BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Perilaku ini menunjukkan sikap yang tidak mementingkan diri sendiri dan mau memberi perhatian serta menolong orang lain. OCB mencakup tindakan sukarela yang berkontribusi positif ke tempat kerja. OCB memainkan peran penting dalam meningkatkan dinamika tempat kerja dengan mendorong interaksi positif di antara karyawan.

Saat ini telah berkembang domain unik *organizational citizenship behavior* (OCB), yakni *change oriented-organizational citizenship behavior* (OCB-CH) yang didefinisikan oleh Bettencourt (2004) sebagai tindakan karyawan yang inventif dan kreatif yang berfokus pada upaya mewujudkan perubahan organisasi yang positif. OCB-CH adalah tindakan karyawan proaktif yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi dan melaksanakan perbaikan dalam produk, layanan, atau prosedur kerja. OCB-CH sebanding dengan OCB klasik karena semua aktivitas ini dipandang melampaui tanggung jawab pekerjaan wajib pegawai. Jenis OCB klasik menekankan pada membantu orang lain dan organisasi dengan pemeliharaan proses dan prosedur yang ada, sedangkan OCB-CH berfokus pada peningkatannya. Perilaku positif dan proaktif, kinerja kreatif, *voice* (berbicara dengan usulan

perubahan), inisiatif pribadi untuk mengatasi kesulitan kerja, kinerja yang adaptif, dan *taking charge* merupakan ciri khas OCB-CH (Chiaburu, Stoverink, Park, Bradley dan Barros-Rivera, 2022; Bettencourt, 2004).

Merujuk pada penelitian terdahulu, OCB di antara karyawan meningkat dengan adanya *workplace spirituality* yang menumbuhkan rasa koneksi ke tujuan yang lebih tinggi (Azami, Wibowo, Mildaeni dan Satata, 2024; Ramilan, Mulyanti, Koesmawan dan Wati, 2024). Ashmos dan Duchon (2000) mendefinisikan *workplace spirituality* sebagai pengalaman individu yang melibatkan pencarian makna, tujuan, dan nilai-nilai yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Penelitian lain menunjukkan *workplace spirituality* berkontribusi dalam meningkatkan OCB melalui beberapa model mediasi (Bibi, Siddique dan Davis, 2021; Rehman, Jalil, Hassan, Naseer dan Ikram, 2021; Al-Mahdy, Emam dan Hassan, 2022).

Namun, terdapat perbedaan hasil yang diteliti oleh Utami, Sapta, Verawati dan Astakoni (2021) yang menunjukkan bahwa *workplace spirituality* tidak memiliki pengaruh langsung pada OCB melainkan melalui *organizational commitment* yang bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *workplace spirituality* dan OCB. Selain itu, saat ini telah berkembang sebuah konsep baru dari OCB yang diteliti oleh Sulastini, Wijayanti, dan Rajiani (2023) menunjukkan bahwa tingkat *workplace spirituality*, yang dicontohkan oleh hubungan yang kuat dengan *higher power, humanity, and nature*, memengaruhi *commitment to change* yang mengarah pada OCB-CH.

Workplace spirituality menumbuhkan rasa makna dan koneksi di antara karyawan, yang dapat meningkatkan *psychological empowerment* mereka (Paul,

Jena dan Sahoo, 2019). *Psychological empowerment* merupakan proses di mana individu memperoleh rasa kendali atas pekerjaan mereka dan merasa diberi wewenang untuk membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Conger dan Kanungo, 1988). *Psychological empowerment* ini pada gilirannya, memediasi hubungan antara *workplace spirituality* dan berbagai hasil positif, seperti perilaku kerja yang inovatif dan kreativitas (Paul et al., 2019; Bantha dan Nayak, 2021).

Merujuk pada hasil penelitian terdahulu, *psychological empowerment* berkontribusi pada perilaku organisasi yang positif (Chiang dan Jang, 2008; Ibrahim, 2020; Wen, Huang dan Teo, 2023). Selain itu, *psychological empowerment* berfungsi sebagai mediator penting dalam mempromosikan *change oriented-organizational citizenship behavior*, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan keterlibatan intrinsik karyawan (Awan, Latif, Sarmad, Niaz, Shoab, dan Tajammul, 2023; Jabeen dan Ali, 2022; Li, Liu, Han, dan Zhang, 2016). Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis lebih cenderung menunjukkan perilaku proaktif yang mendukung perubahan organisasi, karena mereka menganggap kontribusi mereka berharga (Shahab, Sobari dan Udin, 2018). Lin, Xie, dan Li (2023) menemukan dengan adanya peningkatan *psychological empowerment* mengarah pada tingkat yang lebih tinggi dari OCB-CH. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberdayakan lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang mendorong perubahan dan peningkatan dalam organisasi.

Meskipun aktivitas *organizational citizenship behavior* (OCB) penting, lebih banyak lagi yang diperlukan untuk memastikan keberlanjutan organisasi (Jang

2021). *Change oriented-organizational citizenship behavior* (OCB-CH) memungkinkan organisasi publik untuk menyesuaikan diri dengan tantangan baru, seperti kelangkaan sumber daya dan kemajuan teknologi (Campbell, 2022), oleh karena itu, organisasi membutuhkan orang-orang yang bersedia menantang status operasional saat ini untuk memengaruhi perubahan positif (Chiaburu et al., 2022). Perilaku tersebut dikenal sebagai OCB-CH, berbeda dengan banyaknya penelitian tentang OCB klasik, sebuah konsep baru dari OCB yakni OCB-CH masih jarang diteliti dan hanya mendapat sedikit perhatian (Zampetakis, 2022).

Penelitian ini menggabungkan beberapa model dari penelitian terdahulu (Awan et al., 2023; Sulastini et al., 2023; Bantha dan Nayak, 2021) mengenai *workplace spirituality*, *change oriented-organizational citizenship behavior* (OCB-CH), dan *psychological empowerment*. Penelitian ini menggunakan variabel *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *workplace spirituality* dan OCB-CH. Penelitian mengenai OCB sudah banyak dilakukan, akan tetapi OCB-CH sebagai konsep unik dari OCB relatif masih jarang diteliti.

Saat ini dunia telah memasuki era BANI (*Brittle, Anxious, Non-Linear*, dan *Incomprehensible*). Konsep BANI diperkenalkan oleh Jamal Bhurke, seorang futurolog dan konsultan Jerman. Istilah ini muncul sebagai respons terhadap tantangan yang muncul di era modern. BANI menggambarkan kondisi dunia yang semakin rapuh, penuh kecemasan, sulit diprediksi, dan sering kali tidak masuk akal, mencerminkan tantangan yang lebih relevan dengan dinamika sosial, teknologi, dan ekonomi saat ini. Era BANI menyoroti dampak internal terhadap individu,

termasuk dampak psikologis (kecemasan). Untuk menanggapi tantangan ini secara efektif, selain masalah eksternal, karyawan perlu mengenali masalah internal dan melakukan perubahan yang diperlukan untuk mengatasinya (Vigoda-Gadot, 2011). Penelitian menunjukkan bahwa *workplace spirituality* memberikan landasan untuk keberanian menghadapi situasi yang tidak pasti, sementara *psychological empowerment* meningkatkan kapasitas individu untuk mengambil keputusan yang bermakna di lingkungan yang penuh tekanan (Rahmatika, Ma'arif dan Kholifah, 2022; Zhou dan Chen, 2021). Kedua konsep ini bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan dan membantu organisasi tetap kompetitif dalam era BANI.

Saat ini, penelitian mengenai *change oriented-organizational citizenship behavior* (OCB-CH) mulai mendapatkan perhatian, akan tetapi penelitian yang dilakukan pada sektor publik relatif masih jarang. Seperti penelitian sebelumnya (Awan et al., 2023; Jabeen dan Ali, 2022; Sulastini et al., 2023) menjadikan pegawai dari industri swasta sebagai objek penelitian OCB-CH. Aktivitas pegawai pada sektor publik dengan OCB-CH merupakan bidang studi yang menarik. Karena OCB-CH ini sebagian besar bersifat sukarela dan spontan, sehingga hal ini memiliki banyak kesamaan dengan konsep nilai birokrasi, etos layanan publik, dan motivasi dalam layanan publik (Bereton dan Temple 1999; Perry, Brudney, Coursey, Littlepage, 2008). Peran utama pegawai pada sektor publik adalah menerjemahkan kebijakan pemerintah menjadi tindakan dan layanan praktis bagi warga negara, dengan demikian, mereka juga memperkuat kontrak sosial antara penguasa dan rakyat (Vigoda-Gadot dan Beerli, 2011).

Dalam konteks organisasi sektor publik, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Daerah memiliki tuntutan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Organisasi ini memegang peranan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pemerintah daerah, termasuk implementasi reformasi birokrasi, pengembangan kompetensi pegawai, dan adaptasi terhadap kebijakan baru. Namun, perubahan yang cepat, kompleksitas tugas, dan ekspektasi masyarakat yang terus berkembang menciptakan tantangan besar bagi organisasi tersebut.

Saat ini Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Barat menghadapi tantangan dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi, terutama terkait sistem meritokrasi dan digitalisasi pelayanan kepegawaian. BKPSDM Daerah Kab. Tanjung Jabung Barat memiliki peran strategis dalam mengelola kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia daerah. Namun, dalam pelaksanaan tugasnya, BKPSDM Kabupaten Tanjung Jabung Barat menghadapi tantangan berupa kekurangan pegawai, yang berdampak pada beban kerja, efisiensi, dan adaptasi organisasi terhadap perubahan kebijakan.

Berdasarkan data analisis jabatan dan analisis beban kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Barat, dari kebutuhan pegawai sebanyak 158 (seratus lima puluh delapan) orang, saat ini terdapat kekosongan staf sebanyak 67 (enam puluh tujuh) orang. Kekurangan pegawai ini tidak hanya menimbulkan dampak

operasional, tetapi juga memengaruhi aspek psikologis dan spiritualitas kerja pegawai yang ada.

Sebagai organisasi yang bertanggung jawab atas pengelolaan ASN dan reformasi birokrasi, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Barat dituntut untuk berinovasi dan adaptif terhadap perubahan kebijakan. Tantangan ini membutuhkan kontribusi yang melampaui tugas-tugas formal yang tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Kondisi ini menciptakan kebutuhan mendesak akan kontribusi ekstra dari pegawai yang melampaui deskripsi pekerjaan formal. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa pegawai BKPSDM sering mengerjakan tugas tambahan, bekerja di luar jam kerja tanpa kompensasi lembur, serta terlibat dalam kegiatan lintas-bidang—misalnya dalam proses rekrutmen ASN, proses kebijakan peraturan perundang-undangan yang mendesak dan penyusunan kebijakan internal. Meski begitu, ditemukan pula sejumlah inisiatif dan inovasi sukarela yang mencerminkan perilaku OCB-CH, seperti pembentukan ruang konsultasi kepegawaian satu pintu dan pengelolaan akun Instagram resmi untuk menyampaikan informasi publik ataupun pengumuman terkait kepegawaian ataupun penerimaan seleksi ASN yang lebih mudah diakses dibandingkan *website* yang selama ini tidak tersampaikan kepada masyarakat secara luas.

Fenomena ini mencerminkan munculnya perilaku proaktif yang penting di tengah keterbatasan sumber daya. Namun, sejauh mana *workplace spirituality* dan *psychological empowerment* memengaruhi munculnya OCB-CH pada pegawai BKPSDM belum banyak diteliti secara empiris, terutama di sektor publik. Padahal,

sektor ini sangat bergantung pada nilai-nilai intrinsik seperti pelayanan publik, inovasi administratif, dan kesediaan untuk berubah demi kemajuan sistem birokrasi.

Change oriented-organizational citizenship behavior (OCB-CH) menjadi elemen penting untuk mendorong perilaku pegawai yang mendukung inovasi, efisiensi, dan transformasi organisasi di tengah keterbatasan sumber daya (Vigoda-Gadot, 2011). Dalam situasi kekurangan tenaga kerja, nilai-nilai yang ada pada *workplace spirituality*, seperti rasa keterhubungan, makna kerja, dan keberadaan nilai-nilai bersama, menjadi penting untuk menjaga motivasi dan kepuasan pegawai (Adetya dan Andriyani, 2024). Kekurangan pegawai di BKPSDM Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Barat menciptakan kondisi di mana pegawai yang ada harus mengambil alih tanggung jawab tambahan. Hal ini memerlukan *psychological empowerment* untuk memastikan pegawai merasa mampu, bermakna, dan memiliki kendali dalam menyelesaikan tugas yang semakin kompleks (Spreitzer, 1995).

Oleh karena itu, peneliti memilih BKPSDM Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Barat sebagai objek penelitian karena instansi ini sedang berada dalam tekanan untuk tetap menjaga kinerja dan pelayanan publik di tengah keterbatasan sumber daya manusia, namun tetap menunjukkan indikasi kuat perilaku OCB-CH di kalangan pegawainya. Pegawai tidak hanya menyelesaikan tugas pokok, tetapi juga menunjukkan inisiatif dan keterlibatan dalam perubahan serta inovasi, seperti pengembangan sistem pelayanan informasi digital dan kolaborasi lintas bidang kerja. Situasi ini menjadi konteks yang relevan untuk meneliti bagaimana *workplace spirituality* dan *psychological empowerment* dapat memengaruhi

munculnya perilaku OCB-CH, khususnya dalam lingkungan sektor publik yang menghadapi tantangan struktural dan kebutuhan akan transformasi birokrasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Peran *Psychological Empowerment* dalam memediasi pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior*”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui peran *Psychological Empowerment* dalam memediasi pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior*. Perumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi *Workplace Spirituality*, *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior*, dan *Psychological Empowerment* di BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat?
2. Bagaimana pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior* di BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat?
3. Bagaimana pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Psychological Empowerment* di BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat?

4. Bagaimana pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior* di BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat?
5. Bagaimana pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh *Psychological Empowerment* di BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis deskripsi *Workplace Spirituality*, *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior*, dan *Psychological Empowerment* di BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior* di BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Psychological Empowerment* di BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior* di BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat.

5. Menguji dan menganalisis pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh *Psychological Empowerment* di BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

Adanya latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, manfaat yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangan teoritis bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang khususnya dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian mengenai *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior* (OCB-CH) diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai konsep unik dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Selain itu penelitian gabungan pada ketiga konsep OCB-CH, *workplace spirituality*, dan *psychological empowerment* ini dapat menciptakan pemahaman yang lebih kaya tentang bagaimana membangun organisasi yang inovatif, adaptif, dan memberdayakan, sekaligus mempertahankan kesejahteraan karyawan. Secara teoritis, hal ini memperluas paradigma perilaku organisasi modern dengan mengintegrasikan dimensi individual dan kolektif.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi sebagai bahan evaluasi bagi organisasi sektor publik khususnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Barat dalam menumbuhkan *Workplace Spirituality*, *Psychological Empowerment*, dan *Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior* agar pelayanan publik dapat berjalan dengan optimal ditengah keterbatasan maupun tantangan yang dihadapi.