

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tentang teori dan penelitian terdahulu yang menjadi dasar dalam penelirian. Bagian pertama membahas tentang *organizational citizenship behavior* beserta dimensinya dan faktor penyebab *organizational citizenship behavior* kemudian dibahas tentang tentang spiritualitas di tempat kerja dan dimensi-dimensinya dan faktor yang mempengaruhinya berikutnya menjelaskan tentang komitmen organisasi beserta dampak dan faktor penyebabnya kemudian membahas tentang hipotesis dan yang terakhir menjelaskan tentang kerangka penelitian.

2.1 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pendekatan khas yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi, dalam manajemen sumber daya manusia mencakup segala masalah seperti kontrak kerja, cara karyawan berpartisipasi dengan organisasinya serta hubungan kerja dalam organisasi (Storey, 1995; Boxall et al, 2000 dalam Osibanjo & Adeniji, 2012).

Menurut Henry Simamora (Larasati, 2018) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian dan pengelolaan individu dalam organisasi. Menurut Priyono & Maris, 2008 manajemen sumber daya manusia memiliki 5 fungsi utama :

- a. Perencanaan : Perencanaan tenaga kerja jangka panjang atau pendek dan analisis jabatan untuk menentukan tugas.
- b. *Staffing* : Rekrutmen dan seleksi.
- c. Penilaian kinerja : Penilaian dan evaluasi kinerja karyawan.
- d. Perbaikan kualitas dan lingkungan kerja : Menentukan dan merancang program pelatihan dan pengembangan SDM, memperbaiki kualitas lingkungan kerja dan kondisi kerja.
- e. Pencapaian efektivitas hubungan kerja : Mengakui hak-hak karyawan, menetapkan prosedur keluhan dari karyawan, melakukan penelitian tentang kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Schuler *et al* menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama antara lain, perbaikan tingkat produktivitas, perbaikan tingkat kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal (Priyono & Maris, 2008). Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusianya dengan baik. Organisasi membutuhkan karyawan-karyawan yang aktif dalam organisasi, mampu melakukan sesuatu hal melebihi pekerjaan formalnya (*organizational citizenship behavior*) dan memberikan kinerja melebihi harapan organisasi.

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang bersifat dikresi atau bebas mengambil keputusan sendiri, perilaku tersebut tidak diakui secara langsung oleh sistem penghargaan tapi secara agregat mempromosikan fungsi dari organisasi (Organ, 1998 dalam Podsakoff et al., 1990). *Organizational citizenship behavior* mengacu kepada apapun yang ingin dilakukan

oleh seorang tenaga kerja atas kemauannya sendiri , yang berarti *organizational citizenship behavior* adalah kebijaksanaan yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam sebuah organisasinya (Thiruvenkadam & Durairaj, 2017). Perilaku ekstra ini melibatkan perilaku proaktif dan disengaja dalam mengambil tindakan diluar deskripsi pekerjaan, kontrak kerja, maupun tugas utamanya (Banahene et al., 2017). Seringkali *organizational citizenship behavior* muncul secara internal termotivasi oleh kebutuhan intrinsik individu akan prestasi, kompetensi, maupun afiliasi (Organ, 1988 dalam Jahangir et al., 2004).

Menurut Altuntas & Baykal (2010) *organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai tindakan sukarela berupa bantuan kepada rekan kerja, saling berbagi antar anggota, berkontribusi terhadap organisasi, terutama pada efektifitas organisasi dan perilaku tersebut ditunjukkan oleh karyawan guna menjaga hubungan dengan orang lain dan organisasi serta pemenuhan tujuan organisasi. *Organizational citizenship behavior* dapat berupa bantuan kepada teman kerja untuk meringkankan beban pekerjaannya maupun menyelesaikan masalah walaupun bukukan merupakan tanggung jawabnya, dapat juga perilaku seperti tidak mengulur waktu istirahat yang sudah ditentukan oleh organisasi, melakukan tugas-tugas yang tidak diminta yang berarti melakukannya secara sukarela.

2.1.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Podsakoff et al (2000) membagi dimensi *organizational citizenship behavior* menjadi tujuh dimensi yaitu *helping behavior*, *sportsmanship*, *organizational*

loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue, dan self development.

a. *Helping Behavior*

Helping Behavior atau perilaku membantu diidentifikasi sebagai perilaku yang melibatkan kesukarelaan dalam peran bantuannya terhadap orang lain dengan, atau mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

b. *Sportmanship*

Sportmanship merupakan bentuk perilaku yang mengutamakan sikap tidak mengeluh saat direpotkan oleh orang lain maupun organisasinya. *Sportmanship* berarti pula mempertahankan sikap positif atas masalah tersebut bahkan ketika segala sesuatu tidak berjalan sesuai dengan keinginannya serta sarannya.

c. *Organizational Loyalty*

Loyalitas organisasi merupakan bentuk kesetiaan terhadap organisasinya termasuk dalam mempromosikan organisasinya kepada orang diluar organisasi, menjaga dan mempertahankan dari ancaman-ancama eksternal, dan tetap berkomitmen terhadap organisasi walaupun dalam kondisi yang buruk sekalipun.

d. *Organizational Compliance*

Kepatuhan dalam organisasi merupakan dimensi dimana karyawannya menanggapi dan menerima aturan, regulasi serta segala prosedur dalam organisasi walaupun ketika tidak ada yang mengamati.

e. *Individual Initiative*

Inisiatif individu merupakan peran ekstra seorang karyawan yang menjadi sukarelawan terkait pekerjaan dilakukan lebih dari yang diharapkan. Inisiatif individu meringankan pekerjaan orang lain, meningkatkan kinerja organisasi, serta mendorong karyawan lain melakukan hal yang sama.

f. *Civic Virtue*

Civic virtue merupakan kemauan individu untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi (menghadiri rapat, menyampaikan pendapat tentang organisasi, dan lain-lain), turut memantau perkembangan organisasi maupun situasi yang mungkin akan mempengaruhi organisasinya, serta memperhatikan kepentingan-kepentingan lainnya.

g. *Self Development*

Self development adalah pengembangan diri yang berarti perilaku sukarela oleh seorang individu untuk mengikuti kursus pelatihan, mempelajari keterampilan baru, serta mengikuti perkembangan terbaru dari bidangnya dimana hal tersebut sebagai upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta kemampuan mereka.

Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff et al (1990) terdapat lima dimensi *organizational citizenship behavior*, antara lain:

a. *Altruism*

Altruism adalah perilaku diskresioner yang memiliki efek bantuan terhadap orang lain secara spesifik dengan tugas atau masalah yang

relevan dengan organisasi. *Altruism* merupakan tindakan sukarela yang menguntungkan anggota lain dalam suatu organisasi maupun tim yang melibatkan pengorbanan diri sendiri serta tanpa diperintah (Li et al., 2014). *Altruism* dimotivasi oleh kepedulian yang tanpa pamrih serta tidak bergantung pada penghargaan (Smith, 1976 dalam Robinson & Curry, 2005).

b. *Conscientiousness*

Conscientiousness atau kesadaran adalah perilaku diskresioner seorang karyawan yang melebihi persyaratan peran minimum organisasi, termasuk dalam kehadiran yang tepat waktu dalam bekerja maupun dalam rapat, kepatuhan terhadap norma dan peraturan yang telah ditetapkan, menggunakan jam istirahat dengan tepat, memberikan saran yang membangun dan lain-lain.

c. *Sportmanship*

Sportmanship adalah perilaku karyawan yang memberikan rasa toleransi atau keinginan untuk menerima terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengeluh. *Sportmanship* mengacu kepada keinginan seseorang untuk tidak mengeluh ketika terdapat suatu ketidaknyamanan maupun kesulitan akan suatu pekerjaan serta berpikiran positif dan toleran akan masalah yang dihadapinya (Tambe & Meera, 2014).

d. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku diskresioner yang ditunjukkan karyawan untuk mencegah adanya masalah-masalah yang terkait pekerjaan orang lain. *Courtesy* adalah perilaku bijaksana dari seorang karyawan seperti memberitahu manager jika ada karyawan lain yang akan datang terlambat atau absen, memberitahu karyawan lain sebelum melakukan tindakan yang akan mempengaruhi sesama karyawan, memberitahukan tentang hambatan akan suatu proyek dalam organisasi (Allison et al., 2001).

e. *Civic Virtue*

Civic virtue adalah perilaku yang ditunjukkan oleh individu atau karyawan bahwa ia berpartisipasi terhadap organisasinya dan kehidupan di dalamnya secara bertanggung jawab. *Civic virtue* bersifat sukarela dalam mendukung fungsi organisasi yang profesional dan sosial serta perilaku ini secara umum mementingkan kepentingan terbaik organisasi (Allison et al., 2001).

Organ menambahkan *peacekeeping* dan *cheerleading* dalam dimensi *organizational citizenship behavior*. *Peacekeeping* merupakan perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam upayanya mencegah dan mengurangi konflik serta menyelesaikan konflik antar pribadi dalam organisasi. *Cheerleading* merupakan perilaku yang ditunjukkan karyawan sebagai upaya mendorong,

mendukung, memperkuat pencapaian rekan kerjanya atau pengembangan secara profesional (Posdakoff & Mackenzie, 1994)

Williams & Anderson (1991) membedakan *organizational citizenship behavior* (OCB) menjadi dua dimensi yaitu OCBO dan OCBI. OCBO adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi secara umum seperti memberikan pemberitahuan sebelum berhalangan hadir di tempat kerja, mematuhi aturan informal organisasi demi menjaga ketertiban organisasi. OCBI adalah perilaku-perilaku yang memberikan menguntungkan individu tertentu dan secara tidak langsung memberikan kontribusi terhadap organisasi seperti membantu rekan kerja yang berhalangan hadir dan memperhatikan pribadi karyawan lain.

2.1.3 Motif *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior merupakan salah satu bentuk perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam suatu organisasinya. McClland menyatakan bahwa motivasi manusia mendorong individu untuk menentukan perilakunya (McClland, 1985 dalam Boyatzis, 2016)

McClland dan Murray (1940) dalam Boyatzis (2016) membagi tingkatan motif menjadi tiga bagian yaitu:

a. **Kebutuhan akan prestasi**

Kebutuhan akan prestasi adalah suatu dorongan dari dalam diri secara tidak sadar untuk berbuat lebih baik menuju standar keunggulan daripada yang lainnya. Kebutuhan akan prestasi yang kuat berfokus kepada tujuan tertentu, sehingga *organizational citizenship behavior* muncul sebagai sarana untuk pemenuhan tugas-tugas dan dipandang perlu untuk kesuksesan.

b. **Kebutuhan akan afiliasi**

Kebutuhan akan afiliasi merupakan dorongan dari diri sendiri secara tidak sadar untuk menjalin hubungan yang lebih dekat dengan orang lain dan lebih bersifat kekeluargaan. Individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* karena menganggap bahwa hubungan dengan orang lain merupakan hal penting. *Organizational citizenship behavior* menjadi sarannya untuk menjalin hubungannya dengan orang lain, bersifat kolaboratif, lebih perhatian dengan sesamanya.

c. **Kebutuhan akan kekuasaan**

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan dorongan yang tidak disadari oleh individu yang akan berdampak kepada orang lain. Individu yang kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi menanggapi *organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarannya dalam mendapatkan jabatan atau status dalam organisasi.

2.1.4 Penyebab dan Dampak *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ et al (2006) dalam Titisari (2014) membagi penyebab yang memicu *organizational citizenship behavior* menjadi dua bagian, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1. **Faktor Internal**

a. **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja berkaitan dengan upaya

seseorang dengan pekerjaannya, karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya lebih cenderung bekerja secara tidak maksimal.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi merupakan sikap dari seorang karyawan yang mencerminkan sejauh mana ia mengidentifikasikan dirinya dan terikat dengan organisasinya (Moorhead & Griffin, 2010).

c. Kepribadian

Karyawan yang lebih memperlihatkan dirinya, memperlihatkan kepribadiannya lebih mungkin untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior* mereka karena perbedaan individu merupakan prediktor penting bagi karyawan untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior* mereka (Organ, 1990 dalam Titisari, 2014).

d. Moral Karyawan

Moral berarti kesusilaan, tabiat dan kelakuan yang memuat ajaran tentang baik atau buruk suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang.

e. Motivasi

Motivasi adalah kekuatan seseorang yang dapat meningkatkan tingkat antusiasme dalam melakukan suatu tindakan baik yang bersumber dari dalam individu maupun karena pengaruh dari luar individu. Kekuatan motivasi yang dimiliki seseorang mampu mempengaruhi kualitas perilaku yang akan ditunjukkan individu.

2. Faktor Eksternal

a. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan model kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki variasi atas perilakunya berdasarkan situasinya dalam organisasi (Moorhead & Griffin, 2010).

b. Kepercayaan Pada pimpinan

Kepercayaan terhadap pemimpin adalah suatu ekspektasi positif terhadap para pemimpin yang tidak akan bertindak secara oportunitis (Robbins & Judge, 2015).

c. Budaya Organisasi

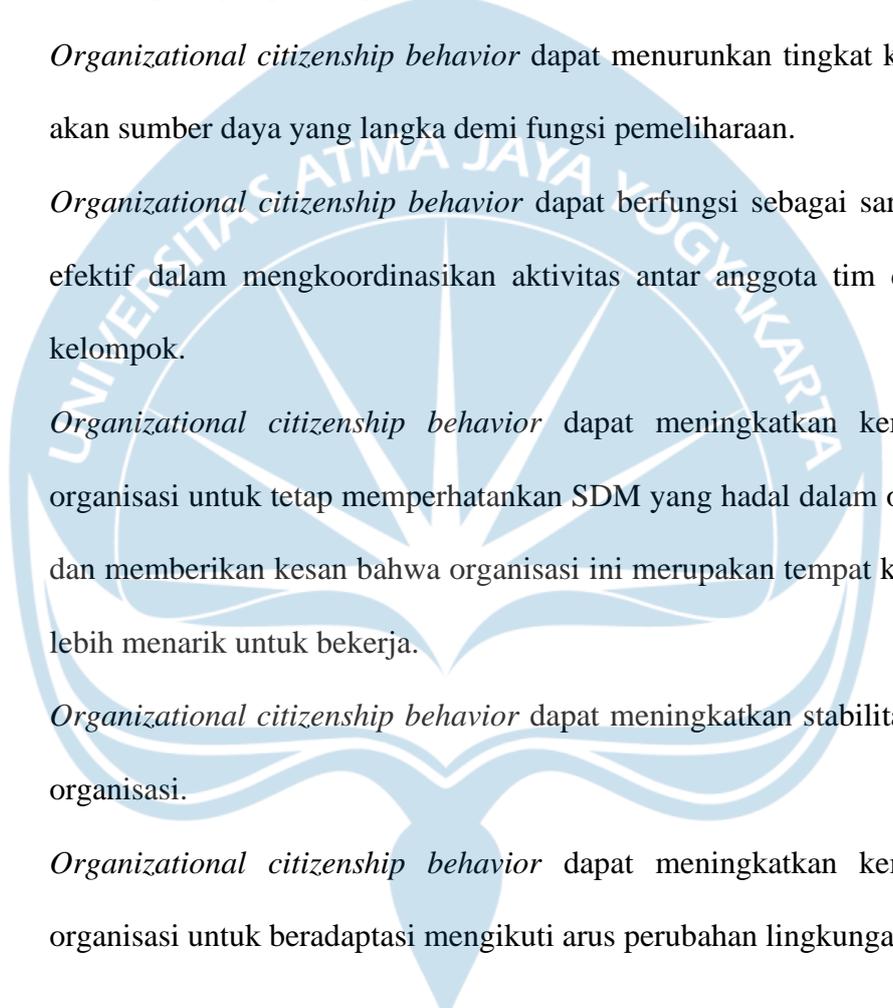
Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem makna yang dilakukan oleh anggota-anggota dalam organisasi yang membedakan organisasinya dengan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2015).

d. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi anggota-anggotanya untuk melampaui kepentingan dirinya sendiri demi keuntungan dan kesuksesan organisasi.

Menurut Podsakoff et al (2000) *organizational citizenship behavior* dapat mendukung organisasi karena beberapa alasan antara lain,

- a. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja.

- 
- b. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan produktivitas manajerial.
 - c. *Organizational citizenship behavior* dapat mengefisiensikan sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif
 - d. *Organizational citizenship behavior* dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan sumber daya yang langka demi fungsi pemeliharaan.
 - e. *Organizational citizenship behavior* dapat berfungsi sebagai sarana yang efektif dalam mengkoordinasikan aktivitas antar anggota tim dan antar kelompok.
 - f. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk tetap memperhatikan SDM yang hadal dalam organisasi dan memberikan kesan bahwa organisasi ini merupakan tempat kerja yang lebih menarik untuk bekerja.
 - g. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
 - h. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi mengikuti arus perubahan lingkungan.

Tepper dalam (Kazemipour & Mohd Amin, 2012) menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki dampak bagi *organizational citizenship behavior* melalui tiga keadaan psikologis yaitu rasa syukur, kepekaan terhadap kebutuhan orang lain dan toleransi terhadap ketidak setaraan. Keterkaitan dimensi-dimensi spiritualitas di tempat kerja seperti merasa menjadi bagian dalam komunitas, keselarasan nilai pribadi dengan organisasi dan merasa bahwa

pekerjaannya memiliki makna bagi dirinya sendiri meningkatkan kepekaan karyawan untuk membantu rekan kerjanya dan organisasinya walaupun bukan termasuk dalam kewajibannya sehingga meyakinkan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan salah satu faktor yang memicu *organizational citizenship behavior*.

2.2 Spiritualitas di Tempat Kerja

2.2.1 Definisi Spiritualitas di Tempat Kerja

Spiritualitas di tempat kerja berarti menemukan kesempatan yang ada di tempat kerja dengan mengakui bahwa orang-orang yang bekerja di suatu organisasi memiliki kehidupan batin dan kehidupan material serta meyakini bahwa hal berharga yang didapat dalam kehidupan batin menjadi bekal menuju kehidupan material yang lebih bermakna dan produktif (Ashmos & Duchon, 2000).

Menurut Robbins dan Judge (2015) spiritualitas di tempat kerja berarti menyadari bahwa setiap orang memiliki kehidupan batinnya yang memelihara dan dipupuk oleh pekerjaan yang bermanfaat dalam konteks komunitas. Organisasi yang memperhatikan budaya spiritual didalamnya lebih memahami bahwa orang-orang didalamnya berupaya mencari arti dan tujuan pekerjaannya, dan menjalin relasi dengan manusia lainnya sebagai bagian dari komunitas. Spiritualitas di tempat kerja adalah mengekspresikan keinginan individu untuk menemukan makna dan tujuan hidup dan sebuah proses dalam menghayati seperangkat nilai pribadi yang diyakini (Neck dan Milliman, 1994 dalam Litzsey, 2003).

Spiritualitas di tempat kerja dianggap konstruksi filosofis yang melibatkan upaya seseorang karyawan untuk menemukan tujuan hidup yang tertinggi dalam organisasinya, pengembangan hubungan atau interaksi yang kuat dengan rekan kerja maupun orang lain terkait dengan pekerjaan dan memiliki nilai yang selaras antara inti keyakinan individu dengan nilai-nilai organisasinya (Milliman *et al.*, 2003).

2.2.2 Dimensi Spiritualitas di Tempat Kerja

Milliman et al (2003) memfokuskan spiritualitas di tempat kerja menjadi tiga bagian dimensi yaitu *meaningful work*, *sense of community*, dan *alignment with the organization values*.

a. *Meaningful Work*

Meaningful work atau pekerjaan yang bermakna merupakan aspek fundamental spiritualitas di tempat kerja yang mewakili level individu karena berfokus kepada kepemilikan arti dan tujuan yang dalam atas pekerjaan seseorang. *Meaningful work* merepresentasikan tentang interaksi yang dijalin dengan pekerjaannya setiap harinya dan melibatkan asumsi bahwa setiap individu memiliki motivasi dan keinginan untuk terlibat dalam kegiatan yang memberikan arti dan tujuan kehidupannya maupun kehidupan orang lain. *Meaningful work* berarti pekerjaan yang dilakukan oleh individu harus tentang pencarian makna pada setiap harinya atau semacam kehidupan selama bekerja (Terkel, 1985 dalam Ashmos dan Duchon, 2000). *Meaningful work* dapat

berupa menikmati pekerjaannya, merasa mendapatkan energi atas pekerjaannya, dan pekerjaan dapat memberikan arti dan tujuan personal.

b. *Sense of Community*

Sense of Community atau rasa dalam komunitas adalah dimensi dari spiritualitas di tempat kerja yang mewakili level kelompok. *Sense of community* berfokus kepada hubungan dan interaksi seseorang terhadap orang lain dan rekan kerjanya. Dimensi ini melibatkan mental, emosional dan spiritualitas dari seorang individu dalam sebuah tim atau kelompok didalam organisasi sehingga menimbulkan interaksi seperti dukungan, kebebasan berekspresi dan perhatian antar rekan kerja. Pekerjaan adalah bagian dalam hidup manusia dimana hidup dalam hubungan dengan manusia lain (Ashmos dan Duchon, 2000). Rasa dalam komunitas dapat berupa perasaan terkoneksi dengan rekan kerja, karyawan dalam organisasi saling mendukung, dan memiliki keterkaitan dengan tujuan bersama.

c. *Alignment with Organization Values*

Keselaran dengan organisasi merupakan aspek spiritualitas di tempat kerja yang mewakili level organisasi. Pada dimensi ini menunjukkan bahwa pengalaman seorang individu termasuk nilai-nilai pribadinya memiliki keselaran dengan nilai, misi serta tujuan organisasinya. Keselaran tersebut terkait dengan premis dimana tujuan organisasi mempunyai tujuan yang lebih besar dibandingkan tujuan dirinya sendiri sehingga individu harus memberikan kontribusi kepada orang lain maupun kelompok lain. Keselaran dengan nilai

organisasi dapat berupa merasa terkoneksi dengan tujuan organisasi, mengenal dan paham dengan misi organisasi dan nilai didalamnya, serta organisasi yang peduli terhadap karyawannya.

2.2.3 Penyebab dan Dampak Spiritualitas di tempat Kerja

Tercapainya spiritualitas di tempat kerja tentunya dipengaruhi oleh berbagai macam hal. Yogatama & Widyarini (2015) menyatakan terdapat dua faktor inti pembentukan spiritualitas di tempat kerja. Faktor pertama adalah perlunya kejelasan dan arah visi-misi organisasi serta nilai dalam organisasi, hal tersebut diperlukan agar karyawan mampu menilai keselarasan nilai pribadinya dengan tujuan, misi, dan nilai organisasi.

Faktor kedua adalah pentingnya sebuah organisasi membangun iklim yang menyenangkan untuk bekerja sehingga akan membuat karyawan memiliki masa depan yang cerah dalam organisasi atas tujuan bersama, pengalaman ataupun kemampuannya. Sebuah organisasi perlu memperhatikan bahwa karyawan yang berada didalamnya memiliki kebutuhan untuk berkembang, kebutuhan untuk belajar, kebutuhan peningkatan kemampuan mereka, kebutuhan untuk berekspresi dan menyampaikan pendapat atau aspirasinya.

Menurut Krishnakumar & Neck (2002) spiritualitas di tempat kerja memiliki berbagai manfaat antara lain,

a. Intuisi dan kreativitas

Spiritualitas membantu individu memunculkan kesadarannya dan spiritualitas dapat memperluas batasan kesadarannya yang akan mengarah pada peningkatan intuisi dan kreativitasnya

b. Kejujuran dan kepercayaan

Ketidakpercayaan dan ketidakjujuran dalam suatu organisasi akan menimbulkan masalah komunikasi dalam organisasi dan kerjasama antar rekan kerja dan manajemen. Sebab itu organisasi yang kaya akan spiritual akan mendorong kejujuran dan kepercayaan karyawannya dan akan mengarah kepada kinerja yang lebih baik.

c. Pemenuhan personal

Membina spiritualitas karyawan di tempat kerja akan membuat karyawan merasa terpenuhi secara personal dan akan mengarah kepada peningkatan kepuasan pribadi dan moral karyawan.

d. Komitmen

Spiritualitas dapat meningkatkan komitmen karyawan ketika spiritualitas mampu membangun iklim terpercaya di tempat kerja, iklim yang terpercaya muncul saat spiritualitas dijunjung tinggi di tempat kerja.

e. Kinerja Organisasi

Organisasi yang mendorong spiritualitas berarti organisasi tersebut juga mendorong orang-orang yang berada dalam organisasinya untuk membawa semangat dalam dirinya untuk bekerja yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

Spiritualitas di tempat kerja memiliki dampak bagi organisasi. Rahimi (2011) dalam Pathak et al (2017) menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja dapat mendorong beberapa hal yang menguntungkan dalam organisasi antara lain peningkatan kreativitas, kejujuran dan kepercayaan diri, meningkatkan komitmen organisasi, peningkatan *organizational citizenship behavior*, peningkatan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan menurunkan keputusan untuk absen.

Menurut Karakas (2010) membagi dampak spiritualitas di tempat kerja menjadi tiga perspektif, yaitu:

a. Perspektif sumber daya manusia

Spiritualitas meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kualitas hidupnya dengan meningkatkan moral, komitmen dan produktifitas karyawan itu sendiri serta spiritualitas di tempat kerja dapat mengurangi stress, kelelahan dan kecanduan kerja.

b. Perspektif filosofis

Spiritualitas memberikan karyawan tujuan dan makna di tempat kerja. Ketika karyawan diakui sebagai orang utuh yang memiliki semangat,

hati, jiwa, harapan, hafa nafsu, bakat, aspirasi, keluarga, kehidupan pribadi, emosi akan mempengaruhi produktifitasnya dalam organisasi.

c. Perspektif interpersonal

Perspektif interpersonal berpendapat bahwa melibatkan spiritualitas di tempat kerjanya akan membuat karyawan merasakan keterkaitan dengan orang lain dan komunitas, karyawan merasakan kebersamaan dalam organisasi yang akan meningkatkan keterikatan, loyalitas, dan rasa memiliki suatu organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas spiritualitas di tempat kerja dapat memberikan beberapa manfaat yang menguntungkan bagi organisasi, dapat dilihat pula bahwa salah satu keuntungan adanya spiritualitas di tempat kerja adalah *organizational citizenship behavior* yang meningkat dalam organisasi (Pathak et al, 2017)

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2015) komitmen merupakan bentuk sikap kerja yang utama dan sangat penting dimiliki oleh karyawan suatu organisasi. Komitmen merupakan suatu tingkat dimana individu mengidenfitikasi organisasi, tujuan serta harapan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan yakin terhadap nilai-nilai dan mampu menjunjung nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi merupakan sebuah pola pikir atau keadaan psikologi seseorang tentang perasaan dan keyakinannya terhadap hubungannya

dengan organisasi termasuk keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Porter dan Smith menyatakan bahwa komitmen merupakan keyakinan yang kuat oleh individu terhadap nilai dan tujuan organisasi yang dapat juga diterimanya, kesediaan individu untuk memberikan upaya lebih atas nama organisasi dan keinginan (Mowday & Steers, 1979). Komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi, komitmen bukan sekedar loyalitas pasif seorang individu terhadap organisasinya namun melibatkan hubungan antara individu dengan organisasinya sehingga mampu berkontribusi bagi kesejahteraan organisasinya (Mowday & Steers, 1979)

2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki 3 dimensi yang penting antara lain komitmen afektif (*Affective Commitment*), komitmen normatif (*Normative Commitment*), dan komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*) (N. J. Allen & Meyer, 1990).

- a. Komitmen afektif adalah ikatan tertuju kepada ikatan emosional terhadap organisasi, dan mengidentifikasi serta terlibat dalam organisasi
- b. Komitmen berkelanjutan adalah komitmen dimana karyawan menetap dalam organisasi untuk mencegah biaya-biaya yang akan dikeluarkan ketika meninggalkan organisasi

- c. Komitmen normatif adalah mengacu terhadap kewajibannya untuk tetap meneruskan pekerjaannya di organisasi. Karyawan merasa mereka mempunyai tanggungjawab terhadap organisasi.

2.3.3 Definisi Komitmen Afektif

Komitmen afektif (Affective Commitment) merupakan komitmen yang mencerminkan komitmen berdasarkan ikatan emosional yang dikembangkan oleh seorang karyawan dengan organisasinya dari pengalaman kerja yang positif (Jaros, 2007). Komitmen afektif mengacu kepada perasaan memiliki dan rasa keterikatan terhadap organisasi yang telah dikaitkan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, dan pengalaman kerja seorang karyawan (Hartmann & Bambacas, 2000).

2.3.4 Penyebab dan Dampak Komitmen Afektif

Terdapat beberapa faktor penyebab munculnya komitmen menurut (McShane & Von Glinow, 2010) antara lain, dukungan dan keadilan, nilai yang dibagi oleh organisasi, kepercayaan, pemahaman terhadap organisasi, dan keterlibatan karyawan dengan organisasinya.

Menurut Saha (2016) komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain :

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perbedaan antara penghargaan yang diterima oleh anggota organisasi atau individu dengan

harapan yang seharusnya diterima oleh individu tersebut (Singh & Onahring, 2019).

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara atau sikap yang ditunjukkan oleh seorang individu dalam usahanya mempengaruhi orang lain sesuai pandangannya.

3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah situasi mengenai kualitas lingkungan organisasi yang dialami oleh anggota organisasi, dipengaruhi oleh perilaku-perilaku anggota organisasi dan ketika perilaku-perilaku tersebut disatukan dengan nilai organisasi akan membentuk suatu karakteristik dari organisasi tersebut.

Menurut Steers dan Porter (Sopiah, 2008) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi antara lain :

a. Faktor Personal

Faktor personal merupakan faktor yang berasal dari pribadi individu yang bekerja pada organisasi. Faktor personal meliputi tingkat kompetensi mereka terhadap pekerjaannya, kontrak psikologis, pertimbangan individu terhadap pekerjaannya, dan karakteristik personal.

b. Faktor Organisasional

Faktor organisasional berasal dari dalam organisasi itu sendiri, misalnya pengalaman bekerja saat awal, banyaknya pekerjaan atau variasi

pekerjaan dalam organisasi, pengawasan organisasi, tingkat konsisten terhadap tujuan organisasi.

c. Faktor Non-Organisasi

Faktor non organisasi berasal dari luar organisasi, misalnya ketersediaan lapangan pekerjaan lainnya.

Spector (1997) dalam Sopiah (2008) menyatakan terdapat dua faktor yang membentuk sebuah komitmen afektif, yaitu *Job Condition* dan *Met Expetation*. Kondisi kerja merupakan situasi atau keadaan yang berada di lingkungan kerja dari suatu organisasi atau perusahaan dimana karyawan bekerja di organisasi tersebut. Kondisi kerja dapat berupa tingkat kenyamanan dari seluruh kegiatan dalam organisasinya, kondisi kerja yang baik akan terasa menyenangkan dan mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan secara emosionalnya. Faktor kedua adalah *met expectation*, dimana *met expectation* dapat didefinisikan sebagai terpenuhinya ekspektasi atau harapan karyawan didalam suatu organisasi.

Komitmen afektif memiliki indikator yang menunjukkan karakteristik seseorang ketika memiliki komitmen afektif yang tinggi menurut Allen dan Mayer (1997) dalam Nurandini & Lataruva (2014) antara lain,

1. Terdapat keinginan untuk menjadi anggota organisasi
2. Memiliki rasa memiliki organisasi dan terlibat didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Memiliki keterikatan secara emosional.
4. Membanggakan organisasinya kepada orang lain.

Dengan adanya komitmen afektif didalam organisasi maka pasti memiliki konsekuensi atau dampak yang akan ditimbulkan. Mercurio (2015) menyatakan bahwa komitmen afektif menimbulkan dampak terhadap *turnover*, *absenteeism*, *organizational citizenship behaviors*, dan *stress*.

1. *Turnover*

Turnover merupakan pengunduran diri permanen seorang karyawan yang dilakukan secara sukarela maupun secara tidak sukarela dari organisasinya (Robbins & Judge, 2015). Komitmen afektif memiliki efek negatif dan signifikan terhadap niat karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi (Wong & Wong, 2017)

2. *Absenteeism*

Absenteeism adalah ketidakhadiran, komitmen afektif yang tinggi menurunkan tingkat ketidakhadiran seorang karyawan dalam organisasinya.

3. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behaviors didefinisikan sebagai perilaku individu yang menunjukkan usaha ekstra yang tidak disadari oleh penghargaan. Komitmen afektif memiliki korelasi positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

4. *Stres*

Stres merupakan kondisi psikologis seseorang yang tidak menyenangkan yang terjadi karna pengaruh lingkungannya (Robbins dan Judge, 2015). Komitmen afektif dapat menengahi stres ketika di tempat kerja dengan menurangkan rasa kelelahan dan kelelahan secara emosional.

Greenberg (2008) menjelaskan bahwa adanya komitmen afektif yang tinggi memiliki manfaat bagi organisasi antara lain, komitmen afektif yang tinggi berkontribusi terhadap kesuksesan kinerja organisasi, komitmen afektif karyawan dapat mengurangi niatan karyawan untuk menarik diri dari organisasi, dan komitmen afektif dapat membuat karyawan melakukan pengorbanan bagi organisasi untuk berkembang. Berdasarkan penjelasan diatas komitmen afektif memberikan dampak bagi organisasi salah satunya memicu adanya *organizational citizenship behavior* (Mercurio, 2015).

2.5 Pengembangan Hipotesis

Spiritualitas di tempat kerja mengacu terhadap perasaan bahwa individu memiliki hubungan dengan orang lain serta memiliki kesadaran batin yang penuh dalam mencapai pekerjaan yang bermakna (Petchsawanga & Duchon, 2009). Komitmen afektif berfokus pada perasaan atau keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi atas kemauan sendiri karena keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dengan organisasinya (Meyer & Allen, 1991). Duchon & Plowman (2005) yang menyatakan bahwa spiritualitas merupakan iklim psikologis tertentu dimana seseorang memandang dirinya mempunyai kehidupan batin dan dipupuk oleh pekerjaan yang bermakna dalam konteks komunitas. Organisasi yang memiliki iklim spiritualitas yang tinggi akan membuat karyawan lebih memaknai kehidupan batinnya dalam pekerjaan.

Beberapa ahli meneliti hubungan antara spiritualitas kerja dengan komitmen afektif seorang karyawan (Milliman et al., 2003; Rego & Cunha, 2008; Pawar,

2009) dikutip dalam Kazemipour & Mohd Amin (2012) menunjukkan bahwa bekerja ketika telah menemukan makna dalam pekerjaannya, lebih banyak menjalin relasi dengan orang lain dalam organisasi dan menyamakan nilai individu dengan nilai organisasi akan membuat karyawan merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi mereka. Sebagaimana dinyatakan dalam Djafri & Noordin (2017) dan Nasina & Pin (2011) dan bahwa disaat karyawan merasakan senang dan bahagia karena telah menemukan tujuan dan makna dalam dirinya saat bekerja membuat mereka lebih berkembang dan merasa sangat terlibat dalam organisasi, maka tingkat komitmen afektif mereka akan meningkat. Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis pertama dituliskan sebagai berikut :

H1. Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Menurut Podsakoff (1990) dalam Kazemipour & Mohd Amin (2012) *organizational citizenship behavior* merupakan usaha ekstra dan kinerja seorang karyawan yang melebihi harapan dan batas kewajibannya. *organizational citizenship behavior* tidak diakui secara langsung oleh sistem penghargaan namun berkontribusi bagi kesuksesan organisasi. Spiritualitas di tempat kerja memiliki dimensi dimensi yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Beberapa peneliti telah menyelidiki pengaruh positif dan signifikan antara spiritualitas di tempat kerja dengan *organizational citizenship behavior* (Charoensukmongkol et al, 2015; Agboola & George, 2019; Yusof et al., 2018; Fathollahzadehhachesou & Balouch, 2018; Ahmadi et al., 2014). Ketika seorang karyawan merasa terkoneksi dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kontribusi

terhadap pekerjaan lainnya (Dyne & Pierce, 2004). Spiritualitas di tempat kerja terbukti sebagai kondisi kerja yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra kepada organisasi diluar tanggungjawab pekerjaannya (Charoensukmongkol et al, 2015) yang akan mendukung efektivitas organisasi (Podsakoff et al., 2000).

Tepper dalam (Kazemipour & Mohd Amin, 2012) menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki dampak bagi *organizational citizenship behavior* melalui rasa syukur, kepekaan terhadap kebutuhan orang lain dan toleransi terhadap ketidak setaraan. Keterkatian dimensi-dimensi spiritualitas di tempat kerja seperti merasa menjadi bagian dalam komunitas, keselarasan nilai pribadi dengan organisasi dan merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna bagi dirinya sendiri meningkatkan kepekaan karyawan untuk membantu rekan kerjanya dan organisasinya walaupun bukan termasuk dalam kewajibannya sehingga meyakinkan bahwa spiritualitas di tempat kerja merupakan salah satu faktor yang memicu *organizational citizenship behavior*. Fathollahzadehhachesou & Balouch (2018) menyatakan bahwa spiritualitas merujuk kepada karyawan yang memiliki makna, tujuan dan pengalaman yang lebih besar akan lebih banyak menghargai dan membantu rekan kerja serta menunjukkan lebih banyak tindakan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis kedua dituliskan sebagai berikut :

H2. Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen afektif adalah keterikatan karyawan secara emosional dengan organisasinya yang mencerminkan sejauh mana karyawan ingin tetap berada dalam organisasi (Planer, 2019). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen afektif dengan *organizational citizenship behavior* (Huang & You, 2011; R. S. Allen et al., 2011; Planer, 2019). Komitmen afektif merupakan motivasi yang kuat untuk seseorang berperilaku sukarela terhadap rekan kerjanya atau melakukan tindakan-tindakan yang mengarah terhadap *organizational citizenship behavior* (Meyer et al, 2002 dalam Kazemipour & Mohd Amin (2012). Ikatan emosional yang karyawan dapatkan didalam organisasi membuat karyawan merasa lebih didukung sehingga terdapat timbal balik dimana karyawan yang merasa didukung dan terlibat secara efektif dalam organisasi akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang tinggi (Planer, 2019) sebaliknya jika karyawan memiliki komitmen afektif yang rendah, maka cenderung memiliki *organizational citizenship behavior* yang rendah (R. S. Allen et al., 2011). Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis ketiga dituliskan sebagai berikut :

H3. Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Ghorbanifar & Azma (2014) menyelidiki bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara spiritualitas di tempat kerja dan *organizational citizenship behavior*. Perilaku yang ditunjukkan karyawan tersebut tidak langsung diakui oleh sistem penghargaan namun perilaku tersebut dapat membantu organisasi dan untuk meningkatkan organisasi. Seorang karyawan yang mampu

untuk menyelaraskan nilai spiritual dalam dirinya dengan komunitas dan organisasinya akan lebih dekat secara emosional dengan organisasinya dan akan lebih termotivasi untuk mengekspresikan *organizational citizenship behavior* terhadap rekan kerjanya dan organisasinya (Charoensukmongkol et al, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Sadegh *et al* (2018) yang menyatakan bahwa spiritualitas ditempat kerja yang tinggi akan mengaitbatkan komitmen afektif yang tinggi pula sehingga karyawan dapat melayani organisasi dengan segenap eksistensinya dan bersedia untuk tetap berada dalam organisasinya serta tidak ragu untuk bekerja diluar tugas mereka. Meyer et al (2002) dan Titisari (2014) menambahkan bahwa komitmen afektif merupakan salah satu komponen dari komitmen organisasi yang menjadi faktor utama dan memiliki efek besar terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi spiritualitas di tempat kerja dirasakan oleh karyawan akan memicu adanya keterkaitan secara emosional antara karyawan dengan organisasinya sehingga semakin meningkatkan dan memunculkan perilaku-perilaku ekstra diluar peran pekerjaannya seperti yang dinyatakan dalam Kazemipour & Mohd Amin (2012) bahwa komitmen afektif memediasi sebagian hubungan antara spiritualitas di tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan pembahasan tersebut, maka hipotesis keempat dituliskan sebagai berikut :

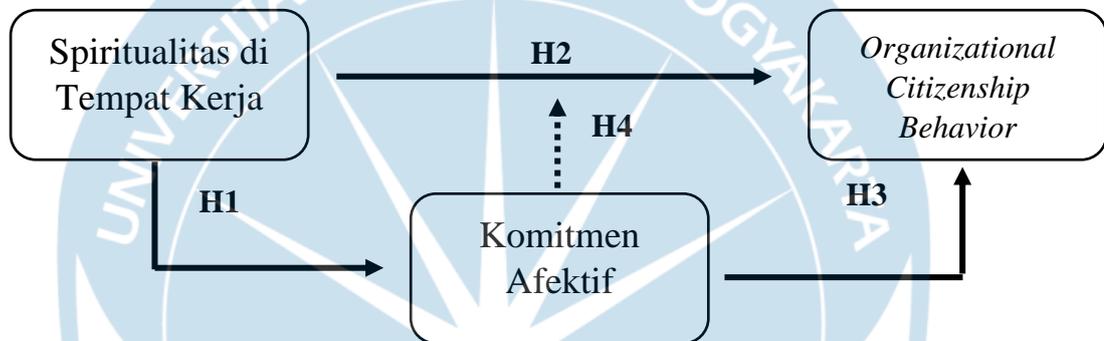
H4. Komitmen afektif berperan sebagai variabel mediasi antara spiritualitas di tempat kerja dan *organizational citizenship behavior*.

2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Terdapat beberapa penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti (George dan Bettenhausen, 1991; Karambaya, 1990; MacKenzie et al, 1991, 1993; Organ, 1998, 1990; Podsakoff et al, 1997; Podsakoff dan MacKenzie, 1991, 1997; dalam Podsakoff et al (2000) yang menunjukkan berbagai macam dampak yang ditimbulkan terhadap efektivitas organisasi ketika organisasi tersebut memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Konsep spiritualitas di tempat kerja dengan dimensi-dimensinya mengimplikasikan transendensi kepentingan pribadi dan konsep *organizational citizenship behavior* juga mencerminkan transendensi kepentingan pribadi sehingga proposi tersebut mengacu pada hubungan positif spiritualitas di tempat kerja dengan *organizational citizenship behavior* (Pawar, 2009 dalam Kazemipour & Mohd Amin, 2012). Spiritualitas di tempat kerja mengarahkan komitmen afektif karyawan, sehingga karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan merasakan kenikmatan dalam bekerja dan memberikan efek positif seperti *organizational citizenship behavior* (Rego & Cunha, 2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Kazemipour & Mohd Amin (2012) membahas tentang pengaruh dimensi spiritualitas di tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa tingginya tingkat spiritualitas di tempat kerja memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan adanya komitmen afektif yang memediasi sebagian pengaruh dari spiritualitas di tempat kerja dengan *organizational citizenship*

behavior. Dengan demikian dimensi spiritualitas di tempat kerja mampu meningkatkan rasa emosional seorang karyawan dalam organisasi dan mampu untuk memberikan efek positif terhadap perilaku-perilaku yang menyangkut *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Mediasi

Sumber : (Kazemipour & Mohd Amin, 2012)