

BAB II

Kajian pustaka, Kerangka Teoretis, Kerangka Berpikir, Hipotesis

Penelitian

A. Kajian Pustaka

Pada tahun 2018, Ni Putu Devy Ermawati dan I Komang Ardana melakukan penelitian tentang dampak kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi terhadap komitmen organisasional di BPR Kabupaten Klungkung. Penelitian ini melibatkan 89 karyawan dari lima BPR yang dipilih secara acak sebagai sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Penelitian ini memberikan wawasan komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, serta berkontribusi pada literatur akademis tentang manajemen. Harapannya, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan strategi dan kebijakan manajemen yang lebih efektif dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan di lingkungan kerja.

Kesamaan penelitian sebelumnya terhadap penelitian ini adalah meneliti tentang komitmen organisasi. Perbedaan pada penelitian sebelumnya yaitu dengan metode probability sampling (purposive sampling). Pada studi ini akan memakai metode sampling jenuh dalam mendapatkan data yang lebih representatif serta akurat. Metode sampling jenuh akan memastikan bahwa semua individu dalam populasi yang diteliti akan menjadi sampel penelitian, sehingga dapat memberikan informasi yang komprehensif dan mendalam,

dengan menggunakan metode ini, penelitian diharapkan memberikan hasil yang valid dan dapat dipercaya.

Studi lain yang dilakukan oleh Jani dkk pada tahun 2017 menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berhasil diimplementasikan di PT. Ciputra Internasional Proyek City of Blessing Citraland Manado, seperti yang terlihat dari skor yang tinggi yang diperoleh. Hasil studi yang sangat penting ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan di PT. Ciputra termasuk dalam kategori kuat, yang didukung oleh koefisien korelasi yang sangat tinggi. Temuan menarik ini menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara kepemimpinan spiritual dan kinerja karyawan. Kepemimpinan spiritual secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, seperti yang tercermin dari kekuatan hasil uji koefisien korelasi yang sangat kuat. Penelitian ini mengungkapkan bahwa tingkat kepemimpinan spiritual yang tinggi secara signifikan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan yang menarik di antara studi ini dengan penelitian sebelumnya adalah kedua penelitian ini sama-sama membahas kepemimpinan spiritual, namun studi ini memberikan insight yang lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan spiritual mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Ciputra Internasional Proyek City of Blessing Citraland Manado.

Studi Moh Rifqi Kairul Umam dan Samino Setiawan tahun 2019 menunjukkan bahwa Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa P.T. XYZ perlu meningkatkan tingkat profesionalisme dalam manajemen karyawan. Penting untuk menyosialisasikan dengan besar-

besaran mengenai arti penting komitmen organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan. Komitmen organisasional mencerminkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan, sementara OCB mengacu pada perilaku sukarela yang melampaui tugas resmi dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus fokus pada faktor-faktor seperti budaya organisasi yang positif, dukungan manajemen, keadilan dalam penghargaan, dan kesempatan pengembangan karir, dengan memperkuat komitmen dan OCB, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, menciptakan budaya kerja yang berkelanjutan, serta mencapai kinerja organisasi yang lebih baik. Penelitian ini mendukung temuan sebelumnya bahwa komitmen dan OCB berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi, sehingga sangat penting untuk dikembangkan lebih lanjut dalam strategi perusahaan.

B. Kerangka Teori

1. Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dipersepsikan sebagai komponen penting dalam mengelola hubungan kerja jangka panjang dan salah satu prediktor utama pembelajaran dan kinerja individu pada suatu organisasi. (Djaelani et al., 2020 : 2)

Komitmen organisasi diartikan sikap perhatian pegawai terhadap organisasi dan tindakan berkesinambungan yang dilakukan oleh anggota

organisasi menunjukkan rasa pedulinya terhadap organisasi. Komitmen terhadap organisasi dapat berkembang dari hubungan emosional dengan perusahaan yang meliputi dukungan moral dan nilai-nilai perusahaan serta semangat untuk berbakti pada perusahaan (Mekta (2017:7).

Tanggung jawab organisasi adalah mengidentifikasi partisipasi dalam organisasi mempertahankan anggota di suatu organisasi dan siap bekerja keras demi mencapai tujuan organisasi dan komitmen terhadap organisasi meliputi kebanggaan, loyalitas dan komitmen terhadap organisasi (Pamungkas 2014:3).

Komitmen organisasi tinggi ketika mereka mempercayai dan mempunyai tujuan yang jelas dan memahami nilai-nilai yang dipegang teguh oleh organisasi, serta bersedia berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan organisasi. Memiliki motivasi yang kuat untuk tetap setia sebagai anggota organisasi (Palupyningdyah 2016:82).

Komitmen organisasi adalah suatu perilaku yang ditunjukkan seberapa besar individu mengetahui, memahami, dan berkomitmen terhadap organisasinya. Individu yang mempunyai komitmen tinggi tentunya akan lebih mengidentifikasi dirinya secara kuat sebagai anggota yang setia dan loyal di dalam organisasi tersebut. Merasakan kebanggaan menjadi bagian dari entitas yang lebih besar, dan akan memiliki kesadaran yang lebih dalam mengenai nilai-nilai dan tujuan organisasi. Sikap komitmen ini juga akan mempengaruhi perilaku individu, di mana mereka akan berusaha untuk memberikan kontribusi yang maksimal serta bertahan

dalam jangka panjang di organisasi. Kurangnya rasa memiliki komitmen mungkin akan merasa tidak terlalu terikat dengan organisasi, dan mungkin akan mudah untuk berpindah ke organisasi lain jika ada kesempatan yang lebih menguntungkan (Moorhead dan Griffin 2013:73).

a. Dimensi komitmen organisasi

Komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yang sangat penting, salah satu dari dimensi-dimensinya adalah komitmen afektif, yang menggambarkan seberapa besar minat dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan. Perasaan positif dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Dimensi komitmen berkelanjutan, dimensi ini mencakup pemikiran tentang biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh karyawan jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Karyawan akan mempertimbangkan segala hal, seperti konsekuensi finansial dan sosial, sebelum membuat keputusan tersebut (Darmawan 2013:148). Komitmen berkelanjutan adalah yang menempatkan organisasi sebagai faktor penting dalam hidup mereka. Komitmen normatif adalah dimensi ini melibatkan keinginan seseorang untuk menjadi bagian dari organisasi secara psikologis. Seseorang dengan komitmen normatif akan merasa bahwa menjadi karyawan dalam organisasi tersebut adalah hal yang wajib dilakukan dan juga identitas mereka sebagai individu. Keyakinan kuat tentang pentingnya memiliki peran dalam organisasi dan berkontribusi pada kesuksesannya. Ketiga dimensi

komitmen organisasi ini saling melengkapi dan berkontribusi terhadap efektivitas serta keberhasilan organisasi.

b. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normative, ada beberapa faktor yang mempengaruhi setiap komponen (Wibowo 2016:433). Komitmen organisasi sebagai loyalitas organisasi cara membangun komitmen organisasi termasuk keadilan dan dukungan, nilai bersama, kepercayaan, pemahaman organisasi, dan pelibatan pekerja. Perusahaan harus memperkuat dan memelihara ikatan antara pekerja, retensi karyawan, dan kepuasan kerja yang tinggi McShane dan Van Glinow (dalam Wibowo, 2016:433-435).

c. Indikator komitmen organisasi

Komitmen organisasional adalah orientasi nilai terhadap organisasi yang menekankan pada pekerjaan dan organisasi tersebut, ada beberapa indikator komitmen organisasional: 1. Komitmen afektif: hubungan emosional kuat antara karyawan dan organisasi. 2. Komitmen berkelanjutan: karyawan merasa terikat dengan organisasi karena alasan praktis, sebagai seorang karyawan, memiliki komitmen berkelanjutan berarti menyadari konsekuensi yang mungkin timbul akibat meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan seringkali mempertimbangkan biaya dan kerugian yang akan hadapi jika memutuskan pindah kerja atau meninggalkan organisasi, akan merasa terjebak dalam

pekerjaan atau merasa bahwa tidak memiliki pilihan selain tetap setia pada organisasi tersebut. 3. Komitmen normatif (*normative commitment*) mencerminkan pandangan hubungan karyawan terhadap nilai dan norma dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif tinggi biasanya percaya bahwa mereka seharusnya berada dalam organisasi dan memiliki tanggung jawab moral untuk tetap setia pada organisasi tersebut. Berpikir bahwa organisasi adalah tempat yang baik untuk bekerja dan mereka memiliki kewajiban untuk memberikan kontribusi dan mendukung organisasi tersebut. Indikator-indikator ini, dapat dilihat bahwa komitmen organisasional memiliki dimensi yang kompleks dan dapat berbeda-beda bagi setiap individu. Komitmen organisasional yang tinggi dapat menciptakan hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi, serta meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan Wibawa dkk (2019:429-430).

2. *Spiritual leadership*

a. Defisini *Spiritual leadership*

Individu yang memiliki kehidupan spiritual cenderung menunjukkan kepemimpinan spiritual, tetapi ini tidak selalu terkait dengan agama (Reave 2005:656). Menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual adalah kebutuhan mendasar untuk kelangsungan hidup secara spiritual dan untuk mencapai keteraturan yang lebih baik. Kepemimpinan spiritual terdiri dari kombinasi nilai, sikap, dan perilaku yang bertujuan untuk memberikan motivasi intrinsik kepada diri sendiri dan orang lain. Penciptaan visi yang

memberikan arti dan perbedaan, serta membangun budaya sosial berdasarkan kasih altruistik (Fry 2003:711). Kepemimpinan spiritual berakar pada etika religius dan memiliki peran dalam menginspirasi, memotivasi, mempengaruhi, dan mendekatkan orang lain melalui teladan, pelayanan, kasih sayang, nilai dan sifat ketuhanan (Siska Puspitasari, 2019). Individu dengan kehidupan spiritual yang kaya lebih cenderung menunjukkan kepemimpinan spiritual yang kuat, namun penting untuk diingat bahwa hal ini tidak selalu berkaitan dengan agama dan dapat diwujudkan melalui tindakan yang mencerminkan nilai-nilai yang berhubungan dengan kehidupan spiritual, seperti integritas dan kepedulian terhadap orang lain (Reave 2005:656). Kepemimpinan spiritual merupakan kebutuhan mendasar bagi pemimpin dan pengikut untuk bertahan secara spiritual, dan pada akhirnya membantu mereka menjadi lebih teratur dalam berkomitmen dan produktif dalam menjalani kehidupan mereka (Fry 2003:711). Kepemimpinan spiritual terdiri dari kombinasi nilai, sikap, dan perilaku yang bertujuan untuk memberikan motivasi intrinsik kepada diri sendiri dan orang lain, sehingga mereka dapat memiliki pertahanan spiritual yang tinggi melalui hubungan dan ikatan spiritual, dengan tujuan untuk menciptakan kesesuaian antara visi dan nilai-nilai yang dianut oleh setiap individu di dalam organisasi. Kepemimpinan spiritual juga berperan dalam membangun budaya sosial di dalam organisasi.

Pemimpin dan orang-orang yang mengikuti mereka menunjukkan perhatian, kepedulian, dan penghargaan yang tulus terhadap diri mereka

sendiri dan orang lain, sehingga menciptakan keterikatan yang kuat dan saling pengertian dan penghargaan. Kepemimpinan spiritual juga memiliki dampak positif dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memperkuat tanggung jawab dalam kinerja kerja yang produktif (Fry 2003:694). Menciptakan visi bersama, individu-individu dalam organisasi merasa bahwa hidup mereka memiliki makna dan mereka memiliki kemampuan untuk membuat perbedaan yang signifikan dalam kehidupan mereka. Budaya sosial yang didasarkan pada cinta altruistik, pemimpin spiritual mampu menciptakan lingkungan yang memberikan perhatian, kepedulian, dan penghargaan yang tulus kepada setiap anggota organisasi, sehingga terwujud rasa keanggotaan yang kuat dan saling dipahami serta dihargai. Kepemimpinan spiritual dapat dianggap sebagai jenis kepemimpinan yang berakar pada etika religius, di mana kemampuannya untuk menginspirasi, memotivasi, mempengaruhi, dan mendekatkan orang lain didasarkan pada teladan, pelayanan, kasih sayang, serta penerapan nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan dalam mencapai tujuan, proses, budaya, dan perilaku kepemimpinan (Siska Puspitasari, 2019). Kepemimpinan spiritual menjadi penting dalam konteks organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan dan meningkatkan produktivitas melalui tanggung jawab yang kuat dalam pemenuhan kinerja kerja. Kepemimpinan spiritual dapat disimpulkan melibatkan pembentukan visi yang memberikan makna dan perbedaan kepada setiap anggota organisasi, serta pembentukan budaya sosial yang didasarkan pada cinta altruistik. Kepemimpinan spiritual juga

mencerminkan penerapan prinsip dan nilai-nilai religius dalam setiap tindakan dan perilaku kepemimpinan yang dilakukan.

Buddha menjelaskan bahwa seorang pemimpin seharusnya individu yang teguh dan menjadikan dirinya sendiri sebagai contoh yang lurus sesuai dengan aturan yang berlaku, selain itu pemimpin juga diharapkan untuk melakukan pemantauan yang tepat dan memberikan perlindungan kepada semua warganya (*D.III.61*). Perlindungan yang diberikan seharusnya merata, tidak membedakan antara pejabat, pemimpin agama yang mengajarkan moralitas dan kebenaran, serta penduduk kota dan desa, baik yang kaya maupun yang miskin. Raja atau pemimpin negara seharusnya mengadopsi kebenaran sebagai nilai yang dijunjung tinggi, sebagai simbol dan otoritasnya.

Buddha mengajarkan, seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab untuk memimpin, tetapi juga harus memiliki sepuluh karakteristik khusus yang dikenal sebagai Dasa Raja Dhamma (*D.V:86*). Beberapa ciri-ciri yang melekat pada seorang pemimpin yang ideal, yaitu: 1. *Dana*: Seorang pemimpin yang baik harus memiliki sikap murah hati terhadap rakyatnya. Beliau tidak boleh menimbun kekayaannya untuk kepentingan pribadi. Kedermawanan ini juga akan menjamin kesejahteraan semua rakyatnya. 2. *Sila*: Seorang pemimpin yang baik harus memiliki dasar moral yang kuat. Pemimpin tersebut harus berpegang pada prinsip-prinsip kebaikan dan kebajikan dalam semua tindakannya. 3. *Paricagga*: Seorang pemimpin harus menyadari bahwa kekuasaan yang dimilikinya adalah

untuk melayani rakyatnya. Beliau harus siap untuk mengorbankan diri demi mensejahterakan rakyatnya. 4. *Ajjava*: Integritas dan kejujuran harus menjadi prinsip utama bagi seorang pemimpin yang baik. Pemimpin yang bertanggung jawab juga harus bekerja dengan dedikasi dan tulus dalam melaksanakan tugas-tugasnya. 5. *Maddava*: Seorang pemimpin yang baik juga harus bertanggung jawab atas keputusan dan kebijakan yang diambilnya. Beliau harus mengambil tanggung jawab penuh atas konsekuensi dari setiap keputusan yang diambilnya. 6. *Tapa*: Seorang pemimpin yang baik harus hidup dengan sederhana dan menghindari gaya hidup mewah yang berlebihan. Hal ini membantu pemimpin mendekatkan diri dengan rakyat dan mengendalikan nafsu keserakahan. 7. *Akkodha*: Seorang pemimpin tidak seharusnya bersikap emosional. Sikap marah yang berlebihan dapat berdampak buruk bagi pemimpin dan kinerja kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang baik harus tegas dalam mengambil kebijakan, namun tetap bijaksana. 8. *Avihimsa*: Seorang pemimpin yang baik tidak boleh menggunakan kekerasan dalam memimpin. Kekuasaan yang dibangun berdasarkan kekerasan tidak akan berjalan dengan harmonis, karena rakyat hanya akan patuh kepada pemimpin karena takut. 9. *Khanti*: Seorang pemimpin yang baik juga harus memiliki kesabaran yang tinggi. Selama masa kepemimpinannya, pemimpin akan menghadapi berbagai tantangan. Kesabaran adalah kunci untuk menghadapi tantangan tersebut tanpa kehilangan fokus. 10. *Avirodha*: Seorang pemimpin tidak seharusnya mencari permusuhan. Semakin banyak

musuh yang dimiliki pemimpin, semakin banyak pula pengikutnya yang akan dirugikan oleh konflik yang terjadi. Seorang pemimpin yang baik harus berupaya menciptakan kedamaian dan harmoni di antara semua pihak.

Kesimpulan dari pemaparan di atas bahwa ajaran Buddha menghendaki agar seorang pemimpin memiliki moralitas yang kuat dan mencerminkan karakteristik seorang "raja". Apakah para pemimpin masa kini mampu mencerminkan sikap-sikap tersebut? Inilah sebuah pertanyaan yang perlu kita renungkan secara mendalam. Kunci kualitas seorang pemimpin spiritual yang luar biasa adalah pemahaman yang mendalam tentang diri sendiri dan orang lain, intuisi yang sangat kuat dan tajam, kemampuan untuk bekerja dengan dasar cinta yang tulus, memiliki pandangan yang saling terkait dan saling memperkuat, serta memiliki visi yang jelas dan menginspirasi semua yang berada di sekitarnya (Altman, 2010:36). Seorang pemimpin spiritual yang hebat juga mampu mengendalikan emosi dengan baik, memiliki kepekaan sosial yang tinggi, serta memiliki kebijaksanaan dalam mengambil keputusan yang berdampak positif bagi semua yang dipimpinnya. Atribut seorang pemimpin spiritual yang berkualitas mampu menciptakan lingkungan yang harmonis, penuh dengan kebaikan, dan memotivasi orang lain untuk mencapai potensi penuh mereka dalam hidup ini.

b. Karakteristik *Spiritual leadership*

Karakteristik kepemimpinan spiritual terdiri dari tiga hal: 1) Kepercayaan spiritual memfasilitasi fokus pemimpin pada keterkaitan. Individu dengan keyakinan spiritual kuat meningkatkan rasa keterkaitan dan melihat kepemimpinan sebagai jaringan hubungan yang kompleks. 2) Keyakinan eksistensial membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan strategis. Pemimpin spiritual memiliki kepercayaan pada entitas tertinggi dan memandang karyawan dengan martabat dan kepedulian yang mendalam. 3) Sifat karismatik memungkinkan pemimpin menginspirasi, mempengaruhi, dan memotivasi orang lain. Kepemimpinan karismatik membangun hubungan positif dengan bawahan dan meningkatkan produktivitas individual dan organisasi (Krishnakumar et al. 2015:23-24).

c. Indikator Kepemimpinan Spiritual

Indikator dari kepemimpinan spiritual yang sangat penting untuk dicermati (Fry 2003:711-713). Pertama, ada Visi (*Vision*) yang mengacu pada impian dan cita-cita yang ingin dicapai di masa depan. Visi ini memberikan inspirasi dan motivasi kepada pemimpin dan pengikut. Visi yang menarik mampu mendorong pemimpin dan pengikut untuk bergerak ke arah yang diinginkan. Konteks kepemimpinan spiritual, visi mencerminkan tujuan yang ingin dicapai oleh setiap individu dalam organisasi. Diperlukan usaha dan strategi yang tepat untuk mencapai visi tersebut (Fry, 2003:711).

Kedua, ada Cinta Altruistik (*Altruistic Love*) yang merupakan perasaan yang selaras dan harmonis, mencakup kesejahteraan, kepedulian, serta apresiasi terhadap diri sendiri dan sesama (Fry, 2003:711). Cinta altruistik ini menjadi faktor penting dalam membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut. Cinta altruistik, pemimpin mampu menginspirasi dan menggerakkan orang lain dengan pengorbanan yang tulus. Kasih sayang yang bersifat tidak egois, melainkan lebih mengutamakan kepentingan bersama.

Ketiga, ada Harapan (*Hope*), yang merupakan kepastian dari sesuatu yang diharapkan, namun memiliki dasar atau sanksi yang tidak terlihat. Keyakinan ini lebih dari sekadar harapan kosong atau aspirasi semata terhadap keinginan yang diinginkan (Fry, 2003:713). Harapan menggerakkan pemimpin dan pengikut untuk melihat masa depan yang lebih baik dan membangun keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Harapan menjadi pendorong yang kuat untuk bertahan dan berupaya mencapai tujuan.

Keempat yaitu *Meaning/Calling* merupakan pemimpin yang mampu mengembangkan *sense of calling* dalam diri dan orang lain dapat Membuat suasana kerja yang memberi arti sosial dan nilai yang lebih mendalam. *Calling* bukan hanya tentang melakukan pekerjaan atau mencapai tujuan, tetapi juga tentang menciptakan dampak positif yang lebih luas dan menghasilkan kehidupan yang lebih bermakna bagi individu dan komunitasnya (Kawiana, 2019: 19).

Kelima yaitu *Membership* merupakan *sense of membership* melibatkan lebih dari sekadar keanggotaan fisik atau formal dalam sebuah kelompok. Melibatkan perasaan emosional, keyakinan yang kuat, dan harapan yang sesuai dengan identitas dan peran seseorang dalam kelompok tersebut. Perasaan penerimaan oleh kelompok juga sangat penting, karena ini menunjukkan bahwa individu merasa diterima dan dihargai oleh anggota lainnya. Kesediaan untuk berkorban untuk kepentingan kelompok menunjukkan tingkat keterlibatan dan dedikasi yang lebih dalam mempertahankan dan memajukan tujuan bersama kelompok tersebut (Kawiana, 2019: 20).

Keenam yaitu *Innerlife* atau Praktik spiritual dalam kehidupan batin sebagai fondasi utama dalam mencari sumber-sumber inspirasi dan mempengaruhi secara positif perkembangan perkembangan keyakinan/harapan dalam pandangan yang melampaui batas-batas dunia nyata. Praktik ini mengarahkan pada layanan yang tulus kepada semua pihak yang terkait dan mendorong nilai-nilai cinta yang tulus (Fry and Cohen 2009:270).

3.Organizational Citizenship Behavior

a. Definisi

Perilaku kewarganegaraan di organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah perilaku sukarela tanpa imbalan formal dari organisasi, namun memberikan manfaat yang besar. Dennis Organ pertama kali memperkenalkan konsep ini pada tahun 1980-an, dan sejak saat itu telah

berkembang. OCB bukanlah perilaku yang dipaksakan atau diwajibkan, melainkan tindakan sukarela individu demi kepentingan organisasi. OCB meliputi berbagai bentuk perilaku, seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, menyumbangkan ide-ide baru, menjadi panutan bagi anggota tim, dan aktif dalam proyek-proyek organisasi. Konsep dari OCB, individu mengutamakan kepentingan bersama dan memiliki sikap positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Mereka tidak hanya melakukan tugas yang telah ditetapkan, tetapi juga berupaya memberikan kontribusi tambahan untuk kemajuan organisasi. OCB, individu dapat membantu organisasi mencapai tujuan dengan lebih efektif dan menciptakan dampak positif pada lingkungan kerja. Karyawan tidak berharap imbalan resmi untuk menunjukkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Mengakui dan menghargai kontribusi OCB dari karyawan penting untuk membangun budaya kerja positif. Pengakuan dan apresiasi dapat berfungsi sebagai motivasi intrinsik. Perilaku OCB mencakup tindakan di luar tugas utama seperti membantu rekan kerja dan memberikan ide. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang memfasilitasi OCB melalui komunikasi terbuka, banyak berbagi pengetahuan, dukungan tim, dan pemberian umpan balik konstruktif. Pelatihan dan pengembangan juga dapat membantu karyawan untuk berkontribusi dalam OCB. Penting bagi organisasi untuk menghindari membuat ekspektasi yang terlalu tinggi dan membiarkan OCB menjadi sukarela. Mempromosikan dan mengapresiasi OCB, organisasi

dapat menciptakan budaya kerja positif dan meningkatkan kinerja serta kepuasan karyawan (Jacqueline dalam Bukhari, 2008).

OCB (Organizational Citizenship Behavior) adalah tindakan individu yang tidak diatur oleh organisasi dan tidak dihargai melalui sistem reward resmi, namun dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi keseluruhan fungsi organisasi. OCB melibatkan sikap dan perilaku sukarela di tempat kerja yang melampaui harapan organisasi. Contohnya adalah membantu rekan kerja yang sedang kesulitan. OCB juga termasuk perilaku yang bertujuan meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan, meskipun tidak diatur dan tidak dihargai oleh organisasi, OCB dapat membawa manfaat jangka panjang bagi individu dan organisasi. Individu yang menunjukkan perilaku OCB yang tinggi dapat mendapatkan reputasi baik dan pengakuan dari atasan dan rekan kerja, sementara organisasi dapat mengoptimalkan potensi individu dan meningkatkan kinerja kolektif melalui OCB Spitzmuller, Van Dyne, dan Ilies (Gunawan, dkk, 2013: 121). Organisasi perlu menciptakan budaya yang mendorong dan menghargai OCB dengan memberikan apresiasi, penghargaan, dan kesempatan pengembangan kepada karyawan yang terlibat dalam perilaku ini (Koys dalam Bukhari : 2008).

Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) sebagai perilaku individu yang dilakukan secara sukarela, tanpa adanya pengakuan langsung atau eksplisit dari sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan bertujuan untuk memajukan fungsi organisasi agar lebih efisien dan efektif.

Dengan kata lain, perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan perilaku individu yang tidak diwajibkan, tidak diakui secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan berkontribusi untuk meningkatkan fungsi organisasi yang efisien dan efektif (Podsakoff 2009: 122).

Peneliti akhir-akhir ini menaruh perhatian besar pada perilaku kewargaan organisasi (OCB) karena signifikansi praktis dan implikasinya terhadap organisasi. (Ali et al., 2022 :1).

Berdasarkan beberapa pandangan yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh individu atau karyawan, bukan sebagai bagian dari tugas pekerjaan mereka dan tanpa mengharapkan imbalan apapun. Tujuan dari perilaku ini adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam suatu organisasi.

b. Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Ada 5 faktor yang berkontribusi pada OCB: kesungguhan, altruisme, kebajikan warga negara, semangat olahraga, kesopanan, dan tanggung jawab terhadap lingkungan. Kesungguhan berperan dalam partisipasi dan kontribusi individu dalam organisasi. Altruisme adalah niat baik untuk membantu sesama anggota organisasi. Kebajikan warga negara penting karena melibatkan norma moral dan etika. Semangat membangun kerja sama dan dedikasi untuk prestasi organisasi. Kesopanan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Tanggung

jawab terhadap lingkungan berkontribusi pada keberlanjutan organisasi. Faktor-faktor ini penting untuk OCB yang sukses dan hubungan yang kuat di organisasi.

1. *Conscientiouness* yaitu orientasi pada pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, produktifitas, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi. Penelitian lain juga menambahkan bahwa kesadaran juga mencakup keterampilan interpersonal, kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik (Waskito, 2014: 88). Kesadaran karyawan menjadi faktor penting dalam mencapai keberhasilan organisasi karena dapat meningkatkan kinerja individu dan efektivitas tim kerja. Perusahaan perlu memperhatikan dan memfasilitasi pengembangan kesadaran karyawan melalui program pelatihan, pengakuan, dan reward yang sesuai. Indikator ini seperti 1) Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan, dengan tetap mempertimbangkan kualitas dan keefisienan dari hasil kerjanya, sehingga mencerminkan profesionalisme yang tinggi. 2) Mematuhi dengan saksama dan konsisten semua peraturan perusahaan, meski tanpa ada pengawasan langsung, sebagai bentuk penghargaan terhadap integritas dan ethos organisasi. 3) Kesadaran yang kuat untuk selalu berperilaku jujur dan transparan dalam segala aspek pekerjaan, termasuk dalam menghadapi situasi yang sulit atau menghadapi tekanan secara profesional, mampu dan mau bertanggung jawab penuh dalam menjalankan tugas-tugasnya, termasuk mengambil inisiatif, mengatasi tantangan, dan memastikan tugas-tugas tersebut diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2. *Altruism* yaitu tindakan sukarela yang membantu sesama di organisasi, penting di lingkungan kerja. Sikap ini menunjukkan kesiapan dan kepedulian karyawan untuk saling mendukung (Tambe dan Shanker, 2014: 69). Tim yang saling mendukung, kerjasama dan efektivitas meningkat. Organisasi harus mendorong tindakan altruisme untuk menciptakan hubungan kerja harmonis dan produktif. Saling mendukung, risiko konflik dapat dikurangi dan organisasi dapat mencapai tujuan bersama dengan lebih efisien (Gunawan et al, 2013: 121). Altruisme juga memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja di antara tim. Ketersediaan karyawan untuk membantu rekan kerja baru dan mengambil alih tugas-tugas dari rekan kerja lain adalah indikator penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung. Karyawan juga menunjukkan ketersediaan mereka untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja di sekitar mereka. Antusiasme dalam membantu rekan kerja pada waktu-waktu yang diperlukan juga menjadi indikator penting. Perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif dengan indikator-indikator tersebut.
3. *Civic Virtue* merujuk pada tindakan yang positif dalam proses kebijakan organisasi serta kontribusi yang dapat diberikan secara sukarela untuk kemajuan dan keberlanjutan organisasi (Tambe dan Shanker, 2014: 70). Mencakup pencarian informasi terkini yang mendukung kemajuan organisasi, partisipasi aktif dalam upaya peningkatan organisasi, kehadiran dalam semua rapat, adaptasi terhadap perubahan, dan

memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan efisiensi kerja (Friastuti, 2013; Gunawan et al, 2013:125).

4. *Sportmanship* (Sikap sportif) merupakan perilaku yang menekankan pada sisi positif organisasi, tanpa iri, mengeluh, atau memperbesar masalah kecil (Friastuti, 2013: 107). Contohnya, menghindari keluhan pribadi sepele dan tidak membanding-bandingkan, menyalahkan, atau protes. Indikator sikap sportif meliputi: (a) Tidak mengeluh di tempat kerja, (b) Tidak menghabiskan waktu mengeluh tentang masalah sepele, (c) Sikap non-negatif saat menghadapi masalah, dan (d) Fokus pada solusi (Tambe dan Shanker, 2014: 69; Gunawan et al, 2013: 124).
5. *Courtesy* (Kesopanan) Kesopanan penting dalam memelihara hubungan yang harmonis di lingkungan kerja agar terhindar dari konflik. Orang yang memiliki kesopanan dianggap menghargai orang lain (Gunawan et al, 2013: 122). Kesopanan juga mencakup pencegahan masalah dan langkah-langkah untuk mengatasi masalah. Indikator kesopanan meliputi kesadaran dalam memelihara hubungan baik, mengingatkan rekan kerja, tidak menyalahgunakan hak-hak karyawan lain, dan berkomunikasi dengan sopan (Friastuti (2013: 107; Gunawan et al, 2013: 125).

C. Faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Faktor yang berpotensi memengaruhi perilaku yang melebihi tugas (OCB) seperti kepuasan kerja; kesan karyawan, kepribadian karyawan, kepemimpinan, karakteristik tugas, dan kelompok organisasi Berber dan Rofcanin (2012:196).

Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan dan dapat meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang termotivasi akan memberikan balasan yang melebihi tuntutan tugas. Karyawan punya kemampuan membantu orang lain, tanggung jawab pada tugas ekstra, dan citra positif serta terlibat dalam OCB yang diamati atasan berpotensi penghargaan karyawan (Berber & Rofcanin, 2012:197).

Kepribadian yang ramah membuat seseorang lebih cenderung membantu, berpikir positif terhadap rekan kerja, dan merespons kebutuhan orang lain (Organ dalam Berber dan Rofcanin, 2012:198). Pakar percaya perilaku pemimpin berpengaruh pada perilaku OCB. Pemimpin yang memperlakukan karyawan dengan baik membantu mereka dan karyawan merasa berkewajiban membalas perilaku baik tersebut. Pemimpin transformasional memotivasi bawahannya dengan membentuk visi, memberi contoh, mendorong tujuan, memberi dukungan individual, dan mencapai kinerja tinggi (Berber dan Rofcanin, 2012:198).

Menegaskan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Faktor-faktor yang mendorong karyawan termasuk tingkat otonomi, rutinitas terencana, dan ketergantungan pada tugas. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif dalam memelihara kepentingan organisasi (Berber dan Rofcanin 2012:199).

Solidaritas, interaksi antar anggota, potensi, dan dukungan kolektif memainkan peran kunci dalam OCB. OCB dapat meningkatkan kinerja secara

keseluruhan. Faktor organisasional juga memiliki pengaruh dalam membentuk OCB, melalui formalisasi, dukungan, jarak, dan peran. Penelitian telah menunjukkan adanya hubungan antara anggota kelompok dan OCB, di mana dukungan dari anggota kelompok dapat berdampak besar. Potensi kolektif juga memegang peranan penting. Faktor-faktor organisasional memiliki kontribusi dalam pembentukan OCB. Memahami hal ini dapat membantu organisasi dalam mengelola OCB dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan (Berber dan Rofcanin, 2012:199).

D. Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pentingnya OCB dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak bisa diabaikan Podsakoff dalam Mariman (2015:15-16). OCB berperan dalam beberapa aspek, seperti: meningkatkan produktivitas rekan kerja melalui perilaku saling membantu, yang berdampak positif pada unit kerja; membantu manajer menerima umpan balik yang meningkatkan efektivitas kerja dan menjaga keseimbangan manajemen; menghemat sumber daya dengan meminimalkan keterlibatan manajer sehingga mereka dapat fokus pada tugas lain yang lebih penting; memperkuat semangat tim dan mengurangi konflik yang membuang waktu; menarik dan mempertahankan karyawan terbaik dengan membangun moral, loyalitas, dan komitmen; serta menjaga stabilitas kinerja organisasi dengan membantu rekan kerja yang terbebani atau absen (Mariman, 2015:15-16).

2. Pandita Buddhayana

Pandita memiliki arti bijaksana yaitu orang yang hidup dengan jalan pengetahuan akan manfaat kehidupan sekarang dan mendatang. Pandita dapat dikenali melalui tiga ciri yaitu ia baik dalam perbuatan, ucapan, dan pikiran. Tiga ciri yang dimiliki, ia hidup melalui praktik sepuluh jalan perilaku baik. Perbuatan, ia menghindari pembunuhan, menghindari pencurian, dan menghindari perilaku seksual yang salah; melalui ucapan, ia menghindari kebohongan, menghindari ucapan kasar, menghindari fitnah, dan menghindari bergosip; melalui pikiran, ia menghindari keserakahan, menghindari niat jahat, dan menghindari pandangan salah (*A.V.266-68*). Pembinaan umat Buddha tidak lepas dari peran rohaniawan sebagai pembina umat, dari segi moralitas memiliki sila yang lebih mendukung daripada pembimbing bagi orang-orang yang terdidik secara kemoralan. Seseorang bertemu dengan orang bijak yang menunjukkan kesalahan seperti harta karun, disarankan untuk berteman dengannya ini adalah tindakan baik dan bijaksana (*Dhp 76*).

Istilah "pandita" dapat diartikan dengan merujuk pada "Mangala Sutta, Khudaka Nikaya," di mana salah satu interpretasinya adalah "pandita sevana" atau bergaul dengan orang bijak. Gelar "pandita" sebenarnya mencerminkan makna yang bersifat agamis dan terkait erat dengan keluhuran batin seseorang. Panggilan sebagai pandita diberikan secara selektif, hal ini tidak dapat dijamin sepenuhnya sebagai indikator mutlak dari kedalaman batin seseorang. Pandita dalam konteks "Mangala Sutta"

mengacu pada individu yang memiliki, mengembangkan, dan terus menggunakan kebijaksanaan atau kearifan dalam semua aspek kehidupan. Pandita dapat diartikan sebagai orang bijak dalam konteks ini. Dalam kitab *Paramatthajotika*, Buddhaghosa Thera menjelaskan pandita sebagai seseorang yang menjalani kehidupan dengan bijaksana untuk mendapatkan manfaat dalam kehidupan saat ini maupun masa depan Beliau mencontohkan para *Sammāsambuddha*, *Pacceka Buddha*, para *Asitimaḥsavaka* (80 siswa utama) dan *savaka* lainnya (Sanjivaputta, 1991: 12).

Pandita akan diberi penghormatan dan dihormati karena pengetahuannya yang mendalam, kebijaksanaanya, serta kontribusinya dalam menjaga dan menyebarkan ajaran agama dan nilai-nilai spritual dalam masyarakat buddha. Oleh karena itu seorang pandita memiliki landasan yang baik yaitu sila atau perbuatan yang baik, karena apa bila sila tak baik, maka samadhi tidak berkembang, dan tanpa samadhi mustahil untuk bisa menghasilkan kebijaksanaan (*A.III, 14*). Kelompok sila yang harus di jalankan oleh pandita yaitu mengendalikan tiga hal yaitu Ucapan harus benar, perbuatan benar dan pikiran benar (*M. I, 301*).

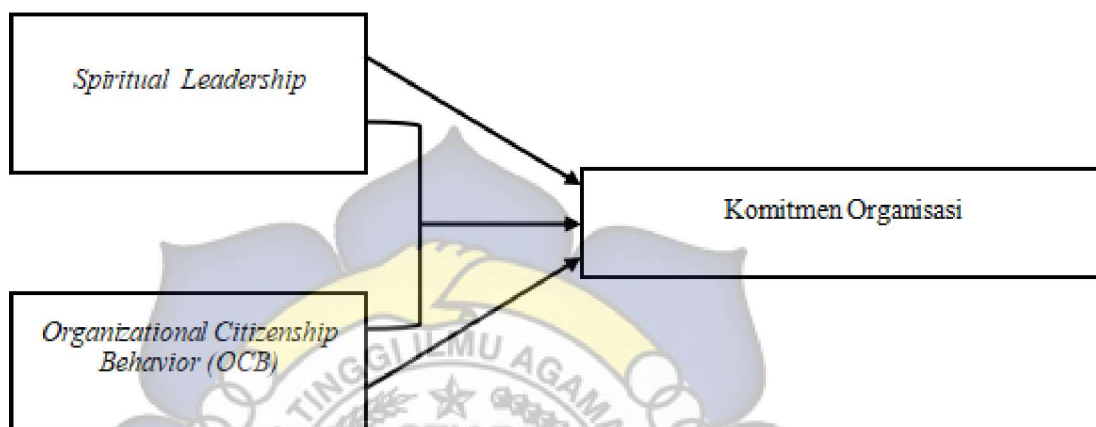
C. Kerangka Pikir

Teori yang memiliki hubungan dari berbagai faktor sebagai identifikasi masalah yang penting dengan model konseptual (Sugiyono, 2018:60). Variabel penelitian ini meruakan *spiritual leadership*, *organizational citizenship behavior* sebagai variabel bebas (Independen), komitmen organisasi sebagai variabel terikat (Dependen). Penelitian ini dilakukan

guna mengetahui pengaruh *spiritual leadership* dan *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi.

Bagan 2.1

Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 menggambarkan korelasi antara *spiritual leadership*, *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasi pandita Buddhayana DKI Jakarta.

D. Hipotesis Penelitian

Jawaban, prediksi, atau dugaan sementara yang berakitan dengan masalah yang diajukan dalam penelitian (Sugiyono, 2019:99), yaitu:

H1: Terdapat pengaruh *spiritual leadership* terhadap komitmen organisasi

H2: Terdapat pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasi.

H3: Terdapat pengaruh *Spiritual leadership* dan *organizational citizenship behavior* terhadap komitem organisasi.