

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pendahuluan**

Bab ini menyajikan beberapa konsep dan teori serta hasil penelitian empiris yang digunakan untuk mengembangkan hipotesis. Bagian pertama bab ini membahas beberapa kepemimpinan spiritual, kemudian dilanjutkan dengan pembahasan *organizational citizenship behavior* (OCB), spiritualitas tempat kerja lalu pembahasan mengenai kesesuaian nilai dan religiusitas. Ringkasan penelitian terdahulu diuraikan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesis penelitian ini. Kemudian, pengembangan hipotesis digambarkan dalam sebuah kerangka penelitian.

#### **2.2 Organisasi**

Organisasi merupakan sistem berkelanjutan dari aktivitas manusia yang berbeda dan terkoordinasi yang memanfaatkan sumber daya menjadi penyelesaian masalah dari tujuan yang dirumuskan dari sekelompok individu (Parikh dan Gupta, 2010). Davis dan Newstrom (1995) menyatakan bahwa organisasi dibentuk dan dipertahankan atas dasar kebersamaan kepentingan di kalangan anggotanya.

Schien (2002) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggung jawab.

Maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan struktur hubungan individu yang tercipta dengan berbagai macam keragaman yang ada di dalam pikiran dan akal budinya lalu mempunyai tujuan atau visi yang sama sehingga sekelompok individu itu akan membentuk suatu wadah atau tempat untuk secara bersama - sama mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

#### **2.3 Pendidikan**

Pendidikan merupakan tolak ukur untuk suatu bangsa. Bangsa yang maju adalah bangsa yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan cerdas. Dalam menjalankan proses dalam organisasi dibutuhkan lokasi, ruang, fasilitas dan terutama sumber daya manusianya, untuk ruang lingkup pendidikan maka dibutuhkan staff, tim pengajar dan peserta didik. Pendidikan adalah alat untuk perkembangan ekonomi dan juga untuk memajukan dunia teknologi. Para penganut

teori *human capital* berpendapat bahwa pendidikan adalah sebagai investasi sumber daya manusia yang memberi manfaat moneter ataupun non-moneter.

Menurut Melmambessy Moses pendidikan adalah proses pengalihan pengetahuan secara sistematis dari seseorang kepada orang lain sesuai standar yang telah ditetapkan oleh para ahli.

Menurut UU No. 20 Tahun 2003, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Maju mundurnya suatu bangsa akan ditentukan oleh maju mundurnya pendidikan dari suatu bangsa tersebut. Pendidikan merupakan proses pengalihan pengetahuan secara sadar dan terencana untuk mengubah tingkah laku manusia dan mendewasakan manusia melalui proses pengajaran dalam bentuk pendidikan formal, nonformal, dan informal (Irham *et al.*, 2013)

#### **2.4 Kepemimpinan Spiritual**

Kepemimpinan selalu berkembang khususnya pada masa kini kebutuhan anggota dalam organisasi yaitu mengarahkan kepada nilai – nilai kemanusiaan. Semakin tingginya perilaku penyimpangan karyawan (Adawiyah dan Pra Muka, 2017) dan maraknya praktik tidak etis karyawan (Galanou dan Farrag, 2015) menjadi faktor utama agar gaya kepemimpinan ini diterapkan dalam organisasi Pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan tersebut yaitu kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) yang berorientasi pada nilai (Avolio *et al.*, 2009). Gaya kepemimpinan ini dimungkinkan untuk setiap orang yang ada didalamnya merasakan makna dalam hidup mereka (Fry, 2003).

Keberlanjutan organisasi saat ini menjadi prioritas sebagian besar organisasi khususnya orang yang berada dalam lingkungan organisasi yang sangat berperan penting. Benefiel (2005) menyatakan adapun orang – orang tersebut menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat kerja yang menyebabkan pribadi mereka mengikuti keadaan dan situasi yang ada dalam organisasi. Maka, kepemimpinan spiritual yang memiliki peranan penting dalam memperkaya dan memperdalam nilai dalam diri karyawan.

### 2.4.1 Definisi Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual adalah nilai, sikap dan perilaku yang harus diadaptasi seseorang untuk memberikan motivasi diri sendiri dan orang lain (Fry, 2003). Menurut Duchon dan Plowman (2005) kepemimpinan spiritual yaitu sikap dan perasaan memahami spiritualitas pribadi, makna dan tujuan kerja, kesejahteraan spiritual dan konektifitas dalam komunitas melalui panggilan dan keanggotaan.

Kepemimpinan spiritual merupakan teori kepemimpinan kausal untuk transformasi organisasi yang dirancang dengan tujuan dapat menciptakan organisasi yang termotivasi secara intrinsik (Fry *et al.*, 2016). Kepemimpinan spiritual mendorong dan mengusulkan kepada anggotanya bahwa harapan/keyakinan dalam visi organisasi membuat mereka selalu menatap kedepan dan akan memberikan keinginan juga harapan positif melalui motivasi intrinsik sehingga menghasilkan peningkatan keberlangsungan hidup spiritual seseorang.

### 2.4.2 Dimensi Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry menekankan pada motivasi intrinsik. Fry (2003) merumuskan 3 (tiga) dimensi dalam kepemimpinan spiritual yaitu *vision*, *hope/faith* dan *altruistic love*.

a. *vision*

*Vision* memiliki peranan penting dalam membimbing dan memotivasi karyawan (Levin, 2000). *Vision* juga menjadi perhatian utama oleh para pemimpin karena organisasi harus mempersiapkan diri menuju masa depan yang semakin tinggi tingkat persaingannya terkhusus dengan perkembangan zaman yang semakin melesat seperti teknologi yang semakin berkembang. Menurut Fry dan Cohen (2009) *vision* memiliki tiga tujuan yaitu menetapkan arah keseluruhan organisasi, membantu menyederhanakan keputusan praktis dalam organisasi dan membantu mengoordinasikan setiap kegiatan yang akan dilangsungkan dalam organisasi,

b. *hope/faith*

*Hope* adalah keinginan dengan harapan akan pemenuhan dan keyakinan yang akan menambahkan kepastian. Menurut MacArthur (1998)

*Hope/faith* apabila dimiliki oleh seseorang menjadi dasar yang baik dalam menjalankan tujuan dan targetnya, mengerti arah tujuan, cara menanggulangi dan mencapai tujuannya juga bersedia untuk menanggung setiap resiko yang akan terjadi. *Hope/faith* menjadi sumber keyakinan bahwa visi, misi dan tujuan dari organisasi akan terpenuhi dengan segala cara yang dirancang (Fry *et al.*, 2016).

c. *altruistic love*

Fry (2003) menyatakan bahwa *altruistic love* dalam kepemimpinan spiritual adalah keutuhan rasa, keharmonisan dan kesejahteraan yang dihasilkan melalui adanya perawatan, perhatian dan penghargaan untuk diri sendiri dan orang lain. *Altruistic love* akan berdampak pada emosional dan psikologis yaitu timbulnya nilai dalam diri seperti integritas, kesabaran, kebaikan, pengampunan, penerimaan, rasa syukur, kerendahan hati, keberanian, kepercayaan, kesetiaan dan kasih sayang.

## 2.5 Spiritualitas Tempat Kerja

Spiritualitas (*spirituality*) merupakan gagasan multidimensi dan kebiasaan kerohanian yang hidup (Ashmos dan Duchon, 2000 dalam Mahdani, 2017). Spiritualitas menurut Beazley dalam Strack *et al.*, (2002) adalah hubungan iman dengan keyakinan pada nilai yang menjadi perhatian utama untuk manusia mengenai gambaran kekuasaan atas suatu tindakan. Spiritualitas lebih mengarahkan pada perasaan manusia yang universal bukan pada agama yang dianut. Karakas (2010) menjelaskan bahwa spiritualitas memberikan rasa kebermaknaan hidup, kebersamaan dalam organisasi yang meningkat dan menciptakan kesejahteraan juga kualitas hidup karyawan. Maka, spiritualitas di lingkungan organisasi atau di tempat kerja menjadi satu hal yang penting.

Malikehbeheshtifar dan Zare (2013) menyatakan spiritualitas merupakan ekspresi keinginan seseorang untuk menemukan makna dan tujuan dalam hidup yang menjadi nilai hidupnya. Spiritualitas di tempat kerja juga membantu seseorang dalam menemukan tujuan hidup utamanya, serta mengembangkan hubungan setiap individu, dan keselarasan antara keyakinan dengan nilai-nilai organisasi. Spiritualitas di tempat kerja menurut Angraini (2000) berfokus pada toleransi, kesabaran, tujuan dan pemikiran terkait norma-norma organisasi untuk membentuk nilai-nilai pribadi, sedangkan agama terkait dengan sebuah sistem kepercayaan tertentu yaitu iman dan keyakinan.

Giacalone dan Jurkiewicz (2003) menjelaskan mengenai spiritualitas tempat kerja yaitu dengan menggambarkan sebagai kerangka nilai organisasi yang dibuktikan dalam budaya yang menonjolkan transendensi (keyakinan) dalam proses kerja seorang karyawan. Sedangkan, Moberg (2002) menggambarkannya sebagai esensi kehidupan religius yang menunjukkan dan menanamkan kualitas (transenden) keyakinan. Adanya pengakuan spiritualitas di tempat kerja berarti mengakui bahwa orang yang berada dalam organisasi tersebut memiliki pikiran, jiwa dan rasa percaya bahwa spritiualitas adalah hal yang penting.

### 2.5.1 Definisi Spiritualitas Tempat Kerja

Spiritualitas memiliki peran dalam meningkatkan produktivitas organisasi (Ashmosh dan Duchon, 2000) dan juga perlunya hubungan dengan manusia lain. Kebijakan organisasi dalam memberikan kebebasan spiritual akan memberikan dorongan kepada karyawan dalam menampilkan potensi yang ada dalam dirinya. Spiritualitas ditempat kerja bukan hanya menyoroti tentang kegunaan spiritualitas tetapi juga tentang keyakinan dan praktiknya. Maka, penelitian ini berfokus kepada spiritualitas di tempat kerja dalam lingkungan Kristen (*spirituality in Christian workplace*) yang mendasarkan keberlangsungan hidup organisasi kepada ajaran Kristen. Dimana, keyakinan dan praktik keagamaan akan terhubung dalam kehidupan yang dapat terlihat dari cara bekerja seseorang yang kuat dan unik, dengan harapan spiritualitas sebaiknya dipahami secara holistik. Dengan memahami substansi dalam spiritualitas diharapkan akan membuka pintu untuk menjelajahi pluralisme kerja dan cara kerja (Lynn *et al.*, 2008) khususnya dalam lingkungan kerja Kristen.

### 2.5.2 Dimensi Spiritualitas Tempat Kerja

Menurut Lynn *et al.*, (2008) terdapat 4 (empat) dimensi dalam spiritualitas tempat kerja yaitu *relationship*, *meaning*, *community*, dan *holiness giving*. Dimensi yang pertama yaitu *relationship* yang menggambarkan adanya rasa keterhubungan antara individu dengan Tuhannya. Dimensi yang kedua yaitu *meaning* yang menggambarkan kebermaknaan hidup individu bahwa pekerjaannya saat ini adalah misi yang diemban dari Tuhan. Dimensi yang ketiga yaitu *community* yang menggambarkan adanya rasa kebersamaan antar individu dalam organisasi.

Dimensi yang keempat yaitu *holiness giving* yang menggambarkan adanya ketulusan dari individu dalam menjalankan tugas yang diemban. Maka, dalam penelitian ini akan menggunakan 4 (empat) dimensi sesuai dengan penelitian Lynn *et al.*, (2008).

## 2.6 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

### 2.6.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational citizenship behavior* adalah serangkaian perilaku yang bukan bagian dari persyaratan formal pekerjaan, tetapi membantu efektivitas kerja dan organisasi. OCB adalah komitmen sukarela seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan yang bukan merupakan bagian dari tugas kontraktualnya sehingga tidak termasuk dalam sistem penghargaan formal. Dengan kata lain, OCB adalah perilaku individu positif di luar pekerjaan formal (dalam peran) yang berkontribusi positif terhadap lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu ketika kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dapat melampaui dari yang ditargetkan organisasi tanpa tambahan imbalan (Vivek, 2016; Kumari, 2017) dan telah dianggap sebagai perilaku positif dalam organisasi yang mendukung organisasi, anggota dan aktivitasnya (Chiaburu *et al.*, 2011; Koopman *et al.*, 2016).

### 2.6.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Podsakoff *et al.* (1990) menyatakan bahwa ada 5 (lima) dimensi dalam *organizational citizenship behavior (OCB)*, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

- a. *altruism* (mementingkan orang lain) yaitu perilaku karyawan yang mau membantu orang tertentu dengan masalah yang relevan dengan organisasi. Contoh perilaku *altruism*, yaitu
  - membantu individu lain yang telah absen,
  - membantu individu lain yang memiliki beban kerja yang cukup berat,
  - membantu memberi orientasi pada individu baru meski tidak dibutuhkan,

- bersedia membantu individu lain yang memiliki masalah dalam pekerjaannya,
- b. *conscientiousness* (kehati-hatian) yaitu perilaku karyawan yang melebihi persyaratan dan ketentuan dalam organisasi terkhusus perannya dalam organisasi terkait hal kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan, mengambil istirahat dan lain - lain. Contoh perilaku *conscientiousness*, yaitu
- kehadiran karyawan di tempat kerja melebihi aturan yang ditetapkan dan berlaku,
  - karyawan tidak menggunakan waktu istirahat sepenuhnya,
  - karyawan mematuhi aturan dan peraturan perusahaan yang berlaku meski tidak ada yang melihat,
  - karyawan yang menjadi salah satu anggota yang paling berhati-hati dalam lingkungannya,
- c. *sportsmanship* (sikap positif) yaitu perilaku karyawan yang memiliki kemauan untuk menoleransi keadaan yang kurang dari ideal tanpa mengeluh. sikap sportif terhadap permasalahan dalam organisasi maka akan mendorong optimism diantara karyawan dan yakin bahwa setiap tugas akan dilakukan dengan baik dan sesuai harapan. Contoh perilaku *sportsmanship*, yaitu
- karyawan menggunakan banyak waktu untuk mengerjakan tugas diberikan daripada menghabiskan waktunya untuk mengeluhkan hal-hal yang bersifat sepele,
  - karyawan selalu fokus pada apa yang perlu diperbaiki atau dibenahi dalam tugas yang diberikan kepadanya yaitu berusaha untuk selalu mengambil sisi positif dari setiap proses dalam organisasi,
  - karyawan selalu fokus mencari-cari solusi apabila terjadi masalah terhadap apa yang sedang dilakukan organisasi,
- d. *courtesy* (kehormatan) yaitu perilaku karyawan yang ditujukan untuk menghindari terjadinya masalah dengan orang lain, yang berkaitan dengan pekerjaan. Contoh perilaku *courtesy*, yaitu
- karyawan selalu mengambil langkah untuk mencegah masalah dengan karyawan lain,
  - karyawan sadar akan perilakunya yang dapat mempengaruhi pekerjaan orang lain,

- karyawan tidak menyalahgunakan yang menjadi hak orang lain,
  - karyawan selalu mencoba menghindari masalah dengan rekan kerja atau individu lain,
  - karyawan selalu memperhatikan dampak tindakannya terhadap rekan kerja atau individu lain.
- e. *civic virtue* (kebajikan anggota) yaitu perilaku karyawan yang mengindikasikan bahwa karyawan tersebut secara bertanggungjawab berpartisipasi/terlibat dalam atau memikirkan kehidupan perusahaan. *civic virtue* yang merupakan tindakan yang dilakukan oleh seorang karyawan sebagai buki tanggung jawab dalam organisasi yang menunjukkan minat dan komitmen terhadap organisasi yaitu melalui partisipasi dalam kegiatan organisasi dan memiliki keinginan melakukan upaya untuk mencapai tujuan organisasi bahkan dengan biaya pribadi. Contoh perilaku *civic virtue*, yaitu
- karyawan selalu berusaha untuk menghadiri pertemuan yang tidak wajib, tetapi dianggap penting,
  - karyawan selalu berusaha untuk melakukan tugas fungsi yang tidak dibutuhkan, tetapi membantu citra perusahaan,
  - karyawan selalu mengikuti perubahan yang ada di organisasi,
  - karyawan selalu membaca dan mengikuti pengumuman, memo organisasi, dan lain lain.

Secara umum, OCB terdiri dari 3 (tiga) jenis yaitu yang didasarkan pada prediksi dan uji empiris juga didasarkan pada fasilitas dan konsep yang ada dengan beberapa faktor diantaranya kepuasan kerja, identitas, keadilan, dan kepercayaan organisasi. Perilaku individu yang dilakukan secara sukarela tanpa adanya paksaan maupun tututan dari organisasi dan tidak diakui secara langsung oleh organisasi tercakup dalam OCB (Alzayed *et al.*, 2017). Maka, Benjamin (2012) menyatakan bahwa OCB menjadi satu hal penting yang harus dipertimbangkan dalam lingkungan organisasi untuk meningkatkan dan memanfaatkan sumber daya manusianya dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi.



### 2.6.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Organisasi

OCB dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Manfaat dari OCB menurut Organs (1988) adalah OCB dapat meningkatkan produktivitas karyawan dimana karyawan yang membantu individu lain dalam mempelajari mengenai organisasi akan membantu mempercepat individu lain dalam meningkatkan produktivitas kerja dan karyawan yang mau melibatkan dirinya dalam kegiatan pengembangan diri dapat menjadi lebih efisien serta dapat menjadi lebih cakap dalam pekerjaannya.

Manfaat lainnya yaitu OCB dapat meningkatkan produktivitas manajerial dengan karyawan yang terlibat dalam *civic virtue*, maka manajer dapat menerima masukan-masukan yang bermanfaat bagi idenya untuk meningkatkan efektifitas unitnya. *Courteous employees* yaitu mereka (karyawan – karyawan) yang menghindari adanya permasalahan terhadap karyawan lainnya akan menjauhkan manajer dari pola manajemen yang krisis. OCB juga dapat mengurangi kebutuhan untuk sumber daya yang langka dalam mempertahankan fungsi seperti tindakan tolong-menolong yang alamiah dapat meningkatkan *team spirit*, dan moral serta akan membantu mengurangi permasalahan dan konflik antar grup, sehingga dapat mengurangi waktu yang diperlukan untuk kegiatan manajemen konflik.

OCB memiliki manfaat sebagai upaya meningkatkan efektifitas dalam koordinasi aktifitas antara anggota tim dan kelompok dalam organisasi. Karyawan selalu ingin menunjukkan *civic virtue* dengan memberikan waktu dan tenaganya untuk mengikuti dan berpartisipasi secara aktif dalam pertemuan unit kerja dalam usaha koordinasi antar grup. Karyawan juga berusaha untuk menunjukkan kesopanan dengan menjalin hubungan yang baik dengan anggota tim dalam organisasi dan koordinasi mengenai tugas dan tanggung jawab untuk segera menyelesaikan permasalahan yang membutuhkan waktu dan tenaga yang banyak.

## 2.7 Kesesuaian Nilai

Robbins (2003) menjelaskan bahwa nilai (*value*) merupakan keyakinan dasar bahwa keadaan-akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada keadaan akhir yang berlawanan. Suatu organisasi memiliki nilai tertentu dalam melangsungkan kehidupannya. Nilai yang dipegang oleh seseorang sangat dimungkinkan tidak sesuai dengan nilai yang dipegang oleh

organisasi. Misalnya, seorang karyawan diterima di organisasi atas dasar tugas, pengalaman dan pendidikan. Akan tetapi, ada banyak alasan yang dapat digunakan oleh seseorang untuk menemukan kesesuaian nilai (*Value Congruence*) antara karyawan dan organisasi (Chatman, 1991 dalam Gopinath *et al.*, 2018). Salah satu alasannya yaitu kesesuaian nilai dapat timbul dan berkembang melalui interaksi karyawan di dalam organisasi secara bertahap.

### 2.7.1 Definisi kesesuaian nilai

Kesesuaian nilai (*value congruence*) merupakan kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi (Judge & Bretz, 1992 dalam Putra, 2018). Meglino *et al.* (1989 dalam Putra, 2018) menjelaskan bahwa kesesuaian nilai memberikan pengaruh positif terhadap *outcome individual*. Apabila, seseorang memiliki nilai individu yang sama dengan organisasi, maka ia akan berusaha untuk membagi berbagai aspek dan kesamaan tersebut sehingga menciptakan komunikasi yang baik. Oleh karena itu, suatu organisasi perlu mempertimbangkan nilai kesesuaian dalam keberlangsungan organisasi agar usaha karyawan semakin meningkat dalam mendukung organisasi dan menciptakan komunikasi yang baik.

### 2.7.2 Dimensi kesesuaian nilai

Menurut Gopinath *et al.* (2018) nilai kesesuaian memiliki 2 (dua) dimensi, yaitu *espoused* dan *enacted values*. *Espoused value* adalah teori yang mengacu kepada pandangan dunia dan nilai yang diyakini dapat membimbing perilaku seseorang dalam organisasi (Savaya, R. dan Gardner, F., 2012). Menurut, Jonsen, K. *et al.* (2015) *espoused value* merupakan kartu panggilan untuk mendapatkan bakat dan menunjukkan kepribadian yang baik dari seseorang.

Perilaku dan kepribadian seseorang akan terbentuk dari nilai yang diharapkan (*espoused value*) dalam kehidupannya. Apabila nilai yang diharapkan (*espoused value*) tidak diartikulasikan dengan baik maka akan berdampak kepada perilaku dan pribadi seseorang. Cording *et al.* (2014) menjelaskan jika nilai yang diartikulasikan sejalan dengan yang mendasarinya, maka mereka akan dapat membantu membawa organisasi bersama-sama, dan nilai tersebut dapat "bekerja" untuk kepentingan organisasi. Argyris (1985, dalam Jonsen, K., 2015) mempertegas bahwa nilai

yang tidak diartikulasikan secara terbuka akan menghambat pembelajaran dan menghasilkan tanggapan non-rasional dalam organisasi.

Oleh karena itu, Joyner dan Payne (2002) menyatakan bahwa nilai yang diharapkan (*espoused value*) menjadi hal yang lebih relevan dari waktu ke waktu karena memberikan dampak yang baik bagi keberlangsungan hidup organisasi khususnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Nilai yang diharapkan (*espoused value*) harus berkesinambungan dan sesuai dengan nilai yang berlaku (*enacted value*). Nilai yang berlaku (*enacted value*) merupakan standar dan norma yang sebenarnya ditampilkan oleh organisasi dan anggotanya. Tetapi akan ada sedikit perbedaan dengan nilai yang diharapkan (*espoused value*). Ketika timbul perbedaan diantara nilai yang diharapkan dan yang berlaku maka akan memunculkan konflik. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan kesesuaian nilai dalam merumuskan setiap nilai yang diharapkan dengan nilai yang berlaku dalam suatu organisasi.

## **2.8 Religiusitas**

### **2.8.1 Definisi Religiusitas**

Menurut Capanna *et al.* (2013) religiusitas adalah keyakinan seseorang pada agama yang menjadi dasar dalam menjalankan kehidupan supaya sesuai dengan tuntunan agama. Religiusitas adalah sesuatu hal yang sangat penting dalam kehidupan manusia dan biasanya diwujudkan dalam berbagai sisi kehidupan manusia. Religiusitas tidak hanya sekedar melakukan kegiatan ibadah tetapi juga melakukan aktivitas lainnya yaitu aktivitas yang tidak tampak dan terjadi didalam hati seseorang yang didorong oleh kekuatan supranatural. Religiusitas adalah hubungan pribadi dengan pribadi Allah yang Maha Kuasa, Maha Pengasih dan Maha Penyayang (Tuhan) agar berkenan kepada pribadi yang Allah yaitu dengan melaksanakan kehendak-Nya dan menjauhi yang tidak dikehendaki -Nya (Suhardiyanto, 2001). Religiusitas terlihat dari aktivitas beragama dalam kehidupan sehari-hari yang dilakukan secara rutin dan konsisten. Jadi, religiusitas merupakan integrasi antara pengetahuan agama, perasaan serta tindakan keagamaan dalam diri seseorang yang selalu dibangun agar berkenan kepada pribadi Allah.

### 2.8.2 Religiusitas Intrinsik dan Religiusitas Ekstrinsik

Religiusitas dibagi menjadi religiusitas intrinsik dan religiusitas ekstrinsik (Capanna *et al.*, 2013).

1. Menurut Rosianti dan Mangoting (2014), religiusitas intrinsik dianggap sebagai bentuk motivasi atau dorongan dalam diri seseorang dalam menjalankan kehidupan yang dilandaskan oleh agamanya yang sesuai dengan kehendak Allah. Religiusitas merupakan keyakinan individu untuk memeluk agama dalam mengembangkan pribadinya bertujuan memenuhi kebutuhan rohani. Sehingga, kehidupan seseorang harus berpegang teguh pada imannya yang didasarkan kehendak Allah, hal ini diterapkan dalam kehidupan seseorang agar setiap aktivitasnya sehari - sehari mencerminkan nilai - nilai keagamaan yang diyakininya.
2. Menurut Allport & Ross (1967), religiusitas ekstrinsik digunakan untuk mendukung seseorang dalam mencapai tujuan dalam kehidupan beragama. Maka, religiusitas ekstrinsik akan memandang agama dalam banyak hal, seperti memperoleh pembenaran diri, rasa aman dan nyaman, penghiburan, kesejahteraan maupun bertahan melawan realita yang melemahkan diri. Setiap orang memiliki hak dalam memilih kepercayaan yang dianutnya karena kebutuhan yang bersifat primer dari setiap orang berbeda - beda. Maka, setiap orang yang memiliki religiusitas ekstrinsik akan bereaksi apabila ada faktor eksternal duniawi yang memengaruhi pribadinya.

## 2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mencakup tentang informasi dari penelitian yang menjadi acuan dengan tujuan mengembangkan skala dari tiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Alat dan Unit Penelitian	Hasil Penelitian
1	Gotsis, G., dan Grimani, K. (2017). <i>“The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces.”</i>	Penelitian ini bertujuan untuk melihat peranan dari sebuah kepemimpinan spiritual dalam mengembangkan tempat kerja yang lebih manusiawi dan inklusif di sekolah swasta di Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS),</li> <li>• unit analisis sebanyak 300 kuesioner</li> </ul>	Model konseptual yang sesuai dengan praktik inklusif berdasarkan nilai-nilai spiritual akan memediasi hubungan positif antara kepemimpinan spiritual dan berdampak pada lingkungan yang inklusif. Panggilan dan keanggotaan menjadi komponen kesejahteraan spiritual yang akan memperkuat pengalaman karyawan tentang keunikan kerja dan kepemilikan, sehingga memengaruhi persepsi mereka tentang inklusif dan mendorong multi-level hasil yang bermanfaat. Maka, peranan dari sebuah kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap pengembangan tempat kerja, perubahan tingkah laku anggota organisasi dan berpengaruh pada pengembangan pribadi yang inklusif.
2	Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., dan Anyigba, H. (2020). <i>“The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders’ emotional intelligence play a moderating role?”</i>	Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan transformasional pada <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) karyawan dan menguji peran moderasi kecerdasan emosional pemimpin antara gaya kepemimpinan dan OCB.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan IBM-Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS),</li> <li>• unit analisis sejumlah 618 kuesioner dari karyawan perusahaan Kecil dan Menengah (UKM) di Ghana.</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional memprediksi OCB karyawan UKM secara positif, meskipun kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih signifikan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otokratis ditemukan memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan OCB karyawan UKM ketika efek interaktif dari berbagai gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional dimasukkan ke dalam

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**  
**(lanjutan)**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Alat dan Unit Penelitian	Hasil Penelitian
				<p>model. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin secara positif memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan otokrasi dan OCB, hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan OCB dan antara gaya kepemimpinan transformasional dan OCB tidak secara signifikan dimoderasi oleh kecerdasan emosional pemimpin.</p>
3	<p>Anvari, R., Barzaki, A. S., Amiri, L., Irum, S., dan Shapourabadi, S. (2017). <i>“The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between workplace spirituality and intention.”</i></p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja, niat untuk meninggalkan tempat kerja dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) di antara perawat dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dapat memediasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan niat untuk meninggalkan tempat kerja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS),</li> <li>• unit analisis yaitu sebanyak 371 kuesioner</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini yaitu bahwa spiritualitas tempat kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat perawat untuk meninggalkan tempat kerja. Sedangkan spiritualitas tempat kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) memediasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan niat untuk meninggalkan tempat kerja.</p>

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**  
**(lanjutan)**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Alat dan Unit Penelitian	Hasil Penelitian
4	Garg, N. (2018). <i>“Promoting Organizational Performance in Indian Insurance Industry: The Roles of Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behaviour.”</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan kinerja organisasi. Pertama, kebutuhan spiritualitas tempat kerja untuk kinerja organisasi dan kedua, efek mediasi dari perilaku warga organisasi (OCB) dalam hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan kinerja organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah Necessary Condition Analysis (NCA) untuk mengidentifikasi kondisi yang diperlukan dalam kumpulan data.</li> </ul>	Hasil NCA menetapkan spiritualitas tempat kerja sebagai suatu kebutuhan kondisi terjadinya kinerja organisasi. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) juga memediasi sebagian hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan kinerja organisasi.
5	Bao, Y., dan Li, C. (2019). <i>“From moral leadership to positive work behaviors: the mediating roles of value congruence and leader-member exchange.”</i>	Tujuan penelitian ini untuk memahami mekanisme efek ganda dari kepemimpinan moral, terutama hubungan antara mediator. Penelitian ini juga bertujuan untuk meneliti kesesuaian nilai ( <i>value congruence</i> ) dan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dapat atau tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan moral pada perilaku kerja positif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>two-wave online survey</i>,</li> <li>• unit analisis dalam penelitian ini yaitu sebanyak 395 kuesioner.</li> </ul>	menunjukkan hasil yang baik dimana kesesuaian nilai dan LMX bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara moral kepemimpinan dan perilaku kerja yang positif. Selanjutnya link mediasi sekuensial dari kepemimpinan moral hingga kesesuaian nilai, lalu ke LMX, dan perilaku kerja yang positif.

## 2.10 Pengembangan Hipotesis

### 2.10.1. Pengaruh dimensi – dimensi kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang secara eksplisit atau secara tidak langsung diakui oleh sistem formal dalam sebuah organisasi, dan berfungsi dengan efektif dan efisien

dalam aktivitas organisasi (Organ, 1988). Menurut Aldag dan Resckhe (1997) OCB merupakan bentuk perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna yang sangat membantu keberlangsungan organisasi. Di dalam sebuah organisasi yang memiliki tingkat kompleksitas tugas dan lingkungan yang tinggi akan sangat membutuhkan peran ekstra dari individu tidak hanya berfokus pada tanggung jawab pribadi.

Tujuan menanamkan prinsip dalam pribadi individu yang memiliki perilaku OCB dibutuhkan peran seorang pemimpin yang mendorong, mengajak, mengarahkan dan membentuk pola serta budaya dalam lingkungan. Pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk OCB sehingga dibutuhkan pemimpin yang lebih baik, etis, dan memahami keadaan lingkungan yang dipimipin. Penelitian ini akan berfokus pada lingkungan organisasi Sekolah Tinggi Teologi (STT) yang memiliki tujuan membangun perilaku individu yang selalu ingin melayani bukan dilayani sesuai dengan kebenaran Firman Allah. Oleh karena itu, prinsip kepemimpinan dalam organisasi ini yang sesuai dan mendukung terbentuknya perilaku OCB yaitu kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*).

Gaya kepemimpinan ini dimungkinkan untuk setiap orang yang ada didalamnya merasakan makna dalam hidup mereka (Fry, 2003). Kepemimpinan spiritual merupakan kumpulan dari nilai, tingkah laku, dan kebiasaan yang meningkatkan motivasi seseorang dan orang lain (Fry, 2003). Kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry menekankan pada motivasi intrinsik dan dirumuskan menjadi 3 (tiga) dimensi yaitu *vision* (berperan dalam membimbing, dan memotivasi karyawan), *hope/faith* (memberikan kepastian pada karyawan dengan memiliki keinginan dengan harapan akan pemenuhan tujuan), dan *altruistic love* (membangun keutuhan rasa, keharmonisan, dan kesejahteraan organisasi).

Beberapa riset menunjukkan hubungan yang positif antara dimensi kepemimpinan spiritual dan organizational citizenship behavior. Penelitian yang dilakukan oleh Abdullahi, A. *et al.* (2020) pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Ghana menjelaskan bahwa hubungan prinsip kepemimpinan spiritual dalam satu organisasi memberikan pengaruh positif terhadap pembentukan perilaku individu yang mengarahkan kepada perilaku OCB. Penelitian Helmy, I. (2016) yang dilakukan di sebuah Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Kebumen juga mendapatkan hasil bahwa



dimensi kepemimpinan spiritual yaitu *vision*, *hope/faith*, dan *altruistic love* berpengaruh positif terhadap OCB. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi kepemimpinan spiritual maka semakin tinggi pula tingkat OCB dalam organisasi.

Liu (2008), Vondey (2010), dan Arzigh (2014) juga membuktikan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap OCB. Karena kepemimpinan spiritual memberikan motivasi kepada individu untuk lebih terikat pada tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin tinggi kepemimpinan spiritual dalam organisasi mampu meningkatkan usaha individu meraih tujuan organisasi maka semakin tinggi tingkat OCB yang ada dalam pribadi individu.

*Vision* memiliki peranan penting dalam membimbing dan memotivasi karyawan (Levin, 2000). Menurut Fry dan Cohen (2009) *vision* memiliki tujuan yaitu menetapkan arah keseluruhan organisasi, membantu menyederhanakan keputusan praktis dalam organisasi dan membantu mengoordinasikan setiap kegiatan yang akan dilangsungkan dalam organisasi. Oleh karena itu, *vision* sebagai salah satu peranan dalam kepemimpinan spiritual akan mempengaruhi terciptanya OCB dalam lingkungan organisasi sesuai dengan penelitian dari Abdullahi, A. *et al.* (2020). Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama bagian a yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H1a *Vision* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi.**

Kepemimpinan spiritual menjadi sumber keyakinan bahwa visi, misi dan tujuan dari organisasi akan terpenuhi dengan segala cara yang dirancang yaitu *hope/faith* (Fry *et al.*, 2016). Keinginan dengan harapan akan pemenuhan dan keyakinan yang akan menambahkan kepastian, sangat mendukung pembentukan dan perubahan lingkungan organisasi yang sesuai dengan harapan serta tujuan organisasi khususnya dalam menciptakan OCB dalam lingkungannya. Oleh karena itu, *hope/faith* berpengaruh positif terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama bagian b yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H1b *Hope/faith* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi.**

*Altruistic love* dalam kepemimpinan spiritual merupakan keutuhan rasa, keharmonisan dan kesejahteraan yang dihasilkan melalui adanya perawatan, perhatian dan penghargaan untuk diri sendiri dan orang lain yang berdampak pada emosional dan psikologis (Fry, 2003). Prinsip *altruistic love* dalam kepemimpinan spiritual berpengaruh positif terhadap perilaku yang secara tidak langsung diakui oleh sistem formal dalam sebuah organisasi, dan berfungsi dengan efektif dan efisien dalam aktivitas organisasi (Organ, 1988) yaitu penerapan OCB dalam lingkungan organisasi, sesuai dengan penelitian Helmy, I. (2016). Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama bagian c yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H1c *Altruistic Love* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi**

**2.10.2. Pengaruh dimensi – dimensi spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi**

Kazemipour *et al.* (2012) menyatakan bahwa ada faktor lain yang berpengaruh terhadap OCB yaitu spiritualitas tempat kerja. Organisasi yang anggotanya memiliki budaya spiritualitas akan memiliki nilai kepuasan batin yang tinggi. Karena, banyak orang di tempat kerja merasa butuh menemukan kembali apa yang mereka butuhkan dalam kehidupannya dan mencoba menemukan pekerjaan yang sesuai dengan selernya (Ashmos, 2000). Maka, spiritualitas tempat kerja dapat menciptakan individu yang memaknai pekerjaannya lebih dari sekedar tempat mencari nafkah atau mendapatkan penghasilan demi memenuhi kebutuhan sehari – hari.

Spiritualitas tempat kerja juga membantu seseorang dalam menemukan tujuan hidup utamanya berfokus pada toleransi, kesabaran, tujuan dan pemikiran terkait norma-norma organisasi untuk membentuk nilai-nilai pribadi (Angraini, 2000). Menurut Lynn *et al.*, (2008) terdapat 4 (empat) dimensi dalam spiritualitas tempat kerja yaitu *relationship*, *meaning*, *community*, dan *holiness giving*. Robbins (2005) yang mendefinisikan spiritualitas di tempat kerja merupakan pengakuan bahwa orang memiliki kehidupan jiwa yang memelihara dan terpelihara oleh sebuah pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena spiritualitas tempat kerja dapat menciptakan individu memaknai pekerjaan bukan hanya sekedar memenuhi kebutuhan hidup, maka hal ini akan mendorong terciptanya OCB dalam organisasi.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan spiritualitas tempat kerja dan OCB adalah berpengaruh positif. Sesuai dengan penelitian Rastgar *et al.* (2012) yang menemukan bahwa spiritual di tempat kerja mempunyai pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini, menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan tentang spiritualitas di tempat kerja, maka semakin tinggi pula OCB. Anvari, R. (2017) juga menyatakan bahwa Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Hal yang sama juga sesuai dengan hasil penelitian Kazemipour *et al* (2012) bahwa spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Spiritualitas tempat kerja yang diukur dengan 4 (empat) kategori yaitu *relationship*, *meaning*, *community*, dan *holiness giving* akan mendukung terciptanya lingkungan organisasi yang memiliki prinsip OCB. Karena semakin tinggi spiritualitas tempat kerja maka akan semakin tinggi pula perilaku OCB yang tertanam dalam pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara spiritualitas tempat kerja dan OCB.

Dimensi yang pertama dalam spiritualitas tempat kerja yaitu *relationship* yang menggambarkan adanya rasa keterhubungan antara individu dengan Tuhannya. Rasa keterhubungan tersebut akan mempengaruhi sikap individu dalam menjalankan aktivitasnya dalam lingkungan organisasi khususnya dalam menyikapi setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini sesuai dengan penelitian Rastgar *et al.* (2012) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dari spiritualitas tempat kerja dalam dimensi *relationship* terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua bagian a yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H2a *Relationship* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi**

Kebermaknaan hidup individu yaitu ketika pekerjaan yang diberikan kepadanya adalah suatu misi dari Tuhan yang harus diemban yang merupakan dimensi kedua dari spiritualitas tempat kerja yaitu *meaning*. Pekerjaan yang dianggap adalah misi dari Tuhan mendorong individu untuk menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan firman Allah dan selalu berusaha melakukan dengan maksimal. Individu juga akan berusaha untuk tidak melanggar peraturan yang ditetapkan dan diberlakukan dalam

lingkungan organisasi karena hal itu melanggar firman Allah yang menjadi pedomannya. Ketika melakukan semua dengan maksimal dan sesuai dengan aturan yang berlaku, maka saat itu juga individu akan mendapatkan kebermaknaan hidup. Oleh karena itu, hal ini sesuai dengan penelitian Rastgar *et al.* (2012) yang menyatakan *meaning* akan memberikan pengaruh positif terhadap perwujudan OCB dalam organisasi dimana OCB merupakan perilaku dari individu dalam organisasi yang melakukan segala sesuatu yang mendukung peningkatan organisasi dengan sukarela. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua bagian b yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H2b *Meaning* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi**

Lynn *et al.*, (2008) menyatakan bahwa dimensi yang ketiga dalam spiritualitas ditempat kerja yaitu *community*. *Community* menggambarkan adanya rasa kebersamaan antar individu dalam organisasi. Rasa kebersamaan akan menciptakan sinergi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab setiap individu dalam organisasi yang mendukung perubahan yang baik terhadap organisasi khususnya dalam mencapai tujuan. Salah satu tujuannya yaitu menerepakan OCB. Menurut Aldag dan Resckhe (1997) OCB merupakan bentuk perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna yang sangat membantu keberlangsungan organisasi. Rasa kebersamaan akan mempermudah dan memberikan pengaruh positif dalam membentuk perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna yaitu OCB. Semakin tinggi *community* dalam sebuah organisasi maka semakin tinggi pula tingkat OCBnya. Oleh karena itu, dimensi spiritualitas tempat kerja yaitu *community* berpengaruh positif terhadap OCB. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua bagian c yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H2c *Community* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi**

Dimensi yang keempat dalam spiritualitas tempat kerja yaitu *holiness giving*. *Holiness giving* menggambarkan adanya ketulusan dari individu dalam menjalankan tugas yang diemban. Sikap setiap individu dalam organisasi

mempengaruhi keberlangsungan organisasi baik efektifitas maupun efisiensi. Individu yang memiliki kepribadian yang tulus dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi akan memberikan hasil yang baik, sesuai dengan harapan dan target organisasi. Sikap tersebut akan mendukung pembentukan OCB dalam satu organisasi yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna. Semakin tinggi sikap *holiness giving* maka semakin tinggi juga tingkat OCB dalam organisasi, karena ketulusan diri menjalankan tugas memberikan dampak positif pada orang yang ada di dalam organisasi terlebih keberlangsungan organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Anvari, R. (2017) yang menyatakan bahwa *holiness giving* dalam spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif terhadap pembentukan OCB organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua bagian d yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H2d *Holiness giving* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi.**

**2.10.3. Pengaruh kesesuaian nilai sebagai pemoderasi pada hubungan kepemimpinan spiritual, dan spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi**

Nilai (*value*) merupakan keyakinan dasar bahwa keadaan-akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada keadaan akhir yang berlawanan (Robbins, 2003). Nilai yang diterapkan dalam organisasi tidak semuanya sesuai dengan nilai yang dipegang oleh individu. Ada banyak alasan seseorang untuk menemukan kesesuaian nilai (*value congruence*) antara individu dan organisasi (Chatman, 1991 dalam Gopinath *et al.*, 2018), salah satunya dari perkembangan interaksi individu. Seseorang yang memiliki nilai individu yang sama dengan organisai, maka ia akan berusaha untuk membagi berbagai aspek dan kesamaan tersebut. Semakin sesuai nilai individu dengan nilai organisasi akan semakin meningkatkan motivasi individu untuk mencapai tujuan organisasi bukan hanya mencapai tujuan individu dan semakin mempercepat perubahan lingkungan organisasi yang sesuai dengan nilai yang ditetapkan. Oleh karena itu, kesesuaian nilai baik nilai yang diharapkan (*espoused value*) dan nilai yang berlaku (*enacted value*) dalam sebuah organisasi akan memperkuat hubungan setiap dimensi dalam kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kesesuaian nilai yang semakin tinggi dalam sebuah organisasi akan mendukung diterapkannya prinsip kepemimpinan spiritual dan *organizational citizenship behavior*. Maka berdasarkan uraian tersebut hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H3 Kesesuaian nilai memoderasi hubungan kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior*.**

Kesesuaian nilai (*value congruence*) juga akan memperkuat hubungan yang terjadi dalam spiritualitas tempat kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Spiritualitas memiliki peran dalam meningkatkan produktivitas organisasi (Ashmosh dan Duchon, 2000). Kebijakan organisasi dalam penelitian ini mendasarkan keberlangsungan hidup organisasi kepada ajaran Kristen. Keyakinan dan praktik keagamaan akan terhubung dalam kehidupan yang dapat terlihat dari cara mereka melangsungkan aktivitasnya di dalam dan di luar lingkungan organisasi. Dengan memahami substansi dalam spiritualitas diharapkan akan membuka pintu untuk menjelajahi pluralisme kerja dan cara kerja (Lynn *et al.*, 2008) khususnya dalam lingkungan kerja Kristen.

Spiritualitas di tempat kerja yang dapat membantu seseorang dalam menemukan tujuan hidupnya, salah satunya untuk membentuk nilai pribadi (Angraini, 2000). Menurut Lynn *et al.*, (2008) terdapat 4 (empat) dimensi dalam spiritualitas tempat kerja yaitu *relationship, meaning, community, dan holiness giving*. Spiritualitas di tempat kerja yang mendukung terbentuknya nilai pribadi dari individu akan memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Kesesuaian nilai akan memperkuat hubungan tersebut karena semakin baik individu melihat nilai yang diharapkan dan diberlakukan dalam organisasi yang berkesinambungan dengan nilai individu maka semakin mempermudah individu memiliki nilai pribadi yang terbentuk dari spiritualitas di tempat kerja dan *organizational citizenship behavior*. Maka berdasarkan uraian tersebut hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H4 Kesesuaian nilai memoderasi hubungan spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.**

#### **2.10.4 Pengaruh religiusitas sebagai pemoderasi pada hubungan kepemimpinan spiritual, dan spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di Sekolah Tinggi Teologi**

Aldag dan Resckhe (1997) menyatakan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku sosial positif yang sangat membantu keberlangsungan organisasi khususnya yang memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Perilaku OCB dapat diterapkan dalam organisasi dengan didukung prinsip kepemimpinan yang berlaku. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan hal ini yaitu kepemimpinan spiritual merupakan kumpulan dari nilai, tingkah laku, dan kebiasaan yang meningkatkan motivasi seseorang dan orang lain (Fry, 2003). Faktor lain yang mendukung peningkatan OCB dalam organisasi didukung dengan *workplace spirituality* (Kazemipour *et al.*, 2012). Organisasi yang anggotanya memiliki budaya spiritualitas akan memiliki nilai kepuasan batin yang tinggi. Spiritualitas bukan hanya menerangkan mengenai keagamaan melainkan sikap dari seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya karena adanya dorongan dari dalam diri tanpa menuntut balas.

Saat ini, Agama merupakan tolak ukur bagi individu dalam menjalankan aktivitas dalam kehidupannya. Segala sesuatu yang dilakukan selalu berpedoman pada agama, sehingga agama menggambarkan sikap religiusitas intrinsik. Religiusitas terbagi kedalam dua bagian yaitu religiusitas intrinsik dan ekstrinsik. Menurut Wankhar dan Diana (2018), ciri-ciri dari religiusitas intrinsik meliputi perilaku individu dilandasi atas kepercayaan agama yang dianut, menghabiskan waktu untuk berdoa, memiliki rasa bersyukur dan menghargai ciptaan Tuhan, selalu berusaha menjalankan perintah agama yang dianutnya.

Religiusitas ekstrinsik terlihat dari kehidupan sosialnya dan mendorong individu untuk mendapatkan kebutuhan pribadinya yang dianggap menguntungkan berdasarkan agama. Lebih lanjut Wankhar dan Diana (2018), religiusitas ekstrinsik meliputi mengikuti kegiatan keagamaan hanya bertujuan untuk mendapatkan teman dan agar dinilai baik oleh masyarakat, tujuan ibadah yang dilakukan bertujuan untuk mendapatkan status sosial di lingkungan sekitar, memberikan kemampuan spiritual dalam menyelesaikan masalah sosial dalam masyarakat.

Kepemimpinan spiritual dan spiritualitas tempat kerja yang akan mendukung terbentuknya prinsip yang benar dari individu memberikan

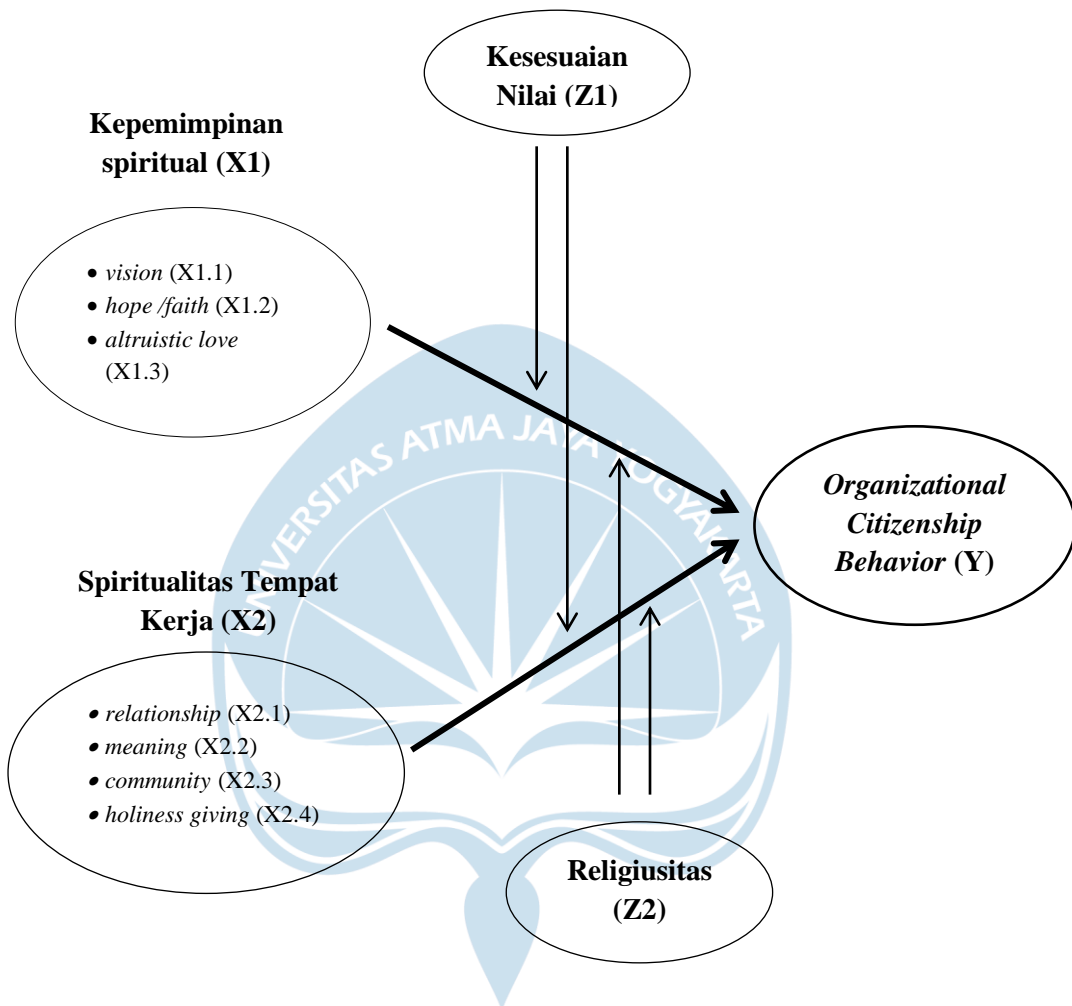
pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini terjadi, karena individu akan lebih condong melakukan segala sesuatu sesuai dengan kehendak Allah yaitu sesuai dengan ajaran dari agama yang dianut masing – masing individu. Oleh karena itu, hal ini dapat mengurangi konflik, perbuatan – perbuatan yang tidak sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam lingkungan organisasi. Individu akan selalu berusaha menaati setiap peraturan yang ditetapkan dan diterapkan karena hal itulah yang sesuai dengan ajaran dari keagamaan yang sesuai dengan kehendak Allah. Religiusitas akan memperkuat hubungan tersebut karena semakin perilaku individu mengarah kepada religiusitas maka semakin mendukung individu memiliki prinsip hidupnya secara pribadi dan lingkungan sosialnya yang terbentuk dari spiritualitas di tempat kerja dan *organizational citizenship behavior*. Maka berdasarkan uraian tersebut hipotesis kelima dan keenam yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H5 Religiusitas memoderasi hubungan kepemimpinan spiritual terhadap *organizational citizenship behavior*.**
- H6 Religiusitas memoderasi hubungan spiritualitas tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.**



### 2.11 Model Kerangka Penelitian

Untuk mempermudah pemahaman mengenai penelitian ini, maka diperlukan suatu kerangka pemikiran sebagai landasannya. Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Model Kerangka Penelitian**