

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Spiritualitas Tempat Kerja (*Workplace Spirituality*)

Spiritualitas Tempat Kerja adalah konsep baru dalam model manajemen dan perilaku organisasi, khususnya budaya organisasi. Konsep ini pun sebenarnya telah digambarkan dalam konsep-konsep perilaku organisasi seperti *values*, *ethics*, dan sebagainya. Hal ini dijelaskan oleh Robbins (2005) sebagai berikut: *The concept of workplace spirituality draws on topics such as values, ethics, motivation, leadership, and work/life balance*. Dalam Ashmos dan Duchon (2000) menyatakan bahwa untuk memahami istilah spiritualitas di tempat kerja harus diawali dengan pengakuan bahwa setiap orang memiliki suatu kehidupan pribadi (*inner*) dan kehidupan luaran (*outer*) dan bahwa pengembangan kehidupan pribadi dapat mengakibatkan kehidupan luar yang lebih bermakna dan lebih produktif. Pengakuan terhadap spiritualitas di tempat kerja berarti memandang tempat kerja sebagai suatu tempat yang dihuni oleh orang-orang yang mempunyai fikiran (akal) dan semangat, dan meyakini bahwa pengembangan semangat adalah sama pentingnya dengan pengembangan fikiran. Lingkungan di tempat kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kelancaran operasional perusahaan, sehingga akhirnya dapat mempengaruhi produktifitas perusahaan pada umumnya, oleh sebab itu manajemen perusahaan yang menyusun lingkungan kerja hendaknya memperhatikan kenyamanan para karyawan, karena pada umumnya karyawan menghendaki suatu kondisi ruangan kerja yang aman dan nyaman sehingga suasana kerja menjadi sangat menyenangkan.

Secara universal spiritualitas tempat kerja dapat dikelompokkan menjadi dua dimensi, yaitu: intrinsik-alamiah dan agama. Dimensi instrinsik-alamiah memandang spiritualitas tempat kerja sebagai konsep dan prinsip internal individu. Artinya spiritualitas yang muncul di tempat kerja bersumber dari dalam dan berasal dari nilai

dan keyakinan yang dimiliki individu. Hal ini lah yang diimplementasikan dalam cara bekerja tiap individu. Sementara itu, dalam dimensi agama memandang spiritualitas tempat kerja sebagai implimentasi atas nilai-nilai agama yang mana membawa dampak positif di tempat kerja. Berdasarkan kedua dimensi diatas, spiritualitas tempat kerja merupakan wujud dari disiplin kerja, ikhlas dalam bekerja, bekerja mengikuti aturan dan bertanggung jawab, tidak mengedepankan kepentingan pribadi, kreatif dan semangat dalam bekerja, jujur, dan peduli dengan rekan kerja. Selain itu, terdapat tiga aspek yang mempengaruhi, yaitu: imbalan (materi dan non mater), budaya organisasi (interaksi antar anggota organisasi, kebiasaan), dan fasilitas ibadah (Rachman et al., 2014).

2.1.1 Dimensi spiritualitas tempat kerja

2.1.1.1 *Meaningful Work* (Pekerjaan yang bermakna)

Aspek fundamental spiritualitas di tempat kerja melibatkan memiliki rasa makna dan tujuan yang dalam dalam pekerjaan seseorang. Dimensi ini dari Spiritualitas tempat kerja mewakili bagaimana karyawan berinteraksi dengan mereka sehari-hari bekerja di tingkat individu. Ekspresi spiritualitas di tempat kerja melibatkan asumsi bahwa setiap orang memiliki motivasi dan kebenaran dalam dirinya sendiri dan ingin terlibat dalam kegiatan yang memberi makna lebih besar bagi kehidupannya dan kehidupan orang lain (Ashmos dan Duchon, 2000; Hawley, 1993). Pencarian untuk tujuan dalam pekerjaan bukanlah ide baru. Namun, pandangan spiritualitas adalah itu pekerjaan tidak hanya dimaksudkan untuk menjadi menarik atau menantang, tetapi itu tentang hal-hal seperti mencari makna dan tujuan yang lebih dalam, menjalani mimpi seseorang, mengekspresikan kebutuhan hidup batin seseorang dengan mencari pekerjaan yang bermakna, dan berkontribusi kepada orang lain (Ashmos dan Duchon, 2000; Fox, 1994; Neal, 1998). Begitu pula dengan Moore (1992) mengamati bahwa pekerjaan adalah panggilan dan panggilan sebagai cara untuk menciptakan yang lebih besar makna dan identitas di tempat kerja.

2.1.1.2 *Sense of Community* (Perasaan terhubung dengan komunitas)

Dimensi kritis spiritualitas tempat kerja melibatkan memiliki hubungan yang dalam dengan, atau hubungan dengan, orang lain, yang telah diartikulasikan sebagai: *a sense of community* (Ashmos dan Duchon, 2000). Dimensi tempat kerja ini Spiritualitas muncul pada tingkat kelompok dalam perilaku dan kepedulian manusia interaksi antara karyawan dan rekan kerja mereka. Komunitas di tempat kerja adalah didasarkan pada keyakinan bahwa orang melihat diri mereka terhubung satu sama lain dan bahwa ada beberapa jenis hubungan antara diri batiniah dan batiniah diri orang lain (Maynard, 1992; Miller, 1992). Neal dan Bennett (2000) mencatat bahwa tingkat kerohanian ini melibatkan mental, emosional, dan spiritual (misalnya: Koneksi "*esprit de corps*") di antara karyawan dalam tim atau grup di organisasi. Inti dari komunitas adalah bahwa ia melibatkan perasaan yang lebih dalam hubungan di antara orang-orang, termasuk dukungan, kebebasan berekspresi, dan kepedulian yang asli.

2.1.1.3 *Alignment with Organizational Values* (Penyelarasan dengan nilai-nilai organisasi)

Aspek ketiga dari spiritualitas dalam tempat kerja adalah saat individu mengalami rasa keterpaduan yang kuat di antara keduanya Penyelidikan empiris penilaian nilai-nilai pribadi mereka dan misi dan tujuan organisasi mereka. Ini komponen spiritualitas tempat kerja meliputi interaksi karyawan dengan tujuan organisasi yang lebih besar (Mitroff dan Denton, 1999). Penjajaran dengan nilai-nilai organisasi terkait dengan premis bahwa individu tujuan lebih besar dari diri sendiri dan harus memberikan kontribusi kepada orang lain atau masyarakat. *Alignment* juga berarti bahwa individu percaya bahwa manajer dan karyawan dalam organisasinya memiliki nilai yang sesuai, memiliki yang kuat hati nurani, dan memperhatikan kesejahteraan

karyawannya dan komunitas (Ashmos dan Duchon, 2000). Demikian pula, Hawley (1993) mengamati bagian dari hidup dengan kebenaran batiniah seseorang melibatkan bekerja dalam suatu organisasi dengan integritas dan tujuan yang bermanfaat bagi orang lain di luar sekadar membuat sebuah keuntungan. Penyelarasan dengan nilai-nilai organisasi melibatkan konsep bahwa karyawan keinginan untuk bekerja di organisasi yang tujuannya bukan hanya menjadi perusahaan yang baik warga negara, tetapi organisasi yang berupaya memiliki rasa etika atau integritas yang tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih besar daripada perusahaan pada kesejahteraan karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Sebagai contoh, Malphurs (1996, p. 52) menyatakan bahwa seseorang “tidak boleh bekerja untuk organisasi apa pun, sakral atau sekuler, jika ia atau dia tidak banyak berbagi nilai kelembagaan yang sama ” Sementara organisasi jelas mengalami banyak keterbatasan dan tetap lembaga tidak sempurna, keselarasan dengan konsep nilai-nilai organisasi menunjukkan bahwa ada beberapa perusahaan yang memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi daripada pekerja mereka, pelanggan, dan masyarakat dari yang lain.

2.1.2 Indikator Spiritualitas Tempat Kerja

Menurut Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2003) berikut adalah indikator dari spiritualitas tempat kerja berdasarkan dimensi-dimensi yang ada:

Meaningful Work (Pekerjaan yang bermakna)

1. Merasa nyaman sehingga dapat menggunakan bakat dan talenta pribadi.
2. Merasakan spirit yang dibangkitkan oleh pekerjaan.
3. Merasa bahwa pekerjaan berhubungan dengan hal yang penting dalam hidup.
4. Melihat hubungan antara pekerjaan dengan hal-hal yang baik secara sosial.
5. Memahami makna pribadi (belajar dan berkembang) yang diberikan oleh pekerjaan.
6. Iklim membuat individu menyukai pekerjaan.

Sense of Community (Perasaan terhubung dengan komunitas)

1. Merasakan adanya masa depan yang lebih baik bersama dengan rekan kerja.
2. Merasa sebagai bagian dari komunitas.
3. Percaya bahwa rekan kerja saling mendukung.
4. Merasa bebas mengekspresikan pendapat.
5. Merasa bahwa karyawan terhubung dengan tujuan bersama dalam pekerjaan.
6. Percaya bahwa karyawan saling peduli.
7. Merasa sebagai satu keluarga.

***Alignment with Organizational Values* (Penyelarasan dengan nilai-nilai organisasi)**

1. Merasa sejalan dengan nilai-nilai organisasi.
2. Merasakan bahwa organisasinya peduli pada kaum yang kesusahan atau tertindas.
3. Merasakan bahwa organisasinya memberi perhatian pada semua karyawan.
4. Merasakan bahwa organisasinya memiliki *conscience* / hati nurani yang tertuang dalam tujuan dan pengelolaan organisasi.
5. Merasa tergerak dengan tujuan-tujuan organisasi.
6. Merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesehatan karyawan.
7. Merasa terhubung dengan misi organisasi.
8. Merasa bahwa organisasi peduli pada kehidupan spiritual karyawan.

2.2 Pengertian Komitmen Organisasional

Kinicki (2003) dalam Robert Kreitner (2011) menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Mowday (dalam Sopiah, 2008) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Selain itu juga komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, mengidentifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Sedangkan komitmen organisasional menurut Fred (2005) adalah refleksi loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi serta keyakinan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi. Menurut Robbin dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Meyer & Allen dalam Spector (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasional dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan

untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar dapat menilai organisasi tersebut sehingga mereka tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

2.2.1 Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Meyer, Allen, dan Smith (dalam Fred Luthans, 2008) bahwa ada tiga aspek komitmen yaitu :

- a. *Affective commitment*, hal ini berkaitan dengan adanya ikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.
- b. *Continuance commitment*, adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.
- c. *Normative commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas.

Menurut Katner (dalam Sopiah, 2008) bahwa terdapat tiga bentuk komitmen organisasional yaitu:

- a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berkaitan dengan dedikasi anggota dalam melanjutkan kelangsungan hidup

organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

- b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain didalam organisasi. Hal ini terjadi karena kepercayaan karyawan pada norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
- c. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Sebab norma-norma tersebut mampu dan sesuai dalam memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

2.2.2 Pengertian Komitmen Afektif

Allen & Meyer (1990) mengungkapkan bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota. Hal ini diperkuat oleh Vandenberghe (2004), bahwa komitmen afektif memberikan efek kuat secara langsung terhadap niat untuk keluar dari organisasi. Apabila komitmen afektif tinggi, maka niat untuk keluar dari organisasi juga rendah. Individu yang memiliki dedikasi dan loyalitas terhadap organisasi juga ditentukan oleh adanya komitmen afektif atau keterikatan secara emosional terhadap organisasi (Rhoades dkk, 2001).

Hartmann dan Bambacas (2000) mendefinisikan bahwa komitmen afektif mengacu kepada perasaan memiliki, merasa terikat kepada organisasi dan telah memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, pengalaman bekerja misalnya gaji, pengawasan, kejelasan peran, serta berbagai keterampilan. Buchanan (dalam Allen dan Meyer, 1990) menjelaskan komitmen afektif sebagai keikutsertaan

suatu individu terhadap tujuan dan nilai organisasi dengan berdasarkan pada ikatan psikologis antara individu dan organisasi tersebut.

Mowday dkk (dalam Allen dan Meyer, 1990) memiliki definisi tersendiri mengenai komitmen afektif, yaitu suatu hubungan yang kuat antara individu dengan organisasi atau perusahaan yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan atau organisasi. Lebih lanjut lagi Becker (dalam Allen dan Meyer, 1990) menggambarkan komitmen afektif sebagai suatu kecenderungan untuk terikat dalam aktivitas organisasi secara konsisten sebagai hasil dari akumulasi investasi yang hilang jika aktivitasnya dihentikan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan salah satu komponen dalam komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan merasa terlibat dalam seluruh aktivitas, tujuan, nilai suatu organisasi. Komitmen afektif merupakan kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan organisasi tempatnya bergabung. Pada tahap ini tujuan dan nilai individu memiliki keselarasan dan kesatuan sehingga akan mempengaruhi individu untuk berdedikasi penuh dengan loyalitasnya dan ingin tetap bergabung dengan organisasi serta rendahnya niat untuk keluar dari organisasi.

2.2.3 Faktor-Faktor Komitmen Afektif

Secara konseptual masing-masing dari tiga komponen komitmen organisasi memiliki anteseden yang berbeda. Mowday *et al*, (dalam Allen & Meyer, 1990) mengemukakan bahwa anteseden komitmen afektif individu terhadap organisasi dipengaruhi oleh empat kategori, yaitu:

a. Karakteristik pribadi

Gender, usia, masa jabatan dalam organisasi, status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.

b. Karakteristik pekerjaan

c. Pengalaman kerja

Meyer dan Allen (dalam Allen dan Meyer, 1990) telah menunjukkan bahwa penyebab terkuat dalam komitmen afektif adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman-pengalaman yang dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi serta kompeten dalam melakukan pekerjaan sesuai peranannya.

d. Karakteristik struktural

Meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas.

Dari keempat kategori di atas, Allen dan Meyer (1990) menunjukkan bukti terkuat terletak pada faktor pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk membuat individu nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam peran kerjanya. Rhoades dkk (2001) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor munculnya komitmen afektif individu dalam organisasi yang diperkuat oleh persepsi dukungan organisasi, antara lain penghargaan yang diberikan oleh organisasi (*reward*), keadilan prosedural, dan dukungan penyelia.

Allen dan Meyer (1990) memiliki penjelasan tersendiri mengenai anteseden atau penyebab dari komitmen afektif, yaitu :

1. Tantangan pekerjaan

Merupakan pekerjaan yang dilakukan individu dalam organisasi adalah menantang dan menarik.

2. Kejelasan peran

Merupakan kejelasan harapan dari organisasi terhadap individu.

3. Kejelasan sasaran dalam tugas

Merupakan pemahaman individu mengenai apa yang seharusnya dilakukan individu dalam pekerjaannya.

4. Kesulitan tujuan

Merupakan persyaratan pekerjaan dari organisasi yang tidak terlalu menuntut

5. Manajemen yang menerima

Merupakan kondisi orang-orang yang berada di manajemen puncak organisasi menaruh perhatian terhadap ide yang diberikan oleh karyawan lain

6. Kedekatan dengan sesama anggota

Merupakan adanya hubungan dekat dengan beberapa orang-orang dalam organisasi

7. Ketergantungan organisasi

Merupakan rasa kepercayaan terhadap organisasi karena apa yang dikatakan maka akan dilakukan oleh pihak organisasi

8. Keadilan atau kewajaran

Pada organisasi terdapat orang-orang mendapatkan lebih dari layak dan ada juga yang mendapatkan jauh lebih sedikit

9. Kepentingan pribadi

Pada organisasi, individu didorong untuk merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan membawa kontribusi penting terhadap tujuan besar organisasi

10. Tanggapan organisasi atas kinerja

Merupakan seberapa sering organisasi memberikan umpan balik terhadap kinerja individu

11. Partisipasi

Merupakan kesempatan individu untuk berpartisipasi dalam memutuskan mengenai standar beban kerja dan kinerja.

Berdasarkan pemaparan beberapa faktor komitmen afektif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor komitmen afektif secara garis besar adalah karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktural, dan pengalaman kerja. Faktor karakteristik pribadi meliputi kepentingan pribadi dan kedekatan dengan sesama anggota. Faktor karakteristik pekerjaan meliputi tantangan kerja, kejelasan peran, kejelasan sasaran dan tugas, kesulitan tujuan. Faktor karakteristik struktural

meliputi keadilan prosedural, dukungan penyelia, penerimaan manajer, keadilan, ketergantungan organisasi. Sedangkan yang terakhir adalah faktor pengalaman kerja meliputi reward, partisipasi individu, dan feedback organisasi.

2.2.4 Aspek-Aspek Komitmen Afektif

Beberapa ahli memiliki penjelasan dan konsep tersendiri mengenai komitmen afektif. Allen dan Meyer (1990) menjelaskan ada tiga aspek yang menggambarkan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi, yaitu:

1. Keterikatan emosional

Merupakan perasaan kuat individu terhadap organisasi sehingga akan mudah melekat secara emosional terhadap organisasi. Individu akan merasa bahwa ia adalah bagian dari keluarga organisasi tersebut yang ditunjukkan dengan afeksi positif dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi terhadap organisasi. Karena adanya perasaan terikat terhadap organisasi, maka individu hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi.

2. Identifikasi

Merupakan keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Adanya keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan salah satu kunci terbentuknya rangkaian aspek komitmen organisasi lainnya. Aspek tersebut dapat dilihat dari beberapa sikap, yaitu: adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki individu dengan organisasi, adanya perasaan individu bahwa organisasi memberikan kebijakan untuk mendukung kinerjanya, dan adanya kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi.

3. Partisipasi

Merupakan keinginan individu untuk terlibat secara sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi. Adanya keinginan untuk sungguh-sungguh terlibat dalam setiap aktivitas atau kegiatan organisasi tercermin dalam penerimaan individu

untuk menerima dan melaksanakan berbagai macam tugas dan kewajiban yang dibebankan. Individu akan selalu berusaha memberikan kinerja yang terbaik melebihi standar minimal yang diharapkan organisasi. Selain itu, individu akan bersedia untuk melaksanakan pekerjaan diluar tugas dan perannya apabila bantuannya diperlukan oleh organisasi.

Menurut Gautam, Dick, & Wagner (2004) menjelaskan bahwa komitmen afektif terdiri dari tiga komponen, yaitu:

1. *Emotional attachment*

Merupakan kelekatan emosional terhadap kelompok atau organisasi. Organisasi memiliki makna tersendiri bagi individu sehingga individu merasa telah menjadi bagian organisasi. Individu yang telah terikat secara emosional akan tetap setia dan loyal terhadap organisasi.

2. *Identification*

Merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan kebijakan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan kesamaan nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi. Selain itu individu merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

3. *Involvement*

Merupakan keinginan kuat individu untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal ini ditunjukkan dari usaha individu untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya melebihi yang diharapkan organisasi. Individu akan melakukan suatu pekerjaan diluar tanggung jawabnya apabila dibutuhkan.

Berdasarkan pemaparan beberapa aspek-aspek komitmen afektif organisasi di atas, yang akan digunakan sebagai landasan alat ukur komitmen afektif dalam penelitian ini adalah aspek yang dirumuskan oleh Allen & Meyer yang terdiri dari keterikatan emosional, identifikasi, dan partisipasi. Pemilihan ini dilakukan dengan pertimbangan

bahwa aspek-aspek tersebut telah digunakan untuk penyusunan alat ukur komitmen afektif dengan nama ACS (*Affective Commitment Scale*) yang nantinya akan digunakan sebagai alat ukur komitmen afektif pada penelitian ini.

2.2.5 Indikator Komitmen Afektif

Menurut Meyer dan Allen (1991) indikator komitmen afektif adalah sebagai berikut:

1. Senang menghabiskan karir di perusahaan.
2. Senang membicarakan perusahaan bersama rekan kerja saat tidak bekerja.
3. Masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah karyawan juga
4. Mudah beradaptasi saat bekerja di perusahaan
5. Perusahaan dan orang-orang di dalamnya seperti bagian dari keluarga karyawan
6. Sangat menyatu secara emosional dengan perusahaan
7. Memiliki makna mendalam bagi karyawan
8. Merasa menjadi bagian dari perusahaan

2.3 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Anoraga (1993:43) merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi, nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja/kerja sama antara pimpinan dan bawahan.

Definisi kepuasan kerja menurut Handoko (1993:193) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Davis dan Newstrom (1996:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai yang menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah persepsi seseorang terhadap

pekerjaannya, perasaan seseorang yang menyukai pekerjaannya, yang mana hal ini dapat diketahui dari sikap dan perilakunya. Apabila seseorang merasa senang terhadap pekerjaannya, maka ia memiliki sikap positif dan bangga serta menilai tinggi pekerjaannya, seperti jenis pekerjaan yang menarik dan menantang, beban kerja yang memerlukan tanggung jawab berat, seseorang akan menilai tinggi pekerjaannya, meningkat semangat kerjanya dan dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Seseorang akan merasa puas apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang diinginkan. Mas'ud (2002:120) menyebutkan bila kepuasan kerja tidak lepas dari hakekat kerja. Kerja di artikan oleh Ma'ud sebagai usaha manusia untuk mencapai tujuan dan seringkali dengan mendapatkan penghasilan atau kompensasi (upah, gaji, dll) dalam kerja setiap orang bisa merasa puas dan tidak puas. Seseorang akan merasa puas apabila telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Secara khusus, kepuasan kerja diartikan oleh Mas'ud (2002:120) sebagai penilaian, perasaan atau sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya yang meliputi antara lain gaji, hubungan sosial di tempat kerja, lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan terhadap seberapa baik pekerjaannya dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan.

Ada dua komponen kepuasan kerja yaitu (1) kepuasan *instrinsik* meliputi variasi tugas, kesempatan berkembang, kesempatan menggunakan kemampuan dan ketrampilan, otonomi, kepercayaan, pekerjaan yang menantang dan bermakna dan sebagainya. (2) Kepuasan *ekstrinsik*, meliputi gaji (upah) yang diperoleh, supervisi, jaminan kerja, status dan prestise (Mas'ud,2002:121). Robbins (1996:91) menyatakan "*job satisfaction as an individual's general attitude toward his or her job*" (kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya). Seseorang akan menunjukkan sikap yang positif dan menyenangkan terhadap pekerjaannya jika dirinya memiliki keyakinan bahwa dengan pekerjaannya itu ia akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan yang diharapkannya. Seseorang akan merasa tidak puas apabila pada

kenyataannya imbalan yang diterima tidak sesuai dengan imbalan yang diharapkan. Kepuasan menurut Winardi (2004:137) merupakan sebuah kondisi akhir (*an end state*) yang timbul karena dicapainya tujuan tertentu.

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang pekerja tentang berbagai macam aspek kerangka kerja.. Menurut Locke yang dikutip oleh Harnanik (2005:153) kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Faktor penting bagi kepuasan kerja dapat dilihat dari tiga segi (1) kepuasan pekerjaan yang merupakan respon emosional terhadap situasi kerja; (2) kepuasan pekerjaan yang seringkali ditentukan oleh seberapa baik hasil yang diperoleh dan diharapkan; (3) kepuasan pekerjaan merupakan beberapa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Gomes yang dikutip oleh Yuwono (2005:75), sering istilah kepuasan (*satisfaction*) dan motivasi (*motivation*) digunakan secara bergantian. Kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dan pekerjaannya sebagai hal yang diharapkan dan diinginkan. Dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli tersebut di atas, umumnya dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan dan menilai segala aspek yang ada di dalam pekerjaannya, sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan kerjanya. Apa yang dirasakan oleh individu tersebut bisa positif atau negatif, tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang digelutinya tersebut.

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja, di mana manusia tersebut mampu berinteraksi dengan lingkungan kerjanya, mereka akan bekerja dengan penuh gairah dan bersungguh-sungguh, sehingga tujuan organisasi akan tercapai Mangkunegara (2006:120).

2.3.1 Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

2.3.1.1 Faktor-faktor Ekstrinsik

Faktor-faktor ekstrinsik adalah faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang bersumber pada kondisi di luar pekerjaan. Faktor ekstrinsik atau *extrinsic factors* menurut Mangkunegara (2006:122) hakekatnya adalah faktor yang berpengaruh terhadap pekerjaan dan merupakan sumber ketidakpuasan kerja. Faktor tersebut disebut juga faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) atau disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job contexts*, yang meliputi kebijakan administrasi, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawasan, hubungan antar pribadi dengan rekan sejawat, gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, dan kedudukan.

Faktor ekstrinsik hakekatnya adalah sumber ketidakpuasan yang berasal dari luar pekerjaannya, yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Jika besaran faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pekerja tidak akan kecewa, meskipun belum terpuaskan. Terpenuhinya faktor ini akan lebih berperan dalam mengeliminasi ketidakpuasan kerja dan dapat mencegah lingkungan kerja yang kurang menguntungkan bagi suatu institusi. Implikasi sumber-sumber ketidakpuasan kerja adalah apabila persepsi seseorang tentang sumber-sumber ketidakpuasan kerja yang diharapkan sama dengan persepsinya tentang sumber-sumber kepuasan kerja yang aktual terjadi, maka orang yang bersangkutan memiliki ketidakpuasan kerja yang rendah. Apabila persepsi seseorang tentang sumber-sumber ketidakpuasan kerja yang diharapkan lebih besar dari pada persepsinya tentang sumber-sumber ketidakpuasan kerja yang aktual terjadi, maka orang yang bersangkutan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Apabila persepsi seseorang tentang sumber-sumber ketidakpuasan kerja yang diharapkan lebih besar dari pada persepsinya tentang sumber-sumber ketidakpuasan kerja yang aktual terjadi, maka ketidakadilan dan kegelisahan yang dirasakan orang yang bersangkutan. Menurut Anoraga

(1993:45), tujuh sumber ketidakpuasan kerja, yaitu tingkat kesejahteraan/gaji, tingkat supervisi teknis, tingkat kebijakan administrasi, tingkat hubungan antar pribadi/rekan kerja, tingkat kondisi kerja, tingkat keamanan kerja, dan tingkat status.

Kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi bahwa faktor penting yang perlu diteliti adalah faktor gaji/kesejahteraan, faktor hubungan antar pribadi/rekan kerja dan tingkat mutu supervisi. Faktor-faktor lain kurang mendapat perhatian karena tidak memberikan indikasi pengaruh yang dominan, dan diduga berpengaruh kosten terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini hanya akan menganalisis faktor-faktor gaji/kesejahteraan, faktor hubungan antar pribadi/rekan kerja, dan faktor mutu supervisi.

2.3.1.2 Faktor Gaji/Kesejahteraan

Mulyasa (1994:133) menyatakan bahwa gaji adalah pendapatan langsung dalam bentuk uang sebagai kompensasi atas jasa yang dibayarkan oleh institusi secara periodik kepada Pegawai Negeri Sipil dan mempunyai jaminan yang pasti, kesejahteraan disebut juga kompensasi pelengkap atau gaji tersembunyi. Gaji dan kesejahteraan adalah penghasilan seseorang sebagai sarana pemenuhan kebutuhan pokok hidup dalam bentuk uang, barang dan atau fasilitas lain yang diterimanya akibat suatu tugas pekerjaan yang akan dilakukan atau telah dilakukan sebagai prasyarat agar bekerja lebih bersemangat dan lebih produktif. Gaji adalah hak bagi pegawai dan kewajiban bagi institusi untuk membayarnya. Gaji merupakan salah satu kebutuhan pokok setiap karyawan. Apabila kebutuhan ini terpenuhi maka kepuasan pribadi yang bersangkutan akan terpenuhi. Tidak terpenuhinya kebutuhan pokok tersebut akan menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan motivasi kerja dan semangat kerja. Mulyasa (1994:133)

Kesejahteraan adalah balas jasa pelengkap baik material maupun non material yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan, bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental pekerja agar produktivitasnya meningkat. Kesejahteraan atau kompensasi pelengkap bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan

fisik dan mental pekerja agar termotivasi untuk tetap bekerja sampai pensiun, menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal terhadap institusi. Mulyasa (1994:134).

Kepuasan gaji/kesejahteraan terdiri dari beberapa unsur, unsur yang paling jelas adalah jumlah gaji yang diterima oleh seseorang. Pada umumnya motivasi orang bekerja adalah untuk bisa memperoleh kepuasan berupa uang, karena uang bisa digunakan untuk memuaskan semua tipe kebutuhan (Ranupandoyo & Husna 1989 dalam Harnanik, 2004:157). Perbedaan besaran gaji antara seorang karyawan dengan karyawan lainnya sangat ditentukan oleh skala gaji berdasarkan masa kerja dan pangkat/golongan masing-masing. Kenaikan besaran gaji bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil akibat kenaikan pangkat menggunakan dasar dan aturan yang sama, sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan dari berbagai tingkat golongan dan masa kerja yang diakibatkan oleh itu diduga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tidak berbeda Yowono (2005:68). Tingkat kepuasan kerja karyawan Puskesmas akan ditentukan oleh gaji/ kesejahteraan ditinjau dari a) besaran gaji yang diterima setiap bulan, b) sistem penggajian yang layak, c) besaran kenaikan gaji berkala yang diterimakan setiap dua tahun sekali, d) besaran tunjangan fungsional, e) ketepatan waktu penerimaan gaji bulanan.

2.3.1.3 Hubungan antar Pribadi/Rekan Kerja

Hubungan antara karyawan dengan rekan sekerja sangatlah penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Dukungan rekan sekerja atau kelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan, karena merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Sifat kelompok kerja akan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui adanya jalinan hubungan yang baik dari semua pihak yang ada dalam organisasi seperti adanya perhatian dari rekan kerja. Bersama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat merupakan sumber kepuasan bagi karyawan

secara individu. Kelompok kerja yang bagus dapat membuat kerja lebih menyenangkan, sehingga kelompok kerja dapat menjadikan support, kesenangan, nasehat, dan bantuan bagi seorang karyawan. (Yasin, 2002:462)

Tingkat kepuasan kerja karyawan Puskesmas akan ditentukan hubungan antar pribadi/rekan kerja akan ditinjau dari a) adanya kompetisi yang sehat di lingkungan organisasi karyawan Puskesmas; b) sejauh mana karyawan lain yang bekerja sama akan memberikan dukungan yang cukup; c) kondisi kerja yang baik membuat rasa nyaman dalam bekerja; d) semua saling bekerja sama dalam menyelesaikan pelayanan/pekerjaan ; e) karyawan dapat bekerja sama, dengan orang yang bertanggung jawab.

2.3.1.4 Faktor-Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik adalah faktor kondisi dalam pekerjaan sebagai sumber kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Faktor intrinsik atau *intrinsic factors*, menurut Mangkunegara (2006:122), hakekatnya adalah faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja seseorang, dan menjadi sumber kepuasan kerja. Faktor ini disebut pula *satisfiers*, *motivators*, *job content*, yang meliputi dorongan berprestasi, penghargaan/pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan dan kesempatan berkembang, dan tanggung jawab. Bila faktor tersebut terpenuhi, maka dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang, dan apabila faktor tersebut tidak terpenuhi maka hal tersebut akan menurunkan motivasi kerja seseorang, kepuasan kerja yang rendah dan dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan kerja yang tinggi. Lima faktor kepuasan kerja yaitu prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemampuan, karakteristik pekerjaan dan peluang untuk berkembang/ promosi. Kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi bahwa faktor penting yang perlu diteliti adalah faktor karakteristik pekerjaannya dan faktor peluang untuk berkembang/ promosi. Faktor-faktor lain kurang mendapat perhatian karena tidak memberikan indikasi pengaruh yang dominan, dan diduga berpengaruh konstan terhadap kepuasan kerja. Penelitian

ini hanya akan menganalisis faktor-faktor karakteristik pekerjaan dan faktor peluang untuk berkembang/promosi.

2.3.1.5 Faktor Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan merupakan bagian hidup setiap orang. Secara definitif pekerjaan adalah rumpun tugas yang dilaksanakan oleh pekerja untuk mencapai beberapa tujuan organisasi. Karakteristik pekerjaan berhubungan dengan rancangan yang akan diberikan kepada karyawan apakah pekerjaan tersebut banyak atau sedikit menyediakan kesempatan bagi tenaga kerja untuk memuaskan kebutuhan mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Karakteristik pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi yang baik. Faktor karakteristik pekerjaan sangat berperan dalam menentukan kepuasan kerja (Arnold dan Felman 1986 dalam Yuwono,2005:78).

Pekerjaan yang sesuai dan menyediakan otonomi akan memberikan kepuasan, kontrol manajemen atas metode dan langkah-langkah kerja yang berlebihan. Karakteristik pekerjaan sebagai sumber kepuasan kerja akan ditentukan oleh : 1) Pekerjaan saat ini menarik; 2) Kemampuan dalam melakukan pekerjaan karyawan diberikan otonomi; 3) Tugas sesuai dengan bakat dan kecakapan ; 4) Pekerjaan sesuai dengan tingkat pendidikan; 5) Kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Yuwono (2005:79)

2.3.1.6 Fakor Peluang untuk Berkembang/Promosi

Dalam melakukan pekerjaan karyawan mempunyai keinginan untuk berkarir dengan jalan mendapatkan promosi jabatan. Kesempatan promosi jabatan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Hal demikian dikarenakan promosi menggunakan beraneka cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasar tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dan lain-lain. Kebijakan promosi yang adil dan transparan terhadap semua pegawai dapat memberi dampak pada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan seperti perasaan senang, bahagia dan memperoleh kepuasan atas kerjanya. Mangkunegara (2006:124).

Uraian sumber-sumber kepuasan kerja dan sumber-sumber ketidakpuasan kerja tersebut memberi gambaran secara menyeluruh tentang faktor-faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut tidak seluruhnya mendapat perhatian karena keterbatasan kemampuan dan waktu, sehingga hanya beberapa faktor saja yang perlu mendapat perhatian. Perhatian terhadap beberapa indikator faktor-faktor tersebut juga muncul karena memang di lapangan menunjukkan gejala yang lebih dominan dibanding dengan faktor-faktor yang lain. Beberapa faktor yang menentukan tingkat kepuasan tersebut adalah faktor 1) gaji/kesejahteraan, 2) faktor hubungan antar pribadi/rekan kerja, 3) faktor mutu supervisi, 4) faktor karakteristik pekerjaan, 5) faktor peluang untuk berkembang/promosi. Yasin (2002:476).

2.3.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (1993) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kondisi organisasi sekolah
Merupakan lingkungan, tujuan organisasi sekolah, visi, misi, kejelasan tugas dan peran dalam organisasi sekolah.
2. Kondisi pekerjaan
Kelayakan fasilitas, kenyamanan ruang kerja, dan pekerjaan yang sesuai
Deskripsi.
3. Gaji/insentif
Kompensasi/ bentuk imbalan dari kinerja yang dilakukan oleh karyawan
4. Supervisi kepala sekolah
Bentuk pengawasan, bimbingan, dan arahan dari pimpinan sekolah kepada guru/karyawan
5. Hubungan guru dengan rekan kerja
Kekompakan, keterikatan emosional, dan interaksi yang terjadi sehari-hari pada lingkungan sekolah.
6. Serta promosi jabatan

Bentuk peningkatan karir pada output kinerja yang dilakukan guru/karyawan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Jurnal/Skripsi	Hasil Penelitian
1.	<u>Yui-Woon Wong,</u> <u>Yui-tim Wong</u> (2017)	The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention	<ol style="list-style-type: none">1. Komitmen afektif memediasi dampak keamanan kerja pada intensi turnover.2. Dukungan organisasi yang dirasakan memiliki dampak pada komitmen afektif daripada mempengaruhi niat turnover secara langsung.3. Dukungan organisasi yang dirasakan dan komitmen afektif memediasi dampak keadilan distributif dan kepercayaan pada organisasi terhadap niat

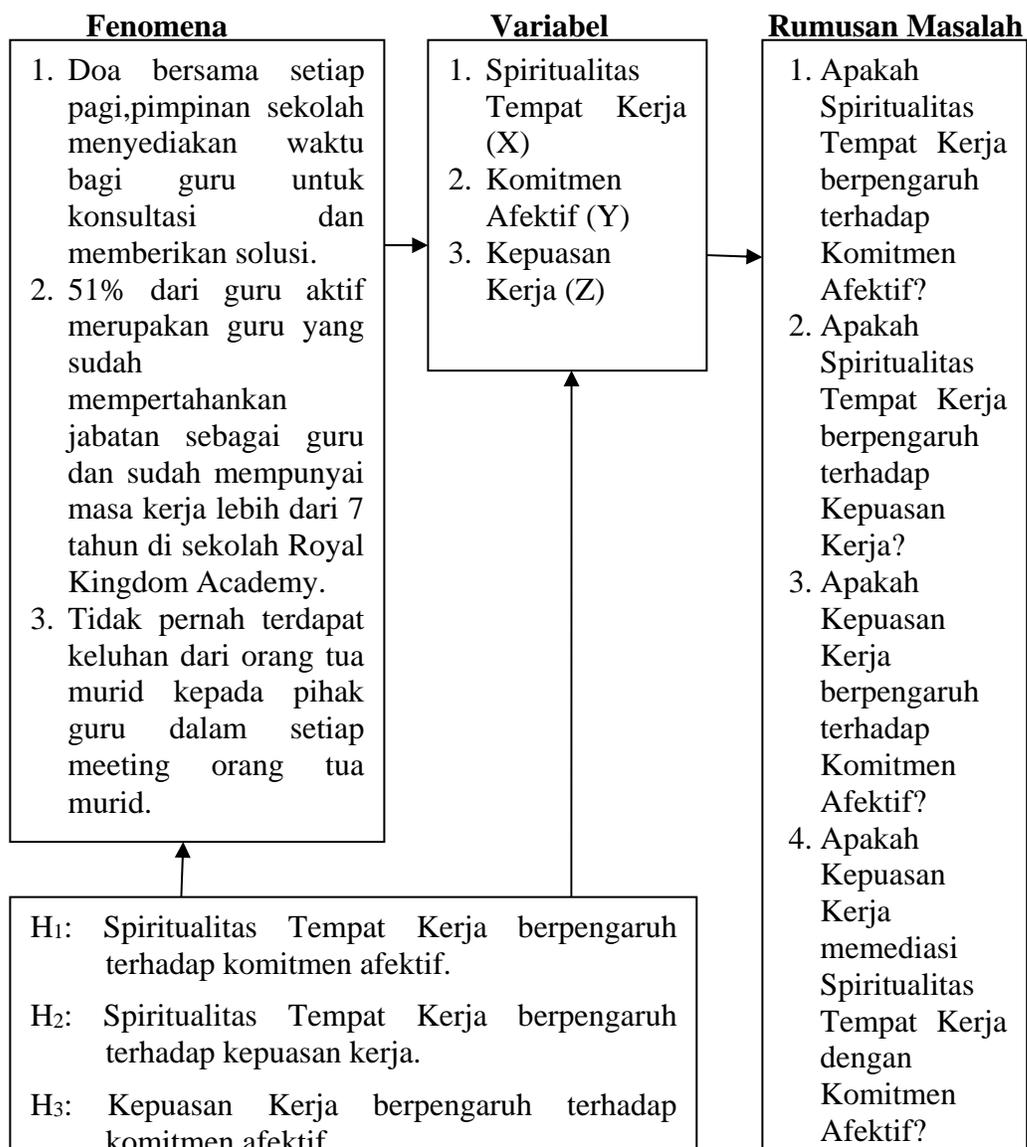
			berpindah.
2	<u>Berkovich, I. and Eyal, O.</u> (2017)	Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers' motivation and commitment	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efek dari perilaku kepemimpinan sekolah transformasional pada motivasi otonomi guru sepenuhnya dimediasi oleh reframing emosional, dan bahwa pengaruh kepemimpinan sekolah transformasional pada komitmen afektif sebagian dimediasi olehnya. 2. Ditemukan hubungan tidak langsung kepemimpinan sekolah transformasional dengan komitmen afektif melalui reframing emosional dan motivasi otonom.
3.	Stefanus Rumangkit (2016)	Pengaruh Sosialisasi Organisasi Pada Komitmen Afektif Yang Dimediasi Oleh Kesesuaian Nilai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel sosialisasi organisasi berpengaruh positif pada komitmen afektif. 2. Variabel sosialisasi organisasi berpengaruh positif pada kesesuaian nilai. 3. Variabel kesesuaian nilai

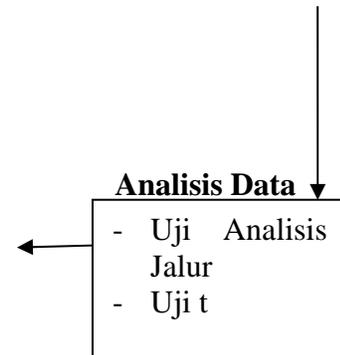
			berpengaruh positif pada komitmen afektif. 4. Variabel kesesuaian nilai memediasi pengaruh sosialisasi organisasi pada komitmen afektif.
4.	Christian Hartono, Keren Felicia Wijaya, dan Endo Wijaya Kartika (2015)	Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan Di Restoran X Surabaya	1. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif 3. Komitmen Afektif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antara variabel yang diteliti. (Sugiyono 2015)

2.6 Struktur Kerangka Pemikiran





2.7 Hipotesis

Sugiono (2010) dalam Nurlaili (2013:20), menyatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang dibuat untuk menjelaskan penelitian itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penelitian selanjutnya. Hipotesis merupakan pernyataan singkat berisi dugaan yang disimpulkan sebagai jawaban sementara atas permasalahan yang akan diteliti. Suatu hipotesis akan diterima sebagai sebuah keputusan apabila hasil analisis data dapat membuktikan hipotesis tersebut benar. Sedangkan hipotesis menurut Arikunto dalam Arwani (2009:220) adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

2.7.1 Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja Terhadap Komitmen Afektif

Robbins (2013) menyatakan bahwa spiritualitas tempat kerja mengabungkan keseluruhan pembahasan mengenai etika, motivasi, nilai, keseimbangan kerja dan kepemimpinan secara utuh dan holistik. Etika, nilai dan kepemimpinan dapat mempengaruhi komitmen afektif seorang individu. Karena terjadinya komitmen afektif disebabkan oleh kesamaan nilai, kecocokan dengan kepemimpinan, dan tujuan

yang sama. Tischler (2002) mengatakan bahwa spiritualitas mirip atau dengan suatu cara, berhubungan dengan emosi atau perilaku dan sikap tertentu dari seorang individu. Menjadi seorang yang spiritual berarti menjadi seorang yang terbuka, memberi, dan penuh kasih. Kegiatan spiritualitas memicu hubungan emosional yang lalu dapat memunculkan komitmen afektif pada guru. Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Prakoso, Susilo dan Aini (2018) yang menyatakan bahwa spiritualitas ditempat kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif melalui dimensi *Meaningful Work* (Pekerjaan yang bermakna), *Sense of Community* (Rasa memiliki komunitas), dan *Alignment with Organizational Value* (Kesederajatan dengan nilai-nilai organisasional). Penelitian juga dilakukan oleh Nurmayanti (2018) yang menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki efek positif dan signifikan pada komitmen afektif.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Spiritualitas Tempat Kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif.

2.7.2 Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Robbins (2013) menyatakan bahwa *workplace spirituality* mengabungkan keseluruhan pembahasan mengenai etika, motivasi, nilai, keseimbangan kerja dan kepemimpinan secara utuh dan holistik. Keseimbangan kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja karena seorang individu akan merasa nyaman jika terjadi keseimbangan dalam pekerjaan. Jika etika, motivasi dan nilai utuh, maka dapat memunculkan atmosfer kekeluargaan pada lingkungan organisasi sekolah. Robbins (2015) juga menyatakan dalam teori evaluasi kognitif bahwa suatu versi dari teori penentuan nasib sendiri yang berpegang teguh pada mengalokasikan imbalan secara ekstrinsik atas perilaku yang sebelumnya telah memperoleh imbalan secara intrinsik yang cenderung pada penurunan keseluruhan tingkat motivasi jika imbalan terlihat sebagai pengendalian. Kekeluargaan dapat memunculkan kepuasan kerja pada guru. Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Mengko dan Sambeka (2018)

yang menyatakan bahwa spirituatitas kerja berpengaruh positif langsung terhadap kepuasan kerja dosen. Wulandari (2017) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja pada kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Spiritualitas Tempat Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.7.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif

Allen & Meyer (1990) mengungkapkan bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Individu yang memiliki komitmen afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota. Dengan ini, dapat diasumsikan bahwa jika seorang individu ingin tetap menjadi anggota, maka terdapat kepuasan kerja yang terlibat dalam komitmen afektif individu tersebut. Tidak akan mudah bagi seorang individu untuk bisa memiliki komitmen afektif jika dia tidak memiliki kepuasan kerja pada organisasi tersebut. Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Masripah (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan di perusahaan swasta. Hartono dkk (2015) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif.

2.7.4 Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Herzberg menyatakan bahwa untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak hanya sekedar dengan memberikan gaji yang baik dan kondisi kerja yang baik, tetapi diperlukan adanya suatu pekerjaan yang beragam, yang menawarkan kesempatan individu untuk berprestasi, adanya pengakuan, tanggung jawab, rangsangan dan kemajuan. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 22-26 Juli 2019, ditemukan bahwa guru-guru Royal Kingdom Academy memiliki kepuasan

kerja dengan menunjukkan bahwa mereka bertanggung jawab penuh atas waktu, pekerjaan dan memiliki hubungan baik dengan orang tua murid. Hal ini menunjukkan bahwa guru dapat berkomitmen secara emosional. Berdasarkan hasil penelitian Irawan dan Sudarma (2016) dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh mediasi hubungan keadilan distributif dan keadilan prosedural pada komitmen afektif pada karyawan di PT Tanjung Kreasi Parquet Industry (TKPI) Temanggung. Kristanti dkk (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif, dan kepuasan kerja berperan sebagai mediasi terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan penelitian di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Kepuasan kerja guru memediasi spiritualitas tempat kerja dengan komitmen afektif.