

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Bab II mencakup landasan teori, hasil penelitian sebelumnya dan penurunan hipotesis, serta model penelitian.

A. Landasan Teori

A.1. Kepribadian Proaktif

a. Pengertian Kepribadian Proaktif

Q.S. Al-Baqarah Ayat 148

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ
اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Kepribadian proaktif merupakan kepribadian seseorang yang relatif tidak didesak oleh kekuatan situasional dan seseorang yang mempengaruhi perubahan lingkungan (Bateman & Crant, 1993). Pengertian proaktif sendiri adalah tindakan antisipatif karyawan yang berinisiatif mempengaruhi diri mereka sendiri dan lingkungan kerja mereka, dan pada umumnya bertujuan untuk menjadikan pekerjaan menjadi lebih efektif (Grant & Ashford, 2008). Contoh perilaku proaktif menurut penelitian Grant & Ashford (2008) termasuk pada memprakarsai peningkatan prosedur kerja, mencari umpan balik, atau secara aktif beradaptasi

dengan lingkungan baru. Maka dari itu, Grant & Ashford (2008) menyimpulkan bahwa perilaku proaktif adalah suatu bentuk perilaku promotif yang menantang karena ia berubah, berorientasi, menantang *status quo*, dan juga terkadang berdampak negatif pada hubungan antar karyawan karena saling bersaing. Grant & Ashford (2008) juga menjelaskan perilaku proaktif sebagai sebuah proses yang dapat diterapkan pada serangkaian tindakan melalui antisipasi, perencanaan, dan berusaha untuk memiliki suatu dampak tersendiri.

Perilaku kepribadian proaktif berfokus pada masa depan (Michael Frese & Fay, 2001), berorientasi pada perubahan (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000), dimana karyawan secara eksplisit bermaksud untuk memiliki efek yang terlihat pada diri sendiri atau lingkungan dan untuk menciptakan perbedaan (Grant, 2007). Crant (2000) menjelaskan bahwa perilaku kepribadian proaktif dapat terjadi di dalam atau di luar batas-batas peran karyawan. Proaktif di dalam peran karyawan dapat berupa keaktifan dalam mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan efisiensi waktu dan dapat menyelesaikan tugas-tugas tersebut lebih cepat dari jadwal yang ditetapkan, atau dapat juga berupa efektifitas dalam mengumpulkan sumber daya tambahan untuk pengerjaan tugas tersebut, atau dengan kata lain karyawan dapat melaksanakan tugas dan perannya secara proaktif (Crant, 2000; Michael Frese & Fay, 2001). Dalam hal ini proaktif berperan dalam tindakan antisipatif yang diambil dengan mengikuti cara yang ditentukan atau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan. Sedangkan proaktif dalam konteks di luar peran pekerjaan menurut Grant & Ashford (2008) dapat berupa tindakan antisipatif yang dilakukan di luar sarana

dan tujuan yang ditentukan dalam pekerjaannya. Dalam hal ini, proaktif dapat mencakup perilaku yang diberlakukan untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelum diminta untuk melakukannya atau dengan menemukan cara baru untuk melakukan pekerjaannya (Grant & Ashford, 2008).

Adapun indikator kepribadian proaktif menurut (Bateman & Crant, 1993) meliputi:

1. Kemampuan Mengidentifikasi Peluang, yakni kemampuan seseorang dalam mengenali peluang lebih dulu dari orang lain.
2. Menunjukkan Inisiatif, ditandai dengan kecenderungan individu untuk memperbaiki hal yang tidak disukainya dan memiliki cara terbaik untuk melakukan sesuatu.
3. Mengambil Tindakan, yakni keberanian untuk mewujudkan gagasannya agar menjadi kenyataan dan memiliki kemampuan untuk membuat perubahan pada lingkungannya..
4. Gigih, merupakan kecenderungan untuk tetap fokus mempertahankan gagasan dan keyakinannya hingga mencapai perubahan yang berarti walaupun harus menghadapi berbagai rintangan di dalamnya.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepribadian Proaktif

Bateman & Crant (1993) dan Thomas, Whitman, & Viswesvaran (2010) menjelaskan bahwa perilaku proaktif dapat dipengaruhi oleh kepercayaan seseorang terhadap kemampuan mereka untuk mengatasi kendala oleh kekuatan

situasional dan kemampuan untuk mempengaruhi perubahan positif dan bermanfaat pada lingkungannya.

c. Dampak Kepribadian Proaktif

Secara umum, karyawan yang proaktif dapat mencapai kinerja yang unggul karena mereka “memilih dan menciptakan situasi yang meningkatkan kemungkinan kinerja tingkat tinggi” (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999). Perilaku proaktif telah dikaitkan dengan hasil positif seperti kinerja pekerjaan yang lebih tinggi, inovasi, kesuksesan kewirausahaan, dan efektivitas organisasi (Baer & Frese, 2003; Fay & Frese, 2001; Michael Frese & Fay, 2001; Grant, Parker, & Collins, 2009; Tornau & Frese, 2013). Individu yang proaktif lebih mungkin untuk mengalami peningkatan rasa kepemilikan atas pekerjaan dan signifikansi tugas yang lebih tinggi, sehingga karyawan proaktif cenderung lebih efektif berkomitmen terhadap organisasi (Ghitulescu, 2018).

A.2. Keadilan Organisasi

a. Definisi Keadilan Organisasi

Q.S. Al-Anbiya Ayat 47

وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ
كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا ۖ وَكَفَىٰ بِنَا حَاسِبِينَ

Kami akan memasang timbangan yang tepat pada hari kiamat, maka tiadalah dirugikan seseorang barang sedikitpun. Dan jika (amalan itu) hanya seberat biji sawipun pasti Kami mendatangkannya (pahala)nya. Dan cukuplah Kami sebagai pembuat perhitungan.

Keadilan organisasi adalah evaluasi pribadi tentang kedudukan etis dan moral perilaku manajerial (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007b). Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana orang memandang bahwa mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja (Kinicki & Fugate, 2013). Cropanzano, Bowen, & Gilliland, (2007b) membagi keadilan organisasi menjadi 3 bentuk, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Keadilan distributif merupakan persepsi keadilan karyawan yang berkaitan dengan alokasi hasil yang diberikan organisasi kepada karyawan (Carrell & Dittrich, 1978). Keadilan distributif ini mencerminkan persepsi keadilan tentang bagaimana sumber daya dan hadiah didistribusikan atau dialokasikan (Kinicki & Fugate, 2013). Keadilan distributif ini berbasis pada teori pertukaran dan teori kesejahteraan yang menjelaskan bahwa karyawan memiliki motif sejahtera dan motif melakukan pertukaran (Tjahjono, 2010). Dalam praktik manajemen SDM, keadilan distributif berasosiasi dengan beragam konteks praktik kompensasi, karir dan sejumlah hasil-hasil pekerjaan karyawan yang berhubungan dengan kesejahteraan individu.

Konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau *distributive outcomes*, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur yang dijalankan untuk menentukan alokasi hasil kepada karyawan (Tjahjono, Palupi, & Yuasmara, 2015). Prosedur yang adil harus mampu mengakomodasikan sesuatu yang lebih menguntungkan sekaligus dapat memperhatikan keberlanjutan dari hubungan sosial jangka panjang antara karyawan dan organisasi (Colquitt, 2001).

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam (Tjahjono dkk., 2015) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan proses pembuatan keputusan yang dijalankan secara adil yang mana dirasakan oleh para karyawan bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil (Tjahjono dkk., 2015). Definisi keadilan prosedural sendiri adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan (Thibaut & Walker, 1978). Menurut Kinicki & Fugate (2013) keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan yang dialokasikan. Keadilan prosedural menjadi hal yang penting karena karyawan merasa penting untuk mengetahui mekanisme dari prosedur dan keadilan tersebut (Colquitt, 2001; Palupi, 2013).

Terdapat dua jenis persepsi keadilan prosedural yaitu *self interest* berupa persepsi tentang keadilan prosedural yang menjadi alat untuk memaksimalkan kepentingan pribadi atau setidaknya menjadikan kepentingan pribadi dapat terakomodasi (Thibaut & Walker, 1978), serta jenis persepsi keadilan prosedural berupa *group value* yang merupakan alat untuk membangun harmoni dalam organisasi ((Lind dan Tyler, 1988) dalam (Tjahjono dkk., 2015)). Selain itu, hal yang penting untuk diperhatikan adalah prosedur yang adil harus bermanfaat dan memberi perhatian pada hubungan sosial jangka panjang antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi (Colquitt, 2001; Tjahjono, 2010).

Konsep keadilan yang selanjutnya adalah keadilan interaksional, Kinicki & Fugate (2013) menjelaskan bahwa keadilan interaksional berkaitan dengan kualitas perawatan interpersonal yang diterima karyawan ketika prosedur dilaksanakan. Menurutnya, bentuk keadilan ini tidak berkaitan dengan hasil atau prosedur yang terkait dengan pengambilan keputusan, tetapi lebih berfokus pada apakah orang percaya atau tidak bahwa mereka diperlakukan secara adil ketika keputusan diterapkan. Perlakuan interpersonal yang adil mengharuskan manajer berkomunikasi dengan jujur dan memperlakukan orang dengan sopan dan hormat.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Menurut Cropanzano dkk., (2001), terdapat 3 aspek yang dievaluasi terkait pengaruhnya terhadap keadilan organisasi, yaitu:

1. Alokasi imbalan dan/atau kompensasi.
2. Proses pengalokasian imbalan dan/atau kompensasi.
3. Hubungan interpersonal, baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan.

Kemudian, menurut Palupi (2013) kebijakan organisasi yang terkait dengan rotasi karyawan juga menjadi hal yang penting kaitannya dengan persepsi keadilan dalam memberikan peluang karir di masa depan.

c. Dampak Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi memiliki potensi untuk menciptakan manfaat kuat bagi organisasi dan karyawan. Manfaat tersebut dapat berupa kepercayaan dan komitmen yang lebih besar, peningkatan kinerja pekerjaan, perilaku

kewarganegaraan yang lebih bermanfaat, peningkatan kepuasan pelanggan, dan berkurangnya konflik (Cropanzano dkk., 2007a). Selain itu, jika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka akan lebih cenderung memiliki sikap positif tentang pekerjaan mereka, hasil pekerjaan mereka, dan penyelia mereka (Moorman, 1991).

A.3. Spiritualitas di Tempat Kerja

a. Definisi Spiritualitas di Tempat Kerja

Q.S. At-Taubah Ayat 105

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسِرِّي اللّٰهُ عَمَلِكُمْ وَّرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى
عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Spiritualitas di tempat kerja adalah suatu pengenalan bahwa karyawan memiliki pemaknaan kehidupan yang lebih dalam pada suatu pekerjaan, termasuk rasa memiliki tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka yang bermakna dan berlangsung dalam konteks komunitas (Ashmos & Duchon, 2000).

Menurut Neck & Milliman, (1994) spiritualitas di tempat kerja adalah tentang mengekspresikan keinginan diri untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup dan juga merupakan sebuah proses menghidupkan nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang oleh seseorang.

Mitroff dan Denton (1999) dalam (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003) menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja melibatkan upaya untuk menemukan tujuan akhir seseorang dalam hidup, mengembangkan hubungan yang kuat antar rekan kerja yang terkait dengan pekerjaan, dan memiliki konsistensi (atau keselarasan) antara keyakinan inti seseorang dan nilai-nilai organisasi mereka.

Pengertian lain spiritualitas di tempat kerja menurut (ICSW) *International Center for Spirit at Work* (2007) dalam (Khasawneh, 2011) yaitu tentang individu dan organisasi yang melihat pekerjaan secara spiritual, sebagai kesempatan untuk tumbuh dan memberikan kontribusi kepada masyarakat dengan cara yang berarti. Hal tersebut berkaitan dengan kepedulian, kasih sayang, dan dukungan orang di sekitarnya, serta tentang integritas, dan bersikap jujur pada diri sendiri dan orang lain.

Robbins & Judge, (2017) mendefinisikan spiritualitas di tempat kerja sebagai sebuah konteks budaya yakni budaya spiritual di tempat kerja di mana organisasi tersebut mengakui bahwa orang-orang di dalamnya memiliki kehidupan batin yang menyehatkan dan dipupuk oleh pekerjaan yang bermakna pada konteks komunitas. Organisasi yang mendukung budaya spiritual mengenali bahwa orang mencari untuk menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka dan keinginan untuk terhubung dengan manusia lain sebagai bagian dari komunitas (Robbins & Judge, 2017).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa spiritualitas di tempat kerja adalah sebuah pemahaman bahwa seseorang memiliki keyakinan atau pemaknaan yang mendalam akan sebuah pekerjaan di mana seseorang tersebut akan menemukan makna dan tujuan hidup sebagai penghidupan nilai-nilai pribadi dan tentang keinginannya untuk terhubung dengan manusia lain dalam sebuah pekerjaan atau organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Spiritualitas di Tempat Kerja

Menurut Ashmos & Duchon (2000), spiritualitas di tempat kerja dipengaruhi oleh tujuh faktor, antara lain :

1. Kondisi komunitas, mencakup penilaian terkait dukungan dari komunitas. Komunitas disini adalah tempat individu mengalami pertumbuhan pribadi yang berharga untuk diri mereka sendiri sebagai individu, dan memiliki rasa untuk bekerja sama.
2. *Work unit as a community*, yakni tentang sejauh mana unit kerja memberi semangat dan perhatian.
3. Persepsi dan sikap terhadap nilai-nilai organisasi. Individu dengan spiritualitas di tempat kerja yang tinggi akan memiliki pemaknaan yang mendalam terhadap nilai-nilai organisasi. Pemaknaan atas nilai-nilai tersebutlah yang akan menentukan sikap dan persepsinya terhadap kehidupan dalam organisasi.

4. Pemaknaan dalam pekerjaan. Pegawai dengan spiritualitas di tempat kerja yang tinggi akan memaknai pekerjaannya lebih dari pemaknaan sebatas bekerja, tetapi juga tentang bagaimana memiliki manfaat bagi lingkungan.
5. *Inner life*, yakni tentang harapan seseorang, serta kesadaran akan nilai-nilai pribadi dan perhatian terhadap spiritualitas.
6. Persepsi, dalam hal ini persepsi menjadi penghalang menuju spiritualitas di mana persepsi seseorang akan menjadi berbeda tergantung pada pemaknaannya terhadap organisasi dan orang-orang di dalamnya.
7. Adanya kesadaran akan tanggung jawab pribadi, seseorang dengan pemaknaan atas pekerjaan atau spiritualitas di tempat kerja yang kuat akan memiliki kesadaran akan tanggung jawab, keterlibatan, dan keaktifannya dalam organisasi, karena ia merasa menjadi bagian penting dalam organisasi.
8. Hubungan positif dengan orang lain. Pemaknaan yang mendalam lebih kepada pemaknaan tentang kehidupan, pegawai dengan spiritualitas di tempat kerja yang tinggi akan selalu berusaha menciptakan manfaat berupa hubungan positif bagi orang-orang di sekitarnya.
9. Kontemplasi atau perenungan. Pemaknaan yang mendalam tentang pekerjaan tersebut akan selalu mendorong individu untuk terus mengevaluasi diri dan merenungkan bagaimana agar dapat mendatangkan manfaat yang lebih baik lagi.

c. Dampak Spiritualitas di Tempat Kerja

Menurut (Ashmos & Duchon, 2000), *outcomes* dari spiritualitas di tempat kerja meliputi :

1. Pemaknaan yang mendalam akan tujuan organisasi.

Pemaknaan tersebut berkaitan dengan menerima bahwa karyawan ingin terlibat dalam pekerjaan yang memberi makna bagi kehidupan mereka.

2. Keyakinan akan rasa selalu terhubung dengan organisasi.

Spiritualitas di tempat kerja juga tentang anggapan bahwa makhluk spiritual tidak hanya mengekspresikan kebutuhan kehidupan batin dengan mencari pekerjaan yang bermakna tetapi sebagai bagian dari kehidupan yang hidup berhubungan dengan manusia lain.

A.4. Komitmen Organisasional

a. Definisi Komitmen Organisasional

Q.S. As-Saff Ayat 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بِنْيَانٌ مَرصُوصٌ

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap berupa (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu; (2) kesediaan untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi atas nama organisasi; dan (3) kepercayaan pada, dan penerimaan, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Berdasarkan defini tersebut, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan proses yang berkelanjutan di mana anggota organisasi

mengungkapkan kepedulian mereka terhadap organisasi dan perusahaannya untuk kesuksesan dan kesejahteraan yang berkelanjutan (Luthans, 2011).

Meyer & Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan psikologis pikiran yang mencerminkan keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk mempertahankan keanggotaan dalam sebuah organisasi. Menurutnya, komitmen organisasional ini berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi, berkorban, dan memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan karena karyawan ingin bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Meyer & Allen (1991) juga memperkenalkan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif (*affective commitment*), berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Tingginya komitmen afektif ini akan memungkinkan anggota organisasi untuk terus menjadi anggota dalam organisasi dengan alasan karena mereka memang memiliki keinginan tersebut. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi terkait dengan kemungkinan akan mengalami kerugian jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Tingginya komitmen berkelanjutan ini akan memungkinkan anggota organisasi dengan *continuance commitment* untuk terus mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi

tersebut. Kemudian, komitmen normatif (*normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan seseorang untuk terus berada dalam organisasi. Tingginya tingkat komitmen normatif ini akan memungkinkan anggota organisasi untuk terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Menurut Mowday & Steers (1979), komitmen organisasional didefinisikan dalam beberapa konsep, seperti perilaku, sikap, dan konsep kekuatan relatif. Dalam konsep perilaku, Mowday & Steers (1979) mendefinisikan komitmen organisasional seperti perilaku seseorang yang mencerminkan keterikatan pada organisasi yakni perilaku seseorang yang melebihi ekspektasi formal dan/atau normatif. Kemudian pada konsep sikap, komitmen organisasional didefinisikan sebagai konstruk yang lebih global, mencerminkan respons afektif umum terhadap organisasi, dan menekankan keterikatan pada organisasi pemberi kerja, termasuk tujuan dan nilai-nilainya. Selain itu, pada konsep kekuatan relatif, komitmen organisasional mewakili sesuatu di luar kesetiaan pasif belaka kepada suatu organisasi. Komitmen dalam hal ini melibatkan bagaimana hubungan aktif dengan organisasi, sehingga individu mau memberi sesuatu dari diri mereka sendiri untuk berkontribusi pada kesejahteraan organisasi. Menurut Mowday & Steers (1979), konsep definisi komitmen organisasional tersebut dapat diidentifikasi melalui 3 faktor yang terkait, yakni : 1. Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; 2. Kesiediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi; dan 3. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Dari beberapa konsep definisi komitmen organisasional yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa konsep dasar dari komitmen organisasional meliputi sikap dan perilaku seseorang yang mencerminkan kesetiaannya terhadap organisasi, dengan mendukung segala arah dan tujuan yang ditetapkan organisasi dan bersedia melangkah maju bersama organisasi, serta kerelaan untuk memberikan yang terbaik demi kesejahteraan dan kemajuan organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Berdasarkan kajian literatur oleh Mugizi, Bakkabulindi, & Bisaso (2015), terdapat 3 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan, yaitu:

1. Praktik sumber daya manusia.

Praktik ini memiliki beberapa variabel independen yang membentuknya, yaitu: rekrutmen, seleksi, desain pekerjaan, pelatihan, penilaian, promosi, partisipasi, penghargaan, keamanan kerja, dan penanganan keluhan.

2. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional dapat dibentuk oleh 4 variabel yaitu, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, hubungan karyawan dan dukungan organisasi.

3. Karakteristik individu

Karakteristik individu dibentuk oleh usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, pengalaman kerja, posisi pekerjaan dan *self-efficacy* seseorang.

Kemudian menurut Steers (1977) komitmen organisasional karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor dan dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu:

1. Karakteristik pribadi, kategori ini meliputi usia, pendidikan, dan kebutuhan akan pencapaian.
2. Karakteristik pekerjaan, kategori ini meliputi identitas tugas, interaksi opsional, dan *feedback*.
3. Pengalaman kerja, kategori ini meliputi sikap kelompok, ketergantungan organisasi, dan personal *import*.

c. Dampak Komitmen Organisasional

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Steers (1977) ditemukan beberapa dampak atau *outcomes* dari komitmen organisasional, yang antara lain :

1. Keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.
Seseorang dengan komitmen organisasional yang tinggi tentu akan berusaha mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, karena ia merasa menjadi bagian penting dalam organisasi dan organisasi memiliki arti penting bagi kehidupannya.
2. Tingkat retensi karyawan atau kestabilan tenaga kerja.
Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan cenderung mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Semakin banyak karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi menandakan bahwa akan banyak karyawan yang bertahan menjadi

anggota organisasi, sehingga tingkat retensi karyawan menjadi rendah serta terjadi kestabilan tenaga kerja.

3. Kestabilan tingkat presensi karyawan.

Karyawan yang mempertahankan keanggotaannya tentu akan mempertahankan keterlibatannya dalam setiap kegiatan pada organisasi.

4. Tingkat kinerja karyawan.

Komitmen organisasional memungkinkan seseorang memiliki rasa kepemilikan yang tinggi atas organisasi, rasa kepemilikan tersebut menghantarkan karyawan kepada rasa untuk selalu melakukan yang terbaik demi kemajuan organisasi yang selanjutnya diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan yang sebaik-baiknya.

5. Efektivitas organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan selalu mendukung segala upaya yang dilakukan organisasi sehingga organisasi dapat mencapai sebuah efektifitas dalam kegiatan-kegiatannya.

B. Hasil Penelitian Sebelumnya dan Perumusan Hipotesis

B.1. Pengaruh Kepribadian Proaktif terhadap Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional yang efektif telah dikonseptualisasikan sebagai mediasi kritis melalui teknik desain ulang pekerjaan yang dapat disalurkan untuk memfasilitasi inisiatif proaktif, seperti disebutkan pada penelitian Hartog & Belschak (2007). Terciptanya proaktif dan komitmen (khususnya komitmen afektif) dapat disertai oleh rasa pemersatu untuk terlibat aktif dalam penciptaan

dan pengembangan lingkungan dalam organisasi, seperti disebutkan pada (Bateman & Crant, 1993; Hartog & Belschak, 2007). Menurut Thomas dkk., (2010), proaktif akan mempengaruhi kecenderungan karyawan di tempat kerja serta mempengaruhi sejauh mana mereka dalam mengidentifikasi dan merasa terlibat dengan lingkungan organisasi. Dengan demikian, karyawan yang proaktif dapat memfasilitasi komitmen organisasi. Misalnya, pada penelitian Hartog & Belschak (2007) yang menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen secara efektif memiliki dampak dalam organisasi mereka dan dapat menginspirasi berbagai inisiatif dalam pencapaian tujuan.

Literatur proaktif mendukung hubungan antara proaktif dan komitmen afektif, tetapi yang menarik sebagian besar penelitian berfokus pada komitmen organisasional sebagai anteseden dari proaktif (Hartog & Belschak, 2007). Komitmen memang dikatakan dapat memfasilitasi proaktif karena secara efektif komitmen organisasional merupakan rasa atas keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mengilhami upaya berbasis tujuan inisiatif (Ghitulescu, 2018). Namun, hingga saat ini sebagian besar studi bersifat korelasional dan karenanya belum dapat ditarik kesimpulan yang jelas tentang kausalitas di antara keduanya (Belshak & Hartog, 2010) dalam (Ghitulescu, 2018). Tetapi, dalam meta analisis proaktif terbaru dari 103 sampel independen oleh Thomas dkk., (2010), ditemukan bukti konklusif dari hubungan komitmen afektif dengan proaktif, dan berpendapat bahwa proaktif dapat mengarah pada peningkatan komitmen.

Tabel 2.1

Penelitian Pendukung Hipotesis 1

NO	JUDUL/PENELITI	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
1	Psychosocial Effects of Proactivity: The Interplay between Proactive and Collaborative Behavior (Brenda Ghitulescu, 2018)	Analisis faktor konfirmatori (CFA) dilakukan untuk menilai validitas diskriminan antara langkah-langkah berbasis survei - perilaku proaktif, perilaku kolaboratif, konflik tugas, kepuasan kerja, dan komitmen afektif.	Perilaku proaktif memiliki efek positif yang signifikan pada komitmen afektif.
2	Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs (Jeffrey P. Thomas, Daniel S. Whitman and Chockalingam Viswesvaran, 2010)	Meta-analisis Analisis jalur Menggunakan AMOS	Komitmen organisasi afektif secara signifikan terkait dengan kepribadian proaktif, inisiatif pribadi, dan suara.
3	Proactive Behavior in Organizations (J. Michael Crant, 2000)	Meta Analisis	Proaktif tim juga terkait positif dengan produktivitas dan layanan pelanggan. Tim yang lebih proaktif juga mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi komitmen organisasi dan komitmen tim.

Dari penjelasan di atas, serta didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepribadian proaktif berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

B.2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Penelitian Tjahjono (2010) menyebutkan bahwa keadilan organisasi (keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi khususnya komitmen afektif. Menurut Adawiyah, Tjahjono,

& Fauziah (2016), jika karyawan merasa adil terhadap pengalokasian kompensasi pada perusahaan, maka mereka akan cenderung setia pada perusahaan karena mereka telah memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan dan merasa bahwa perusahaan tersebut sesuai dengan nilai dan tujuan mereka. Di samping itu, dalam penelitian yang dilakukan oleh Ardi & Sudarma (2015), disebutkan bahwa karyawan akan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil-hasil atau kompensasi yang diterima, dan prosedur atau cara diterimanya hasil-hasil tersebut adalah adil. Selain itu, mereka juga menyebutkan bahwa sangat penting untuk membentuk persepsi keadilan yang baik dimana karyawan nantinya merasa mendapatkan perilaku yang adil dari perusahaan yang berupa keadilan distributif berupa distributif kompensasi, keadilan prosedural berupa prosedur pengambilan keputusan, dan keadilan interaksional berupa hubungan dengan atasan atau hubungan antar karyawan. Oleh karena itu, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan maka akan menimbulkan sikap-sikap positif yang akan berpengaruh terhadap komitmen organisasionalnya (Ardi & Sudarma, 2015; Palupi, Tjahjono, & Nuri, 2014).

Pada beberapa tinjauan literatur yang dilakukan oleh penulis, penulis menemukan bahwa kebanyakan penelitian lebih fokus kepada persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural dibandingkan pada persepsi keadilan interaksional, sehingga belum banyak penelitian yang meninjau tentang persepsi keadilan interaksional. Dalam penelitian ini, penulis ingin meninjau pengaruh dari ketiga persepsi keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Dalam

beberapa penelitian, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional secara langsung, kemudian beberapa penelitian juga menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional secara tidak langsung, tetapi melalui variabel kepuasan kerja.

Tabel 2.2

Penelitian Pendukung Hipotesis 2

NO	JUDUL/PENELITI	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
1	Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Akhmad Sanhaji, Budi Eko Soetjipto, Suharto, 2016)	Regresi linear berganda	Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
2	PENGARUH Keadilan Organisaional dan Keterlibatam Kerja terhadap Komitmen Organisaional pada Karyawan Bounty Hotel Bali (I Made Pasek Ardiana Putra, I Gede Riana, 2017)	Regresi linear berganda	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional
3	Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan (I Made Angga Saputra, I Made Artha Wibawa, 2019)	Regresi linear berganda	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
4	Pengaruh Persepsi Dukungan dan Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organizational sebagai Variabel Intervening (Raka Tri Bayu Ardi, Ketut Sudarma, 2015)	Metode Analisis jalur perluasan dari Regresi Linear Berganda.	Keadilan Organsiasi terhadap komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan.

Dari penjelasan di atas, didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

B.3. Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Dari kajian literatur yang dilakukan oleh penulis, hampir keseluruhan hasil mengatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Tetapi, penulis juga menemukan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara spiritualitas di tempat kerja dengan komitmen organisasional.

Penelitian “Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap *Turnover Intention* Perawat melalui Komitmen Organisasional di Rumah Sakit Islam Unisma Malang” oleh Budiono, Noermijati, & Alamsyah (2014) mendapatkan hasil bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif langsung terhadap komitmen organisasional. Pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap komitmen organisasi yang dihasilkan dalam penelitian “Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui Komitmen Organisasional” oleh Inkai Y & Kistyanto (2013) adalah signifikan dan positif, yang artinya pengaruh spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Kemudian, pada penelitian “Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja (Workplace Spirituality) terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan PT. Bank BRI Syariah Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta) oleh

Prakoso, Susilo, & Aini (2018) menyatakan bahwa variabel *Meaningful Work* (X1), *Sense of Community* (X2), dan *Alignment With Organizational Values* (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y). Penelitian berjudul “Hubungan antara Spiritualitas di Tempat Kerja dengan Komitmen Organisasional pada Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Kota Malang” oleh Arrasyidu (2018) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara spiritualitas di tempat kerja dengan komitmen organisasional.

Tabel 2.3

Penelitian Pendukung Hipotesis 3

NO	JUDUL/PENELITI	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
1	Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Turnover Intention Perawat melalui Komitmen Organisasional di Rumah Sakit Islam Unisma Malang (Sugeng Budiono, Noermijati, Arief Alamsyah, 2014)	Teknik analisis data: statistika deskriptif, selanjutnya menggunakan statistika inferensial dengan pendekatan analisis jalur (path analysis).	Spiritualitas di tempat kerja (X) berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional (Y).
2	Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Turnover Intention melalui Komitmen Organisasi (Dita Inkai Y , Anang Kistyanto, 2013)	Metode analisis statistik menggunakan partial least square (PLS).	Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3	Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan PT. Bank BRI Syariah Kantor Cabang Malang Soekarno Hatta) (Aditya Ramadhan Prakoso, Heru Susilo, Edlyn Khurotul Ain, 2018)	Regresi linear berganda.	<i>Meaningful Work</i> (X1), <i>Sense of Community</i> (X2), dan <i>Alignment With Organizational Values</i> (X3) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y)
4	Hubungan antara Spiritualitas di Tempat Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Kota Malang (Hanif Arrasyidu, 2018)	Analisis data menggunakan korelasi product moment.	Terdapat hubungan yang signifikan antara spiritualitas di tempat kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan.

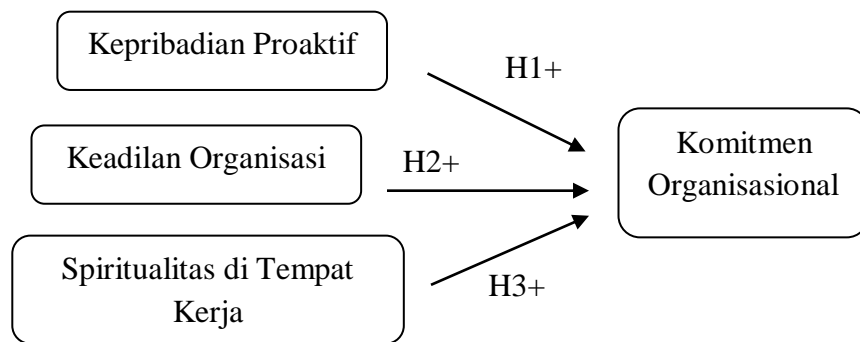
NO	JUDUL/PENELITI	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
Lanjutan Tabel 2.3.			
5	The Effect of Workplace Spirituality Dimentions on Organizational Commitment with Perceived Organizational Support as A Moderating Variable (Diaz Haryokusumo, 2015)	Confirmatory Factor Analisis (CFA) dengan rotasi varimax untuk menguji validitas instrumen yang diskriminatif dan konvergen. Untuk mengukur derajat hubungan antara variabel dan level validitas, menggunakan Ukuran Kecukupan Pengambilan Sampel.	Spiritualitas di tempat kerja memiliki efek positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
6	Spiritualitas di Tempat Kerja Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Guru di Pondok Pesantren Al Azizah Gunung) (Siti Nurmayanti, Dwi Putra Buana Sakti, dan Lalu Suparman, 2018)	Analisis deskriptif dan analisis inferensial menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS) dengan bantuan <i>software SMART PLS</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki efek positif dan signifikan pada komitmen organisasi.
7	Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Komitmen Organisasional pada Koperasi Peternak Susu Bandung Utara (KPSBU) Lembang Jawa Barat (Asep Kurnia, Sri Suwarsih, Dudung Abdurrahman, 2018)	Analisis deskriptif dengan analisis jalur dengan program SPSS 20.	Spiritualitas di tempat kerja dan kepemimpinan spiritual secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
8	Pengaruh Kompetensi dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Kinerja Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perumda Air Minum Tirta Makmur Sukoharjo) PADA (Uva Umi Musyarofah, 2018)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji path analisis, uji koefisien determinasi, uji simultan, (uji f), uji parsial (uji t), pengolahan menggunakan SPSS 23.0.	Variabel komitmen organisasional secara signifikan memediasi hubungan antara kompetensi dan spiritualitas di tempat kerja terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan di atas, didukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

C. Model Penelitian

Model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Model Penelitian