan Spiritual

2.3.1. Definisi Kepemimpinan Spiritual

Teori *spiritual leadership* muncul beberapa tahun terakhir. Beberapa peneliti berusaha untuk menggali karakteristik *spiritual leadership*. Reave (2005) menyebutkan bahwa tingkah laku *spiritual leadership* termasuk menghormati orang lain, kesetaraan, kepedulian, identifikasi dengan kontribusi, reaksi untuk umpan balik dan refleksi diri. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya faktor pemimpin yang melayani. Melayani memiliki makna semangat batin untuk membantu orang lain, menjaga kepercayaan serta mampu menjadi pendengar yang baik. Kepemimpinan akan berjalan efektif, disegani dan memiliki derajat yang tinggi bila seorang pemimpin memiliki 3 kelebihan yakni kelebihan dalam bidang intelektual atau rasio, jasmani atau fisik dan rohani atau spiritual.

Peningkatan spiritual mendorong tumbuhnya kompetensi keterampilan teknis, kreativitas, motivasi internal, kejujuran, komitmen dan integritas dalam pekerjaan (Manullang dan Malfayeti, 2004). Spiritual melibatkan kemampuan menghidupkan keberanian di dalam diri sehingga ada kemampuan untuk mewujudkan yang terbaik dan tindakan yang manusiawi. Gagasan, energi, nilai, visi, dorongan dan panggilan hidup akan muncul dalam diri ketika spiritualitas jiwanya tumbuh dan berkembang. Spiritual sangat erat kaitannya dengan mempertahankan prinsip yang disertai dengan pelaksanaan tanggungjawab dalam melaksanakan prinsip-prinsip, nilai takwa atau tanggung jawab merupakan ciri

seorang yang profesional. Rivai (2004) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dengan spiritual yang menonjol akan dengan mudah membedakan sebuah ide dari fakta, perasaan atau keyakinan. Pemimpin yang memiliki sikap spiritual menunjukkan sikap melayani, melayani dalam konteks ini adalah memberikan semangat kepada orang lain, mempercayai anggota dan dapat menjadi pendengar yang baik. Dampak yang diharapkan adalah terciptanya rasa spiritual pada pemimpin maupun pengikut serta terwujudnya kesejahteraan spiritual. Penerapannya akan menginspirasi dan memotivasi pekerja dalam mencapai visi dan tujuan organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai budaya organisasi. Pada akhirnya akan dapat menghasilkan tenaga kerja yang memiliki motivasi dan produktivitas. mencintai pekerjaan itu sendiri dan menemukan makna hidup melalui pekerjaannya

Fry (2003) mendefinisikan *Spiritual Leadership* sebagai berikut:

“Kepemimpinan spiritual sebagai terdiri dari nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga mereka memiliki rasa keberlangsungan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan. Ini mencakup 1) menciptakan visi di mana anggota organisasi mengalami perasaan terpanggil bahwa kehidupan mereka memiliki makna 2) membangun sosial / budaya organisasi berdasarkan cinta altruistik di mana para pemimpin dan pengikut memiliki perhatian, kepedulian yang tulus dan penghargaan untuk diri sendiri dan orang lain, dengan menghasilkan rasa keanggotaan dan merasa dipahami dan dihargai”.

Menurut Fry, *Spiritual Leadership* meliputi nilai-nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga mereka mempunyai rasa terus hidup (*survival*) spiritual melalui panggilan hidup (*calling*) dan keanggotaan sistem sosial. *Spiritual Leadership* memerlukan:

1. Penciptaan visi dimana para anggota organisasi mengalami panggilan hidup dalam hal kehidupan mereka.
2. Mengembangkan suatu budaya sosial berdasarkan pada cinta altruistik dimana pemimpin dan pengikut mempunyai perawatan, perhatian dan apresiasi asli untuk diri sendiri dan orang lain, memproduksi rasa keanggotaan dan merasa dipahami dan dihargai.

Seorang pemimpin bertanggung jawab menyusun visi, misi, strategi dan penerapannya dalam organisasi. Pemimpin dalam menyusun visi juga bertanggung jawab menciptakan kesesuaian nilai antar semua level dalam organisasi termasuk juga membina hubungan baik dengan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*). Anggota organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang dapat dipercaya dan mempercayai anggotanya. Pemimpin dengan spiritual leadership akan bertanggung jawab dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan spiritualitas berbicara tentang kebutuhan dasar para pemimpin dan pengikut mengenai aspek spiritualitas (kelangsungan hidup spiritualitas) agar organisasi menjadi lebih produktif dan berkomitmen. Kepemimpinan spiritual dianggap sebagai nilai yang diperlukan sikap, dan perilaku untuk secara intrinsik memotivasi diri seseorang dan orang lain sehingga mereka

dapat menimbulkan perasaan kebutuhan spiritual melalui keanggotaan mereka dalam organisasi (Fry, 2003).

2.3.2. Unsur-Unsur Kepemimpinan Spiritual

Unsur-unsur dari spiritual leadership menurut Fry (2005) adalah visi (*vision*), cinta kasih altruistik (*altruistic love*), harapan dan keyakinan (*hope/faith*).

1. *Vision* (Visi)

Salah satu elemen terpenting adalah visi yang jelas tentang di mana organisasi ingin berada di masa depan. Visi tidak sering digunakan dalam literatur kepemimpinan hingga tahun 1980-an. Visi mengarah ke ilustrasi masa depan dengan sejumlah komentar implisit dan eksplisit mengenai mengapa orang harus berusaha menciptakan masa depan. Visi menyajikan tiga fungsi substansial, yaitu: mengklarifikasi arah umum menuju perubahan; itu menyederhanakan bahkan ribuan keputusan mendetail dan dengan cepat dan efektif memfasilitasi dalam mengkoordinasikan tindakan dari banyak individu yang berbeda.

2. *Altruistic love* (Cinta Altruistik)

Terminologi ini, yang sering disamakan dengan amal, memiliki nilai-nilai yang mengandung perasaan yang berkaitan dengan ketidakegoisan, kesetiaan, kebijaksanaan, perhatian, dan penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain. Hasil pribadi dari cinta altruistik adalah kebahagiaan, kedamaian, dan ketenangan. Hasil ini juga berperan sebagai sumber dalam mengamati tingkat komitmen organisasi, produktivitas, dan

dalam mengurangi tingkat stres yang merupakan tujuan sebagian besar manajer dan organisasi.

3. *Faith/ Hope* (Keyakinan/Harapan)

Harapan adalah pemenuhan akan keinginan pada masa mendatang. Harapan didasarkan pada keyakinan, yakni sikap yang ditunjukkan saat merasa cukup tahu dan menyimpulkan telah mencapai kebenaran. Perse keyakinan mensyaratkan adanya pengenalan yang kuat terhadap diri sendiri yang dimunculkan, kadang tidak eksplisit, dalam pertanyaan, “Siapa (aku)?” Memahami yang di luar diri sampai pada pengenalan akan diri membangun keyakinan semakin kuat. Harapan yang dilandaskan pada keyakinan kuat membangkitkan motivasi untuk membangun visi. Harapan akan semakin besar dengan adanya perhatian, dukungan, empati dari liyan. Dalam konteks organisasi, karyawan yang memiliki harapan tinggi demi tercapainya tujuan organisasi akan memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja.

2.3.3. Dampak Kepemimpinan Spiritual

Dalam teori kepemimpinan spiritual, jika para pemimpin dan karyawan bersama-sama menciptakan visi yang bermakna, karyawan merasakan pekerjaan dan kehidupan itu istimewa dan bermakna. Nilai-nilai dan perilaku kepedulian karyawan yang ditekankan oleh para pemimpin membuat karyawan merasa memiliki keanggotaan dalam organisasi dan menciptakan budaya yang menghargai nilai-nilai kepedulian timbal balik. Selain itu, kepercayaan pemimpin dalam mencapai visi dan kepedulian terhadap karyawan menyebabkan karyawan bekerja untuk visi tersebut. Membahas hubungan antara pemimpin dan bawahan dari

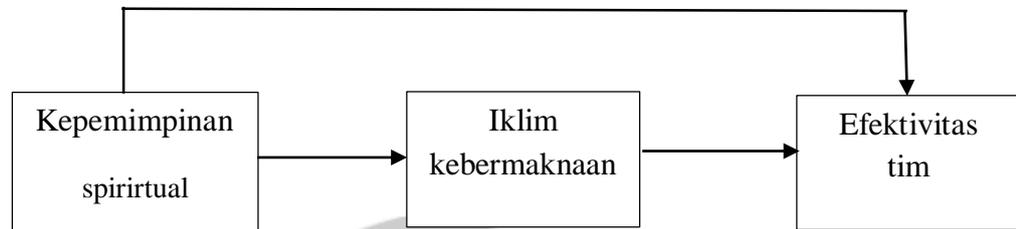
perspektif teori pertukaran berarti hubungan adalah hubungan pertukaran yang berorientasi hubungan.

Para pemimpin dan bawahan membentuk hubungan pertukaran ini terutama karena mereka menukar ketrampilan khusus organisasi, kepercayaan, dan keterlibatan yang efektif. Hubungan itu membutuhkan proses penyesuaian timbal balik yang lama untuk diselesaikan. Ketika para pemimpin menunjukkan manajemen efektif yang positif dan memberikan bantuan untuk misi, bawahan merasa dihargai dan dihormati, dan pada gilirannya menunjukkan keterlibatan efektif yang positif dan berusaha untuk membalas pemimpin atau organisasi (Robinson, S L, & Rousseau, D M 1994). Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan spiritual, nilai-nilai, sikap, dan perilaku pemimpin membuat pekerjaan karyawan bermakna dan memberi mereka rasa keanggotaan dalam organisasi.

2.4. Kerangka Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Variabel independen adalah kepemimpinan spiritual (X1), variabel moderasi (X2) adalah iklim kebermaknaan, dan variabel dependen (Y) adalah efektivitas tim.

Model Penelitian :



Model Penelitian

(Sumber : Yang, F., Liu, J., Wang, Z., & Zhang, Y. (2017))

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh kepemimpinan spirirtual terhadap efektivitas tim

Kinerja telah menjadi terminologi yang sering digunakan orang dalam pembahasan dan diskusi berkaitan dengan mendorong keberhasilan sumber daya manusia dan organisasi. Bahkan, kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya, kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi Sudarmanto (2009). Kinerja tim yang baik dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, sedangkan kinerja yang buruk dapat disebabkan oleh penurunan kinerja tim, dan hal ini terlihat ketika karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan target dan waktu yang ditentukan oleh perusahaan. Hubungan antara kepemimpinan spirirtual terhadap kinerja tim adalah bagaimana gaya seorang pemimpin dapat memberikan arahan kepada karyawan agar dapat mempengaruhi kinerja tim.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada perilaku otonom individu yang memfasilitasi organisasi untuk berfungsi secara efektif (Organ 1988). Champoux (2000) dan Mayfield dan Mayfield (2002) menunjukkan

bahwa perilaku peduli pemimpin terhadap karyawan membuat karyawan secara emosional melekat pada organisasi, dan bersedia untuk tetap di organisasi. Moorman et al. (1991) menunjukkan bahwa perilaku hormat para pemimpin menyebabkan karyawan merasa berharga dan penting dalam organisasi, membuat mereka bersedia untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan nasional. Williams dan Anderson (1991) membagi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ke dalam dua tipe, termasuk perilaku kewarganegaraan organisasional terhadap seorang individu (yaitu, perilaku yang secara langsung membantu individu tertentu dan secara tidak langsung berkontribusi pada organisasi) dan perilaku kewarganegaraan organisasional menjadi sebuah organisasi atau tim (yaitu, perilaku yang secara tidak langsung berkontribusi pada organisasi). Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini mengklasifikasikan perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai altruisme terhadap kolega dan kesadaran terhadap organisasi, dan menyarankan bahwa kepemimpinan spiritual membuat karyawan sadar akan perilaku dan nilai pekerjaan, memungkinkan mereka untuk memuaskan kepuasan dalam membantu orang lain dan menyelesaikan tugas dengan ketekunan. Kepemimpinan spiritual juga memberikan derajat tinggi keanggotaan organisasi kepada karyawan. Dalam suasana organisasi yang harmonis, karyawan ingin membantu orang lain di tempat kerja dan menyelesaikan tugas-tugas penarikan. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan bahwa di bawah kepemimpinan spiritual, respons karyawan secara positif memengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational citizenship behavior*).

Penelitian dalam konteks RS Panti Rapih Yogyakarta, peneliti juga mengasumsikan pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap kinerja tim dan tim OCB pada karyawan adalah bagaimana gaya seorang pemimpin dapat memberikan arahan kepada karyawan agar dapat mempengaruhi kinerja tim karyawan dan juga tim OCB.

Hipotesis 1: Kepemimpinan Spiritual berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas tim.

2.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Spiritual terhadap Iklim Kebermaknaan.

Para pemimpin spiritual membantu anggota tim mengembangkan nilai-nilai spiritual mereka melalui pekerjaan mereka dengan menciptakan visi (Fry, 2003). Para karyawan diharapkan menggambarkan pekerjaan mereka sebagai panggilan sehingga pekerjaan mereka memiliki makna dan membuat perbedaan, daripada hanya menggambarkan pekerjaan sebagai pekerjaan atau karier. Pemimpin spiritual juga dapat menciptakan keyakinan kuat di antara anggota tim bahwa makna pekerjaan diprioritaskan, dihargai, dan didukung, menciptakan penilaian kolektif tentang makna kerja.

Sehingga para pemimpin spiritual menunjukkan konsistensi yang lebih besar di seluruh situasi dalam praktik spiritual mereka. Pemimpin spiritual memupuk anggota tim mereka dengan menunjukkan rasa hormat kepada orang lain, menunjukkan perlakuan yang adil, mengekspresikan kepedulian dan perhatian, mendengarkan secara responsif, mengakui kontribusi orang lain, dan terlibat dalam praktik reflektif (Reave, 2005). Praktik spiritual ini menciptakan lingkungan yang hangat dan penuh perhatian yang meningkatkan motivasi intrinsik di antara anggota

tim untuk bekerja (Chen & Li, 2013). Akibatnya, anggota tim di lingkungan seperti itu akan menganggap pekerjaan mereka sebagai hal yang penting, berharga, dan menarik, menghasilkan rasa makna kerja yang meningkat (Lam, Wan, & Roussin, 2016). Konsisten dengan teori pemrosesan informasi sosial, pemimpin spiritual sangat berperan dalam membentuk persepsi kolektif anggota tentang makna kerja karena praktik kepemimpinan yang konsisten dalam berbagai situasi.

Kerendahan hati adalah indikator kunci dari nilai-nilai spiritual dalam seorang pemimpin. Reave (2005) berpendapat bahwa para pemimpin spiritual sangat penting dalam mendorong iklim untuk makna kerja dengan secara konsisten menunjukkan nilai-nilai spiritual kerendahan hati. Misalnya, pemimpin menunjukkan kerendahan hati dengan mengakui kesalahan dan keterbatasan, membuat kekuatan dan kontribusi anggota tim menonjol secara sosial dengan sorotan, dan mencari untuk diajar oleh anggota tim daripada melakukan semua pengajaran (Owens & Hekman, 2012). Perilaku semacam itu dapat membantu anggota mengembangkan keyakinan bahwa pekerjaan mereka penting dan peran mereka penting bagi tim, yang mengarah ke peningkatan rasa kerja kolektif yang berarti.

Penelitian dalam konteks RS Panti Rapih Yogyakarta, peneliti juga mengasumsikan bahwa kepemimpinan spiritual antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi kebermaknaan kerja karena adanya kepemimpinan spiritual dalam perusahaan ditujukan agar para karyawan yang ada lebih termotivasi dan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya dari sebelumnya.

Hipotesis 2: Kepemimpinan spiritual berpengaruh signifikan dan positif terhadap iklim kebermaknaan.

2.5.3. Pengaruh iklim kebermaknaan terhadap efektivitas tim.

Fu Yang., Xiaoyu Huang., Lusi W mengharapkan iklim kebermaknaan bermanfaat bagi efektivitas tim. Iklim kerja dapat memberi tim informasi tentang perilaku apa yang diharapkan dan didorong (Priesemuth, Schminke, Ambrose, & Folger, 2014). Iklim kebermaknaan yang kuat menunjukkan bahwa anggota tim memiliki keterlibatan dalam pekerjaan yang sangat didukung. Anggota dalam tim tersebut lebih cenderung berkomitmen pada pekerjaan mereka dan memberi energi kepada anggota untuk bekerja bersama menuju tujuan bersama mereka (Kanter, 1983; Lam et al., 2016; Soane et al., 2013), yang kemudian berkontribusi pada kinerja tim yang baik. Selain itu, iklim kebermaknaan meningkatkan kesadaran di antara anggota tim tentang efektivitas tim dengan memberikan deskripsi yang jelas tentang pekerjaan seseorang dan hubungan antara pekerjaan dan tujuan bersama. Ini membantu anggota tim melakukan upaya untuk meningkatkan efektivitas kolektif tim dengan terlibat dalam OCB (Hu & Liden, 2011). Sebaliknya, dalam tim dengan iklim kebermaknaan yang lemah, anggota akan secara kolektif memegang keyakinan bahwa kebermaknaan pekerjaan cenderung diabaikan. Mereka cenderung merasa bosan, sedih, dan kehilangan energi (Lam et al., 2016; Pines, 1993; van Selm & Dittmann-Kohli, 1998). Akibatnya, mereka tidak akan termotivasi untuk bekerja pada tujuan tim atau menempuh mil ekstra.

Selain itu, teori pertukaran sosial (Blau, 1964) memberikan penjelasan teoritis tentang efek dari iklim kebermaknaan pada efektivitas tim. Ketika anggota

merasa bahwa mereka mendapat manfaat dari iklim kebermaknaan tim, mereka membalas manfaat dengan mengerahkan upaya dalam meningkatkan efektivitas tim. Sebaliknya, dengan iklim kebermaknaan kerja rendah, anggota memperoleh sedikit manfaat dari iklim kebermaknaan, dan mereka cenderung berperilaku terhadap efektivitas tim sebagai balasan.

Penelitian dalam konteks RS Panti Rapih Yogyakarta, peneliti juga mengasumsikan bahwa antara karyawan sudah menunjukkan bahwa mereka memaknai setiap pekerjaan mereka, dimana mereka berkomitmen pada pekerjaan mereka dan memberi energi kepada anggota untuk bekerja bersama menuju tujuan bersama mereka.

Hipotesis 3: Iklim kebermaknaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap efektivitas tim

2.5.4. Peran mediasi iklim kebermaknaan pada pengaruh antara kepemimpinan spiritual terhadap efektivitas tim.

Dari beberapa penelitian terdahulu, penelitian (Fu Yang., Xiaoyu Huang., Lusi Wu) iklim kebermaknaan sebagai jembatan antara kepemimpinan spiritual dan efektivitas tim. Kepemimpinan spiritual mengacu pada "nilai, sikap, dan perilaku yang harus diadopsi secara intrinsik dalam memotivasi diri dan orang lain sehingga keduanya memiliki peningkatan positif dalam arti kesejahteraan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan, yaitu, mereka mengalami makna dalam hidup mereka, memiliki rasa membuat perbedaan, dan merasa dipahami dan dihargai dengan demikian, organisasi dapat membantu tim kerja untuk menciptakan iklim kebermaknaan kerja yang nantinya akan memberi sinyal kepada anggota.

Praktik seperti rotasi pekerjaan, pembagian pekerjaan, dan berbagai keterampilan dan program pelatihan otonomi mungkin akan bermanfaat untuk membimbing anggota tim ke arah yang menentukan pekerjaan mereka menjadi berharga, terarah, dan signifikan. Dengan iklim kebermaknaan yang tinggi, anggota tim akan lebih berbakti untuk bekerja, meningkatkan keefektifan tim.

Penelitian dalam konteks RS Panti Rapih Yogyakarta, peneliti juga mengasumsikan bahwa iklim kebermaknaan akan memediasi pengaruh antara kepemimpinan spiritual dan efektivitas tim karena pada RS Panti Rapih praktik perputaran tenaga kerja, pembagian pekerjaan yang sesuai akan membimbing tim ke arah bagaimana mereka memaknai pekerjaan mereka yang nantinya akan meningkatkan efektivitas tim.

Hipotesis 4: Iklim kebermaknaan memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap efektivitas tim.