

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Teori Dasar**

Spiritualitas kerja (*Workplace Spirituality*) telah di konseptualisasikan sebagai pemahaman yang menawarkan wawasan baru tentang bagaimana individu mengalami tingkat motivasi kerja dan keterikatan intrinsik yang lebih dalam. Pemahaman seorang tentang makna sebuah pekerjaan menjadi penting untuk terus digali sebagai dasar motivasi agar setiap karyawan memiliki motivasi yang tidak hanya sekedar menganggap sebuah pekerjaan adalah rutinitas, lebih dari itu pekerjaan bisa menjadi hal yang menggairahkan karena memiliki arti yang lebih dalam dan bermakna. Secara umum spiritualitas kerja adalah pemahaman yang lebih mendalam tentang makna pekerjaannya oleh seorang individu dengan segala nilai yang ada didalam diri individu tersebut, mendapatkan tujuan dalam

pekerjaannya, dan memiliki perasaan terhubung dengan individu lain dan organisasi dimana individu tersebut bernaung dan bekerja (Ashmos dan Duchon 2000).

Spiritualitas telah dikaitkan dengan peningkatan motivasi karyawan (Krishnakumar dan Neck 2002), komitmen karyawan (Pfeffer dan Vega 1999, Milliman et al. 2003). Secara lebih mendalam, penelitian Milliman et al. (2003) menjadi yang pertama mengembangkan set hipotesis mengenai spiritualitas kerja dan 5 variabel sikap kerja (komitmen organisasional, keinginan keluar kerja, kepuasan kerja intrinsik, keterlibatan kerja, dan *self-esteem*. penelitian ini dilakukan terhadap karyawan magang sebuah perusahaan, dan dalam penelitiannya menemukan bahwa 3 komponen spiritualitas kerja (pekerjaan yang bermakna, rasa terhubung dengan organisasi atau komunitas dan penegakan nilai dalam diri) berkontribusi dan mempengaruhi komponen pada konstruk perilaku kerja individu. Dari penelitian tersebut, ditemukan bahwa dimensi pekerjaan yang

bermakna dan rasa terhubung dengan komunitas pada konstruk spiritualitas kerja mempengaruhi komitmen individu pada organisasi dimana individu tersebut berada, memperkecil intensi keinginan individu untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaan, memunculkan kepuasan intrinsik didalam melakukan tugas kerjanya, memunculkan keterlibatan pekerjaan (*Job Involvement*) yang lebih terhadap tugas dan pekerjaan dan meningkatkan Self-esteem dalam diri seorang individu tersebut. Dan peningkatan sikap kerja ini pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

## **2. Spiritualitas Kerja (*Workplace Spirituality*)**

Spiritualitas kerja pertamakali digagas dan diangkat oleh Maslow (Maslow et al. 1998) mengenai pentingnya makna hidup dalam dunia kerja. Ashmos dan Duchon (2000) mendefinisikan spiritualitas kerja sebagai pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang memelihara dan dipelihara oleh pekerjaan yang berarti yang terjadi dalam konteks komunitas. Secara

umum Ashmos dan Duchon (2000) mengklasifikasikan spiritualitas kerja menjadi tiga bagian yaitu kehidupan batin, pekerjaan yang bermakna dan komunitas.

Milliman et al. (2003) mendiskripsikan komponen-komponen yang membentuk spiritualitas kerja kedalam 3 bagian, yaitu:

- a. Level personal (pekerjaan yang bermakna/*meaningful work*)

Dimensi spiritualitas kerja ini didefinisikan sebagai pekerjaan yang bermakna, yaitu suatu aspek mendasar dari spiritualitas kerja yang berfokus pada makna mendalam tentang tujuan pekerjaan seseorang. Dimensi spiritualitas kerja ini menggambarkan bagaimana seorang karyawan berinteraksi dengan tugas kerja atau pekerjaan yang dilakukan sehari-hari pada level individu. Dimensi ini mengasumsikan bahwa setiap individu mempunyai motivasi dan kebenaran yang di tanam didalam diri, dan terlibat dalam kegiatan atau pekerjaan yang

memberikan arti yang lebih besar dan lebih mendalam pada kehidupannya dan kehidupan orang lain (Ashmos dan Duchon, 2000; Hawley, 1993).

- b. Level komunitas (perasaan terhubung dengan komunitas/*sense of community*)

Dimensi ini diartikan atau dipahami sebagai perasaan terhubung secara mendalam dalam hubungannya dengan individu lain atau diartikulasikan sebagai rasa komunitas (Ashmos dan Duchon, 2000). Dimensi ini terjadi pada level kelompok individu yang menyangkut interaksi antar individu tersebut, Rasa komunitas ditempat kerja ini berdasar pada keyakinan bahwa setiap individu itu terhubung satu sama lain (Maynard, 1992; Miller, 1992).

- c. level organisasi (penegakkan serta pemeliharaan nilai personal dan kesesuaiannya dengan nilai organisasi/*alignment of organization values*).

Dimensi spiritualitas kerja ini memiliki definisi

iaitu ketika individu memiliki perasaan terhubung, dan keterpaduan yang kuat antara nilai-nilai yang diyakini secara pribadi dengan nilai yang dipakai oleh sebuah organisasi. Dimensi ini mencakup interaksi individu dengan tujuan organisasi yang lebih besar (Mitroff dan Denton, 1999).

Spiritualitas kerja memiliki kesamaan dengan munculnya bidang keilmuan organisasi yang positif dalam memfokuskan secara lebih eksplisit pada aspek kerja kemanusiaan (Lavine et al. 2014) dengan berusaha untuk lebih memahami pengalaman manusia, termasuk dorongan untuk diri sendiri. aktualisasi (Joelle & Coelho, 2017), pengembangan diri, dan ekspresi diri yang lebih lengkap di tempat kerja (Pawar, 2009).

Spiritualitas kerja dipandang sebagai konstruksi *multi-faceted* yang mempengaruhi motivasi intrinsik individu (Sharma & Hussain, 2012) dan melibatkan 'kesadaran batin' seseorang dan mencari makna

(Houghton et al. 2016). Tema utama dari literatur tentang spiritualitas kerja adalah bahwa orang-orang berhasrat untuk tidak hanya berkompeten dalam pekerjaan mereka, tetapi juga untuk memiliki beberapa jenis pengalaman pribadi lain yang bermakna kerja. Jenis pengalaman ini dapat melibatkan berbagai aspek seperti rasa transendensi, pekerjaan yang bermakna dan terarah, koneksi ke orang lain atau kekuatan yang lebih tinggi, pengalaman diri asli seseorang, melayani orang lain atau kemanusiaan, dan memiliki organisasi yang baik dan etis (Milliman et al. 2017).

### **3. Komitmen organisasional (*Organization Commitment*)**

Baron dan Greenberg (1990) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, di mana individu akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan

tersebut.

Allen dan Mayer (1991) Mendefinisikan komitmen organisasional sebagai konstruk psikologis yang menjelaskan tentang hubungan anggota organisasi terhadap organisasinya yang kemudian memiliki implikasi keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Allen dan Mayer (1993) mengklasifikasikan komitmen organisasional kedalam tiga dimensi iaitu:

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) adalah kuatnya keinginan seorang individu dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan yang disebabkan karena individu memiliki rasa cinta terhadap organisasi.
- b. Komitmen Kontinyu (*Continuance Commitment*) adalah kuatnya keinginan seorang individu dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan yang disebabkan karena individu membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak melakukan pekerjaan yang lain.

c. **Komitmen Normatif** (*Normative Commitment*) adalah keinginan individu dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan yang di sebabkan karena individu tersebut memiliki rasa tanggungjawab pada organisasi atau perusahaan yang mempekerjakannya.

Komitmen organisasional iaitu sikap individu yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin 2004).individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dimana ia bernaung memiliki kebiasaan-kebiasaan yang baik untuk organisasinya, memilikir rencana untuk menetap, bekerja didalam organisasi lebih lama dan mengeluarkan tenaga mereka secara penuh dalam pelaksanaan peran dan tugas-tugas kerjanya.

#### **4. Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*)**

Keterlibatan pekerjaan merupakan faktor penting dalam kehidupan individu karyawan. Individu menghabiskan banyak waktu dan bakat mereka dalam

berbagai aspek kerja atau persiapan untuk bekerja. Keterlibatan dalam pekerjaan menyiratkan keadaan keterlibatan positif di mana individu dirangsang secara mental dan emosional (Brown 1996). Kahn (1990) mendeskripsikan keterlibatan pekerjaan sebagai pemanfaatan diri penuh karyawan dalam hal energi fisik, kognitif, dan emosional untuk kinerja kerja. Mirip dengan penelitian yang memeriksa spiritualitas dalam organisasi, penelitian mengenai keterlibatan pekerjaan mencari cara untuk menciptakan hubungan antara individu dan lingkungan kerja mereka (Rich et al. 2010).

Keterlibatan kerja telah didefinisikan sebagai tingkat di mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi atau berkomitmen pada pekerjaannya (Kanungo 1982). Hal ini juga dianggap sebagai tingkatan yang secara kognitif sibuk, terlibat secara penuh, dan peduli dengan pekerjaan seseorang saat ini. Lebih lanjut (Kanungo. 1982) mengungkapkan bahwa karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka dan dari hal

tersebut pekerjaan memenuhi kebutuhan pribadinya dan kebutuhan itu agak bersifat situasional dan bervariasi.

Saleh and Hosek (1976) mengungkapkan bahwa karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka ketika:

- a. Pekerjaan merupakan minat utama dalam hidup mereka
- b. Karyawan secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaan mereka
- c. Karyawan menganggap bekerja sebagai pusat harga diri
- d. Kinerja merupakan pusat konsep diri mereka

Keterlibatan pekerjaan adalah bentuk komitmen organisasional yang berbeda, karena ini merujuk pada perasaan individu tentang organisasi secara keseluruhan daripada pekerjaan spesifik mereka. Misalnya, seorang individu dapat berkomitmen pada cita-cita organisasi tetapi konteks pekerjaan tertentu mereka dapat meningkatkan atau mengurangi keterlibatan mereka dalam pekerjaan tertentu.

## **5. Kinerja Karyawan (*Job Performance*)**

Kinerja dicirikan sebagai konstruk dinamis (Motowidlo et al. 1997; Sonnentag dan Frese 2002), multidimensional (Campbell et al. 1990a, b; Motowidlo et al. 1997; Sonnentag dan Frese 2002 ; Cheng et al. 2007). Kinerja didefinisikan sebagai total nilai yang diharapkan untuk organisasi dari episode perilaku diskrit yang dilakukan oleh individu selama periode waktu standar (Motowidlo et al. 1997). Koopmans et al. (2011) mendefinisikan kinerja adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan dari suatu organisasi. Koopmans et al. (2011) menambahkan definisi yang dikemukakan oleh Campbell dengan tiga hal berikut, yaitu pertama kinerja harus dijelaskan dalam perilaku dibanding hasil, kedua kinerja hanya berisikan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dan ketiga kinerja adalah multidimensi.

Campbell (1990) merumuskan faktor model kinerja menjadi delapan dimensi yaitu :

a. Keahlian Tugas Spesifik (*Job specific task proficiency*)

Iaitu dimensi yang melukiskan perilaku seorang individu yang berkaitan dengan tugas utama mereka sesuai peran didalam organisasinya.

b. Keahlian pada Tugas Khusus diluar dari pekerjaan (*Non-job spesific task proficiency*)

Iaitu dimensi yang menggambarkan keahlian yang dimiliki oleh seorang individu secara umum yang tidak terkait dengan tugas utamanya.

c. Kemahiran Komunikasi Tertulis dan Komunikasi Lisan (*Written and oral communication task proficiency*)

Iaitu dimensi yang menggambarkan kemampuan individu berkomunikasi terhadap individu lain dalam konteks komunitas atau organisasi baik verbal maupun tertulis sebagai pendukung kinerja individu dalam tugas kerjanya.

d. Menunjukkan Upaya (*Demonstrating effort*)

Iaitu dimensi yang menggambarkan komitmen dan motivasi seorang individu terhadap pekerjaan mereka. Dimensi ini melihat tentang seberapa dalam dorongan dan keinginan individu tersebut untuk bekerja .

e. Memelihara Kedisiplinan Pribadi (*Maintaining personal discipline*)

Iaitu dimensi perlakuan yang diberikan pada diri sendiri pada saat melakukan perilaku negative yang mengarah pada kontraproduktif yang dapat merugikan individu atau organisasi.

f. Memfasilitasi Kinerja Rekan dan Tim (*Facilitating peer and team performance*)

Iaitu dimensi yang menggambarkan kemampuan memanfaatkan waktu dalam menjalankan tugas dan peran kerjanya baik di level kelompok atau organisasi seluruhnya.

g. Pengawasan dan Kepemimpinan (*Supervision and leadership*)

Iaitu dimensi yang menggambarkan sejauhmana pengawasan seorang individu terhadap penegakan nilai nilai yang ada didalam organisasi dan penerapan perilaku kepemimpinan oleh individu didalam organisasi.

h. Manajemen dan Administrasi (*Management and administration*)

Iaitu dimensi yang menggambarkan bagaimana seorang individu menyatu dalam sistem keorganisasi dimana individu tersebut bernanung.

Campbell (1990) mengemukakan tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja Karyawan, iaitu pengetahuan tentang pekerjaan, keahlian tentang pekerjaan dan motivasi kerja. Pengetahuan tentang pekerjaan adalah faktor yang berpengaruh dan mempunyai peran besar terhadap kinerja seseorang individu, faktor ini meliputi kemampuan, kepribadian,

pendidikan, pelatihan dan hubungan keterkaitan antara bakat dan pelatihan. Pengetahuan adalah dasar individu dalam mengambil keputusan dalam situasi yang dihadapinya. Keahlian adalah kemampuan individu untuk melakukan suatu prosedur kerja dengan tepat. Ketika pengetahuan dan keahlian disatukan maka pekerja tidak hanya tahu apa yang harus dilakukan tetapi pekerja juga tahu bagaimana melakukannya dengan benar. Motivasi adalah dorongan yang timbul pada individu secara sadar untuk berusaha melakukan tindakan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

## **B. Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian**

### **1. Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Spiritualitas kerja telah diusulkan untuk berhubungan positif dengan sikap kerja karyawan (Neck dan Milliman, 1994) yang kemudian menjadi dasar penelitian-penelitian selanjutnya. Penelitian terdahulu mengemukakan ide bahwa *Sense of Community* terkait

dengan komitmen dan perputaran karyawan (yang sangat terkait dengan niat untuk berhenti bekerja).

Trott (1996) mengemukakan bahwa kesejahteraan spiritual, yang meliputi *Sense of Community* , akan berhubungan positif dengan kerja sama dan berhubungan negatif dengan perputaran dan ketidakhadiran. Milliman et al. (1999) mengemukakan bahwa memiliki *Sese of Community* yang kuat dan tujuan organisasi yang memiliki tujuan yang kuat mempengaruhi komitmen karyawan yang lebih besar dan tingkat retensi yang lebih tinggi.

Milliman et al. (2003) dalam penelitiannya telah menyusun hipotesis yang menghubungkan antara 3 dimensi spiritualitas kerja dengan lima variable perilaku organisasi, dalam penelitian ini diuji kepada mahasiswa sekolah bisnis, dan hasilnya 3 dimensi spiritualitas kerja secara positif mempengaruhi komitmen organisasional.

Beberapa penelitian terdahulu juga telah mengaitkan spiritualitas kerja pada komitmen

organisasional dan secara akademis menunjukkan bahwa spiritualitas kerja mempengaruhi komitmen organisasional Krishnakumar and Neck (2002), Crawford et al. (2009), Rolland E.Fanggidae (2016). Lebih spesifik spiritualitas kerja juga telah dikaitkan dengan dimensi komitmen organisasional ( Afektif dan normatif) dan telah terbukti secara empiris dan dinyatakan terkait Pradhan et al. (2016), Arménio Rego et al (2008).

**Tabel 2.1**  
 Penelitian terdahulu Spiritualitas Kerja pada  
 Komitmen Organisasional

Title and Author	Variable	Findings
<i>The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace</i> <b>Krishnakumar and Neck (2002)</b>	<b><i>Workplace Spirituality, Meditation Practice, Work Performance</i></b>	<i>Workplace Spirituality Increase Commitment</i>
<i>Workplace spirituality and employee work attitudes</i> <b>Milliman et al. (2003)</b>	<i>Workplace Spirituality, Organization Commitment, Intention to Quit, Intrinsic Work Satisfaction, Job Involvement, Organizational Self Esteem</i>	<i>Workplace Spirituality berpengaruh signifikan terhadap Organization Commitment.</i>
<i>Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study</i> <b>Arménio Rego et al. (2008)</b>	<i>Workplace Spirituality Afektive Commitment, Normative Commitment</i>	<i>Sense Of Community is positive have positive relationship with Afektive and Normative Commitment</i>

Title and Author	Variable	Findings
<p><i>Workplace Spirituality and Employee Attitudes within the Lodging Environment</i></p> <p><b>Crawford et al. (2009)</b></p>	<p><i>Workplace Spirituality</i>  <i>Organizational commitment</i>  <i>Intention to quit</i>  <i>Intrinsic work satisfaction</i>  <i>Job involvement</i>  <i>Organization-based self-esteem</i></p>	<p><i>Workplace Spirituality have a positive relationship with organizational commitment</i></p>
<p><i>The study of workplace spirituality and job outcomes in Indian information technology industry</i></p> <p><b>Pradhan et al. (2016)</b></p>	<p><i>Workplace Spirituality, Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction.</i></p>	<p><i>Workplace Spirituality berpengaruh signifikan terhadap Affective Organizational Commitment dan Job Satisfaction.</i></p>
<p><i>Workplace spirituality and employee commitment: the role of emotional intelligence and organisational citizenship behavior in Indian organisations.</i></p> <p><b>Jena, L. K., &amp; Pradhan, S. (2018)</b></p>	<p><i>Workplace Spirituality, Organisational Citizenship Behavior, Emotional Intelligence, Employee Commitment</i></p>	<p><i>workplace spirituality is found to be a strong and consistent predictor of employee commitment.</i></p>
<p><i>The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery</i></p> <p><b>Milliman et al. (2018)</b></p>	<p><i>Workplace Spirituality, Employee Engaement, Intention to Stay, Service Delivery.</i></p>	<p><i>Workplace Spirituality has a positive relationship with intention to stay.</i></p>

Dari penjelasan dan rangkuman penelitian diatas, maka penelitian ini mengusulkan bahwa Spiritualitas memiliki efek terhadap komitmen organisasional seperti yang dinyatakan di bawah ini.

**H1** : Spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Organisasional

## **2. Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan kerja adalah keadaan kognitif atau keyakinan identifikasi psikologis dengan pekerjaan (Kanungo, 1982). Potensi pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan telah ditetapkan sebagai anteseden keterlibatan pekerjaan (Kanungo, 1982). Konsisten dengan ini, penelitian keterlibatan kerja (Brown, 1996) menunjukkan bahwa kebutuhan pemenuhan adalah hasil dari keterlibatan pekerjaan. Berarti dalam pekerjaan, komunitas di tempat kerja, dan aspek-aspek tujuan organisasi yang positif dari spiritualitas tempat kerja dapat dimasukkan ke dalam dua kategori dimensi spiritual yang lebih luas - panggilan dan keanggotaan yang merupakan dua dimensi penting dari kelangsungan hidup spiritual (Fry 2003). Aspek spiritualitas tempat kerja ini fokus pada pemenuhan kebutuhan spiritual

karyawan (Ashmos dan Duchon, 2000, Duchon dan Ploughman, 2005; Fry, 2003, 2005; Fry et al., 2005). Dengan demikian, dimensi spiritualitas kerja, melalui efeknya pada pemenuhan kebutuhan karyawan, harus dikaitkan secara positif dengan keterlibatan pekerjaan. Kolodinsky et al. (2008) menemukan hubungan langsung antara spiritualitas organisasi dan keterlibatan kerja, meskipun bukti untuk hubungan antara spiritualitas individu dan hasil yang terkait dengan pekerjaan masih kurang. Selanjutnya, dimensi spiritualitas kerja juga memberikan motivasi intrinsik kepada karyawan dan kegiatan kerja menjadi motivasi yang secara intrinsik menghasilkan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan (Fry, 2003).

Secara akademis spiritualitas kerja telah dikaitkan pada keterlibatan kerja dan terbukti secara akademis bahwa di temukan terkait (Milliman et al. 2003; Crawford et al. 2009; Arjun Kumar Shrestha, 2017; Manju Mahipalan et al, 2018).

**Tabel 2.2**  
 Penelitian terdahulu Spiritualitas Kerja pada  
 Keterlibatan Kerja

Title and Author	Variable	Findings
<p style="text-align: center;">Toward a theory of            spiritual leadership   <b>Fry (2003)</b></p>	<p><b>Book</b></p>	<p><i>Workplace spirituality relates to both individuals and organizations seeking work as a spiritual path, or an opportunity to grow and to contribute to society in a meaningful way.</i></p>
<p><i>Workplace spirituality and employee work attitudes.</i>   <b>Milliman et al. (2003)</b></p>	<p><i>Workpalce Spirituality, Organization Commitment, Intention to Quit, Intrinsic Work Satisfaction, Job Envolvement, Org Based Self Esteem</i></p>	<p><i>Workplace Spirituality berpengaruh signifikan terhadap Job Envolvement.</i></p>
<p><i>Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes An empirical test of direct and interaction effects.</i>   <b>Badrinarayan Shankar Pawar (2008)</b></p>	<p><i>Workpalce spirituality (meaning in work, community at work, positive organizational purpose, individual spirituality)work attitude (job satisfaction, Job Involvement, Organizational Commitment)</i></p>	<p><i>Meaning in work and positive organizational purpose are significantly associated with job involvement</i></p>
<p><i>Workplace Spirituality and Employee Attitudes within the Lodging Environment</i>   <b>Crawford et al. (2009)</b></p>	<p><i>Workplace Spirituality Organizational commitment Intention to quit Intrinsic work satisfaction Job involvement Organization-based self-esteem</i></p>	<p><i>Workplace Spiritualityl have a positive relationship with organizational commitment</i></p>
<p><i>Workplace Spirituality and Employee Attitudes: Moderating Role of Organizational Politics.</i>   <b>Arjun Kumar Shrestha (2017)</b></p>	<p><i>Workplace spirituality, job satisfaction, job involvement,</i></p>	<p><i>Workplace Spirituality is positively correlated with job satisfaction and job involvement.</i></p>

Title and Author	Variable	Findings
<p><i>Mediating Effect of Engagement on Workplace Spirituality–Job Involvement Relationship: A Study among Generation Y Professionals</i></p> <p><b>Manju Mahipalan et al (2018)</b></p>	<p><i>Workplace Spirituality, Job Engagement, Organizational Engagement, Job Involvement</i></p>	<p><i>The study demonstrates that spirituality at work can be the significant antecedent for job involvement</i></p>
<p><i>Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality</i></p> <p><b>Kolodinsky et al. (2008)</b></p>	<p><i>Organizational Spirituality, Personal Spirituality, Job Involvement, Organizational Identification, Organizational Frustration, Work Reward Satisfaction.</i></p>	<p><i>This Research found a direct link between organisational spirituality and job involvement</i></p>

Lebih lanjut, tujuan organisasi yang positif dapat memberikan keterlibatan emosional yang lebih besar kepada karyawan (Milliman et al., 1999) dan dengan demikian harus memiliki hubungan positif dengan keterlibatan pekerjaan karyawan. Badrinarayan Shankar Pawar (2008) juga telah secara empiris mengukur secara lebih dalam dimensi spiritualitas kerja terhadap keterlibatan kerja dan telah dinyatakan terkait.

Dari penjelasan dan rangkuman penelitian diatas, penelitian ini mengusulkan bahwa Spiritualitas kerja (pekerjaan yang berarti, komunitas, dan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi) memiliki efek terhadap keterlibatan kerja seperti yang dinyatakan di bawah ini.

**H2** : Spiritualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja

### **3. Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Biberman dan Whitty (1997) telah menyatakan bahwa studi organisasi telah mengalami pergeseran mendasar dari paradigma mekanistik yang menghargai rasionalitas dan sains ke paradigma spiritual yang menghargai kesadaran dan pemahaman. Pergeseran semacam ini memungkinkan penekanan pada isu-isu seperti kerja tim, kepercayaan, kreativitas, dan keterbukaan untuk berubah sebagai pendekatan untuk menangani gangguan yang disebabkan oleh dorongan ke arah globalisasi (misalnya perampingan, outsourcing,

dll) dengan menjaga bisnis berkembang dalam perubahan dunia.

Paradigma spiritual pada dasarnya mengakui bahwa orang bekerja tidak hanya dengan tangan mereka, tetapi juga hati atau roh mereka (Ashmos dan Duchon 2000). Ini adalah ketika orang bekerja dengan semangat berkomitmen mereka dapat menemukan makna dan tujuan didalam tugas dan pekerjaan. Pemenuhan yang berarti di tempat kerja dapat menjadi wadah di mana orang dapat mengekspresikan diri mereka secara total. Dengan demikian, memungkinkan ekspresi pengalaman manusia pada tingkat yang paling dalam tentang tugas kerja mereka, yang tidak hanya mengurangi stres, konflik, dan ketidakhadiran, tetapi juga meningkatkan kinerja karyawan (Krahnke et al. 2003).

Spiritualitas kerja juga telah dikaitkan dengan kinerja secara kolektif atau kelompok. Pemaknaan secara mendalam tentang kinerja secara kelompok telah dinyatakan terkait dengan kinerja kelompok tersebut

(Duchon and Plowman 2005).

Petchsawanga (2012) ; Rabindra Kumar Pradhan (2015) menemukan keterkaitan antara spiritualitas kerja terhadap kinerja karyawan dan hasil dari penelitian tersebut secara empiris membuktikan bahwa spiritualitas kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.3**  
**Penelitian terdahulu Spiritualitas Kerja pada kinerja karyawan**

<b>Title and Author</b>	<b>Variable</b>	<b>Findings</b>
<i>Point-counterpoint: measuring workplace spirituality</i> <b>Krahnke et al. (2003)</b>	<i>Journal Review</i>	<i>Workplace spirituality can increase performance</i>
<i>Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance</i> <b>Duchon and Plowman (2005)</b>	<i>Spiritual Leadership, Work Unit Spirituality, Work Unit Performance</i>	<i>work unit performance is associated with work unit spirituality</i>
<i>Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance.</i> <b>P Petchsawanga (2012)</b>	<i>Workplace Spirituality, Meditation Practice, Work Performance</i>	<i>Positive relationship between spirituality and actual work outcomes;</i>

Title and Author	Variable	Findings
<p><i>Workplace Spirituality and Employee Performance: Mediating Role of Organisation Citizenship Behaviour.</i></p> <p><b>Rabindra Kumar Pradhan (2015)</b></p>	<p><i>Workplace spirituality, OCB, Employee performance.</i></p>	<p><i>Workplace spirituality improve employee performance.</i></p>

Dari penjelasan dan rangkuman penelitian diatas, penelitian ini mengusulkan bahwa Spiritualitas kerja memiliki efek terhadap kinerja karyawan seperti yang dinyatakan di bawah ini:

**H3.** Spirituslitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **4. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Kenneth R. Ferris (1981) telah mengaitkan komitmen organisasional sebagai anteseden terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen organisasional tingkat tinggi lebih berorientasi kerja daripada karyawan yang lain. karyawan mendapatkan

lebih banyak kepuasan dari pekerjaan dan melihat pekerjaan sebagai hal yang lebih banyak memenuhi pribadi mereka. Akibatnya, karyawan bersedia mengerahkan upaya besar atas nama organisasi (Mowday et al., 1982). Penelitian Williams & Hazer, (1986) mendukung pandangan bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden dari komitmen organisasional afektif. Model oleh Steers dan Porter (1983) juga menunjukkan bahwa sebagai komitmen organisasioanl mengarah ke kinerja kontekstual yang lebih efektif, karyawan akan menerima tingkat penghargaan yang lebih tinggi secara proporsional, yang akan mengarah pada peningkatan kepuasan dan komitmen yang lebih tinggi.

Van Scotter (2000) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen afektif berhubungan positif dengan kinerja , sedangkan hubungan antara kinerja, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan sangat lemah Chen dan Francesco (2003)

mempelajari hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja di Cina. Mereka menemukan bahwa komitmen afektif berkorelasi positif dengan kinerja dalam peran dan perilaku warga organisasi. Komitmen berkelanjutan tidak terkait dengan kinerja dalam peran tetapi berhubungan negatif dengan perilaku warga organisasi. Komitmen normatif memiliki efek penyangga pada hubungan antara komitmen afektif dan kinerja dalam peran dan perilaku warga organisasi.

Chen et al (2006); Muhammad Riaz Khan (2010); Suliman A. (2012); Negin Memari (2013); Nele De Cuyper (2011); Hafiz AZ (2017), juga telah menghubungkan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan dan telah dinyatakan terkait secara empiris.

**Tabel 2.4**  
**Penelitian terdahulu Komitmen Organisasional pada**  
**Kinerja Karyawan**

<b>Title and Author</b>	<b>Variable</b>	<b>Findings</b>
<p><i>Organizational commitment and performance in a professional accounting firm</i></p> <p><b>Kenneth R. Ferris (1981)</b></p>	<p><i>Personal Characteristic, Work-related Characteristic, Organizational Commitment, Task-related Ability, Employee Performance</i></p>	<p><i>Organizational Commitment was related on Employee Performance.</i></p>
<p><i>Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country</i></p> <p><b>Darwish A. Yousef (2000)</b></p>	<p><i>Organizational Commitment, Leadership Behavior, Job Satisfaction, Performance</i></p>	<p><i>Results indicate that there are significant and positive relationships between organizational commitment and both job satisfaction and performance</i></p>
<p><i>The relationship between the three components of commitment and employee performance in China</i></p> <p><b>Chen and Francesco (2003)</b></p>	<p><i>Organizational Commitment, employee performance</i></p>	<p><i>Organizational Commitment has positif effect on Employee Performance.</i></p>
<p><i>Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America</i></p> <p><b>Chen (2006)</b></p>	<p><i>Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, Job Performance</i></p>	<p><i>significant correlation found between organizational commitment and job performance</i></p>
<p><i>The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance.</i></p> <p><b>Muhammad Riaz Khan (2010)</b></p>	<p><i>Organization Commitment (affective, normative, and continual commitment), Job Performance</i></p>	<p><i>All the dimensions of organizational commitment showed significant affects on Job performance.</i></p>

Title and Author	Variable	Findings
<p><i>Relational commitments in employee-supervisor dyads and employee job performance</i></p> <p><b>Guylaine Landry (2011)</b></p>	<p><i>Employee commitment to the supervisor, Supervisor commitment to the employee, Employee job performance</i></p>	<p><i>supervisor commitment moderated the relationship of employee affective commitment to job performance</i></p>
<p><i>The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance</i></p> <p><b>Nele De Cuyper (2011)</b></p>	<p><i>Self Report Employability, Organizational Commitment, Job Performance</i></p>	<p><i>affective organizational commitment associated positively with performance.</i></p>
<p><i>Organizational justice, commitment and performance in developing countries The case of the UAE</i></p> <p><b>Suliman A. (2012)</b></p>	<p><i>Organizational Justice, Organizational Commitment, Job Performance</i></p>	<p>there is a relationship between organizational loyalty and job performance</p>
<p><i>The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. A study of Meli bank .</i></p> <p><b>Negin Memari (2013)</b></p>	<p><i>Organization Commitment (affective, normative, and continual commitment), Job Performance</i></p>	<p><i>3 Dimension of commitment Organizational has significant affects on Job performance</i></p>
<p><i>Organizational commitment in family SMEs and its influence on contextual performance</i></p> <p><b>Franco (2016)</b></p>	<p><i>Organizational Commitment, Contextual Performance</i></p>	<p><i>Affective commitment has a positive influence on contextual performance</i></p>
<p><i>Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore.</i></p> <p><b>Hafiz AZ (2017)</b></p>	<p><i>Organization Commitment (affective, normative, and continual commitment), employee's performance</i></p>	<p><i>affective, normative, and continual commitment are positively related with employee's performance</i></p>

Dari penjelasan dan rangkuman penelitian diatas, maka penelitian ini mengusulkan hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja dan efek komitmen organisasional sebagai pemediasi antara spiritualitas kerja dan kinerja karyawan yang dinyatakan sebagai berikut:

**H4a:** Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

**H4b:** komitmen organisasional memiliki efek langsung yang memediasi hubungan antara spiritualitas kerja dan kinerja karyawan

## **5. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Penting bagi organisasi mengetahui faktor-faktor yang mendukung kinerja kerja karyawan agar kinerja organisasi juga lebih baik. Keterlibatan kerja dinilai memiliki hubungan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Mengutip Lawler III (1986), Kahn (1990) dan Pfeffer (1995), perilaku kerja karyawan adalah

konsekuensi dari keterlibatan pekerjaan dan keterlibatan pekerjaan berdampak pada motivasi dan upaya karyawan, yang akhirnya menunjukkan kinerja. Tariq Iqbal Khan (2014); Johari (2016) ; Adya Hermawati (2016); Aslaug Mikkelsen, Espen Olsen, (2018) , mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan terkait dengan kinerja karyawan. Keterkaitan ini bisa terjadi sebagai akibat langsung atau sebagai peran mediasi.

Namun meta- analisis Brown (1996) justru menunjukkan bahwa ada hubungan yang tidak signifikan antara keterlibatan pekerjaan terhadap kinerja kerja karyawan. Hasil ini juga kemudian didukung oleh Habeeb Ur Rahiman (2017) yang didalam penelitian tersebut membuktikan bahwa keterlibatan kerja (*Job Involvement*) tidak signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

**Tabel 2.5**  
**Penelitian terdahulu Keterlibatan Kerja pada Kinerja Karyawan**

Title and Author	Variable	Findings
<i>Assessing the impact of job involvement on performance</i> <b>Paul F. Rotenberry (2007)</b>	<i>Job Involvement, Work Centrality, OCBs-Individuals, OCBs-organization, Performance</i>	<i>Employees' self-reported job involvement significantly predicted certain supervisor performance ratings above and beyond work centrality</i>
<i>Job Involvement-Predictor of Job Satisfaction and Job Performance-Evidence from Pakistan.</i> <b>Tariq Iqbal Khan (2014)</b>	<i>Employee Job Involvement, Employee Job Satisfaction, Job Performance</i>	<i>Hypothesis that Employee job involvement is positively related to employee job performance was not proved (Not Related)</i>
<i>Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants</i> <b>Johari (2016)</b>	<i>Skill Variety, Task Identity, Task Significance, Autonomy, Feedback, Job Involvement, Job Performance</i>	<i>The findings revealed that task significance and feedback significantly influence job performance and the relationships are mediated by work involvement</i>
<i>Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance</i> <b>Adya Hermawati (2016)</b>	<i>Transglobal Leadership, Quality of Work Life, Job Involvement, Organization Citizenship Behavior, Employee Performance</i>	<i>job involvement are mediating variables between the effects of transglobal leadership on full-mediation employee performance</i>
<i>Impact of Employee Work Related Attitudes on Job Performance.</i> <b>Habeeb Ur Rahiman (2017)</b>	<i>Job Satisfaction, Leadership, Job Commitment, Job Involvement</i>	<i>There is no significant relationship between job involvement and productivity.</i>
<i>The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement.</i> <b>Aslaug Mikkelsen, Espen Olsen, (2018)</b>	<i>Change-oriented leadership, Job involvement, Learning demands, Job performance, Job satisfaction</i>	<i>Job involvement has a positive influence on work performance and job satisfaction</i>

Hubungannya dengan spiritualitas kerja. Milliman et al (2003) telah secara empiris menunjukkan hubungan yang signifikan antara spiritualitas kerja dan keterlibatan kerja, dan pada penelitian selanjutnya sepiritualitas kerja mempengaruhi kinerja karyawan seperti penelitian Rabindra Kumar Pradhan (2015), P Petchsawang (2012), dari hal tersebut maka penelitian ini mengusulkan hubungan antara keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan dan efek keterlibatan kerja sebagai mediasi antara spiritualitas kerja dan kinerja karyawan yang dinyatakan sebagai berikut:

**H5a:** Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H5b:** keterlibatan kerja memiliki efek langsung yang memediasi hubungan antara spiritualitas kerja dan kinerja karyawan.

### C. Model Penelitian

Kerangka Model pada penelitian ini berdasarkan hipotesis diatas iaitu:

**Gambar.2.1**  
**Model Penelitian**

