

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Karakteristik Responden

Gambaran mengenai responden secara karakteristik ditunjukkan pada table berikut:

Tabel 5. 1. Karakteristik Responden

Profil	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	38	41,8
	Perempuan	53	58,2
	Jumlah	91	100
Tahun Kelahiran	1965-1980	16	17,6
	1981-1996	71	78
	1997-2012	4	4,4
	Jumlah	91	100
Status Kepegawaian	PNS	32	35,2
	PPPK	9	9,9
	CPNS	5	5,5
	TKK	45	49,5
	Jumlah	91	100
Lama Bekerja di BKPSDM	<1 Tahun	12	13,2
	1-5 Tahun	33	36,3
	6-10 Tahun	19	20,9
	11-15 Tahun	14	15,4
	16-20 Tahun	12	13,2
	21-25 Tahun	1	1,1
	Jumlah	91	100

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin seperti yang terlihat pada table 5.1. di atas dapat diperoleh informasi bahwa dari 91 responden pada penelitian ini mayoritas responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 53 orang (58,2%). Karakteristik responden berdasarkan tahun kelahiran didominasi responden dengan tahun kelahiran antara 1981-1996 yaitu sebanyak 71 orang (78%). Selanjutnya karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian didominasi responden dengan status kepegawaian Tenaga Kerja Kontrak (TKK) yaitu sebanyak 45 orang (49,5%). Kemudian yang terakhir data karakteristik

responden yang didapatkan adalah lama bekerja di BKPSDMD Kab. Tanjung Jabung Barat dimana responden dengan lama bekerja 1-5 tahun mendominasi yaitu sebanyak 33 orang (36,3%). Sehingga, responden dengan status kepegawaian TKK yang lahir antara tahun 1981-1996 (generasi milenial) yang telah bekerja di BKPSDMD Kab. Tanjung Jabung Barat 1-5 tahun mendominasi, dimana generasi milenial memiliki tingkat pendidikan tinggi, kepercayaan diri, dan kemandirian, serta kecenderungan mereka untuk bekerja dalam tim (Dixit, 2023), sehingga dalam bekerja memiliki semangat dan mengembangkan ide-ide yang mendorong pada perubahan. Kemudian, meskipun status kontrak sering kali dianggap kurang stabil, banyak tenaga kerja kontrak di sektor publik memaknai pekerjaan mereka sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat. Hal ini menciptakan rasa makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, yang merupakan inti dari *workplace spirituality*. Menurut penelitian oleh Sulastini et al. (2023), *workplace spirituality* yang ditandai dengan koneksi yang kuat terhadap nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan dapat meningkatkan komitmen terhadap perubahan dan perilaku OCB-CH.

5.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan langkah awal dalam penelitian yang bertujuan untuk merangkum dan menginterpretasikan data menggunakan teknik statistik dasar seperti rata-rata, simpangan baku, dan rentang nilai (Creswell, 2018). Analisis ini memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data tanpa menarik kesimpulan terhadap populasi yang lebih luas.

5.2.1. Workplace Spirituality

Tabel 5.2. di bawah ini menggambarkan jawaban responden terhadap variabel *workplace spirituality*.

Tabel 5. 2. Jawaban Responden Terhadap Variabel *Workplace Spirituality*

No	Indikator	<i>Workplace Spirituality</i>				Jumlah (orang)	Kategori
		STS	TS	S	SS		
		1	2	3	4		
1	Memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan-rekan kerja	1	2	32	56	91	Tinggi
Total Skor		1	4	96	224	325	
2	Merasa menjadi bagian yang penting dari komunitas di tempat kerja	0	5	38	48	91	Tinggi
Total Skor		0	10	114	192	316	
3	Merasakan dukungan dari tim di tempat kerja	0	4	36	51	91	Tinggi
Total Skor		0	8	108	204	320	
4	Merasa nilai-nilai pribadi sejalan dengan nilai-nilai organisasi	0	5	45	41	91	Tinggi
Total Skor		0	10	135	164	309	
5	Bersedia meluangkan waktu untuk mendengarkan kekhawatiran rekan kerja dengan penuh perhatian	1	1	48	41	91	Tinggi
Total Skor		1	2	144	164	311	
6	Merespon dengan empati ketika rekan kerja menghadapi kesulitan	0	0	48	43	91	Tinggi
Total Skor		0	0	144	172	316	
7	Menunjukkan kasih sayang kepada rekan kerja melalui tindakan kecil, seperti memberikan kata-kata penyemangat atau bantuan praktis	1	2	38	50	91	Tinggi
Total Skor		1	4	114	200	319	
8	Menunjukkan inisiatif untuk membantu rekan kerja yang kurang beruntung atau sedang menderita	0	3	44	44	91	Tinggi
Total Skor		0	6	132	176	314	
9	Mampu secara sadar dalam berpikir tanpa terbawa oleh masa lalu atau kekhawatiran tentang masa depan	0	0	63	28	91	Tinggi
Total Skor		0	0	189	112	301	
10	Fokus sepenuhnya pada tugas yang sedang dikerjakan, tanpa terganggu oleh hal-hal lain	0	1	59	31	91	Tinggi
Total Skor		0	2	177	124	303	
11	Bertindak dengan kesadaran penuh terhadap apa yang dilakukan, tanpa perilaku otomatis atau "auto-pilot"	0	1	54	36	91	Tinggi
Total Skor		0	2	162	144	308	
12	Memahami dampak dari tindakannya terhadap orang lain	0	0	57	34	91	Tinggi
Total Skor		0	0	171	136	307	
13	Menganggap pekerjaannya memiliki makna bagi diri sendiri di luar imbalan materi	0	0	42	48	91	Tinggi
Total Skor		0	0	126	192	318	
14	Merasa berenergi saat bekerja	0	1	42	48	91	Tinggi
Total Skor		0	2	126	192	320	

15	Merasa bangga dengan kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan	0	2	48	41	91	Tinggi
Total Skor		0	4	144	164	312	
16	Merasa pekerjaan saat ini sejalan dengan nilai-nilai pribadi	0	6	53	32	91	Tinggi
Total Skor		0	12	159	128	299	
17	Merasa yakin bahwa pekerjaan yang dilakukan berkontribusi pada kebaikan yang lebih luas di luar kepentingan pribadi	0	1	55	35	91	Tinggi
Total Skor		0	2	165	140	307	
18	Merasa bahwa pekerjaannya saat ini memberikan dampak positif	0	1	37	53	91	Tinggi
Total Skor		0	2	111	212	325	
19	Melihat pekerjaannya saat ini sebagai cara untuk menemukan makna yang lebih dalam dalam kehidupan	0	1	50	40	91	Tinggi
Total Skor		0	2	150	160	312	
20	Saya memiliki motivasi untuk bekerja demi kepentingan dunia yang lebih baik, bukan semata-mata untuk kepentingan pribadi	0	0	46	45	91	Tinggi
Total Skor		0	0	138	180	318	
Rata-rata						313	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2025

Variabel *workplace spirituality* pada Tabel 5.2 menunjukkan rata-rata skor sebesar 313 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa secara umum, pegawai BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat memiliki tingkat spiritualitas kerja yang kuat. Dua indikator yang memperoleh skor tertinggi yaitu: “Memiliki hubungan kerja yang harmonis dengan rekan-rekan kerja” dan “Merasa bahwa pekerjaannya saat ini memberikan dampak positif”, keduanya juga berada pada kategori tinggi.

Tingginya skor pada indikator pertama menunjukkan bahwa hubungan sosial dan kerja sama antarpegawai terjalin dengan baik dan penuh keharmonisan, yang merupakan salah satu dimensi penting dari *workplace spirituality*, yaitu rasa keterhubungan dan kebersamaan di lingkungan kerja. Sedangkan tingginya skor pada indikator kedua mencerminkan bahwa para pegawai memaknai pekerjaan

mereka sebagai sesuatu yang bermakna dan bermanfaat, baik bagi diri sendiri maupun bagi masyarakat luas.

Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat dalam melaksanakan pekerjaannya tidak hanya berorientasi pada tugas administratif semata, tetapi juga memiliki nilai-nilai spiritual dan sosial yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif, penuh makna, serta selaras dengan tujuan organisasi dan pelayanan publik. Hal ini berpotensi meningkatkan motivasi intrinsik, loyalitas, serta perilaku organisasi yang konstruktif seperti kepedulian, kolaborasi, dan keterbukaan terhadap perubahan.

Kemudian, hasil dengan skor terendah terdapat pada indikator “Merasa pekerjaan saat ini sejalan dengan nilai-nilai pribadi”. Meskipun masih berada dalam kategori tinggi, skor yang lebih rendah pada indikator ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya merasakan keselarasan antara pekerjaan yang mereka lakukan dengan nilai-nilai atau keyakinan pribadi yang mereka anut.

Hal ini menjadi catatan penting sekaligus tanggung jawab bagi atasan atau pimpinan unit kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan reflektif terhadap nilai-nilai individu pegawai. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui komunikasi yang terbuka, pemberian ruang untuk berdiskusi mengenai makna pekerjaan, serta pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang relevan dengan nilai-nilai organisasi.

Dengan meningkatnya keselarasan antara pekerjaan dan nilai pribadi, maka *workplace spirituality* pegawai akan semakin kuat, yang pada akhirnya dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja, loyalitas, dan kontribusi aktif dalam perubahan organisasi.

5.2.2. Change Oriented-Organizational Citizenship Behavior (OCB-CH)

Tabel 5.3. di bawah ini menggambarkan jawaban responden terhadap variabel OCB-CH.

Tabel 5. 3. Jawaban Responden Terhadap Variabel OCB-CH

No	Indikator	OCB-CH				Jumlah (orang)	Kategori
		STS	TS	S	SS		
		1	2	3	4		
1	Berinisiatif untuk mengidentifikasi perubahan pada produk kerja yang dihasilkan (dokumen/surat/laporan/hasil kerja lainnya)	0	0	50	41	91	Tinggi
Total Skor		0	0	150	164	314	
2	Berinisiatif untuk menerapkan perubahan pada produk kerja yang dihasilkan (dokumen /surat /laporan /hasil kerja lainnya)	0	1	57	33	91	Tinggi
Total Skor		0	2	171	132	305	
3	Berinisiatif untuk mengidentifikasi perubahan pada pelayanan di tempat kerja	0	3	60	28	91	Tinggi
Total Skor		0	6	180	112	298	
4	Berinisiatif untuk menerapkan perubahan pada pelayanan di tempat kerja	0	2	47	42	91	Tinggi
Total Skor		0	4	141	168	313	
5	Berinisiatif untuk mengidentifikasi perubahan di dalam proses bekerja	0	1	53	37	91	Tinggi
Total Skor		0	2	159	148	309	
6	Berinisiatif untuk menerapkan perubahan di dalam proses bekerja	0	1	45	45	91	Tinggi
Total Skor		0	2	135	180	317	
7	Termotivasi untuk berinovasi dalam mendorong perubahan dalam tim atau organisasi di tempat kerja	0	1	43	47	91	Tinggi
Total Skor		0	2	129	188	319	
8	Mencoba solusi baru yang berbeda dari cara-cara yang biasa dilakukan di tempat kerja	0	1	59	31	91	Tinggi
Total Skor		0	2	177	124	303	
9	Berinisiatif dalam mencari pengetahuan baru yang dapat mendukung inovasi di tempat kerja	0	1	30	60	91	Sangat Tinggi
Total Skor		0	2	90	240	332	
10	Mampu mengimplementasikan ide-ide kreatif ke dalam tindakan nyata yang menghasilkan perubahan di tempat kerja	0	4	66	21	91	Tinggi
Total Skor		0	8	198	84	290	
11	Memiliki kemauan untuk bertanggung jawab dalam memulai upaya perubahan di tempat kerja	0	2	31	58	91	Sangat Tinggi
Total Skor		0	4	93	232	329	

12	Aktif terlibat dalam penerapan ide baru di tempat kerja, bukan hanya memberikan saran	0	4	33	54	91	Tinggi
Total Skor		0	8	99	216	323	
13	Memiliki komitmen yang tinggi untuk memastikan perubahan yang diusulkan dapat diimplementasikan secara sukses	0	2	61	24	91	Tinggi
Total Skor		0	4	183	96	283	
14	Mengambil tanggung jawab tambahan yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formalnya untuk mendukung perubahan organisasi	0	9	44	38	91	Tinggi
Total Skor		0	18	132	152	302	
15	Ssecara konsisten melakukan tugas-tugas di luar tanggung jawab formalnya untuk mendukung tujuan organisasi	0	7	52	32	91	Tinggi
Total Skor		0	14	156	128	298	
16	Menunjukkan dedikasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik melalui kontribusi aktif	0	2	48	41	91	Tinggi
Total Skor		0	4	144	164	312	
17	Mengambil langkah proaktif untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja tanpa menunggu arahan dari atasan	2	9	49	31	91	Tinggi
Total Skor		2	18	147	124	291	
18	Tetap bersemangat dalam mengupayakan perbaikan meskipun menghadapi tantangan atau rintangan	0	1	48	42	91	Tinggi
Total Skor		0	2	144	168	314	
19	Secara aktif menyampaikan ide-ide untuk meningkatkan proses kerja organisasi	1	5	57	28	91	Tinggi
Total Skor		1	10	171	112	294	
20	Bersedia untuk berbicara mengenai peluang perubahan dalam organisasi	1	4	46	40	91	Tinggi
Total Skor		1	8	138	160	307	
21	Memberikan kritik yang membangun terkait dengan masalah yang memengaruhi kinerja tim atau organisasi	1	5	40	45	91	Tinggi
Total Skor		1	10	120	180	311	
22	Secara sukarela terlibat dalam diskusi mengenai perubahan yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi	1	4	49	37	91	Tinggi
Total Skor		1	8	147	148	304	
23	Bekerja sama dengan rekan kerja untuk menerapkan perubahan secara efektif	0	0	41	50	91	Tinggi
Total Skor		0	0	123	200	323	

24	Memiliki kemauan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dalam menerapkan perubahan	0	0	39	52	91	Tinggi
Total Skor		0	0	117	208	325	
25	Membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan selama proses perubahan organisasi	0	0	40	51	91	Tinggi
Total Skor		0	0	120	204	324	
26	Berbagi informasi yang penting kepada rekan kerja untuk mendukung implementasi perubahan organisasi	0	2	34	55	91	Sangat Tinggi
Total Skor		0	4	102	220	326	
Rata-rata						310,231	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2025

Variabel OCB-CH pada Tabel 5.3. di atas menunjukkan bahwa skor rata-ratanya yaitu 310,231 dengan kategori tinggi. Hasil dengan skor tertinggi terdapat pada indikator “Berinisiatif dalam mencari pengetahuan baru yang dapat mendukung inovasi di tempat kerja” dengan skor dalam kategori sangat tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat dalam melaksanakan pekerjaannya memiliki semangat proaktif dan orientasi kuat terhadap pembaruan serta perbaikan di lingkungan kerja. Tingginya inisiatif dalam mencari pengetahuan baru mencerminkan adanya dorongan internal dari pegawai untuk terus meningkatkan kualitas kinerja dan berkontribusi terhadap perubahan positif dalam organisasi.

Perilaku ini merupakan salah satu bentuk nyata dari OCB-CH, di mana pegawai secara sukarela dan tanpa paksaan terlibat dalam tindakan-tindakan yang mendukung inovasi, efisiensi, dan pengembangan organisasi. Hal ini juga mencerminkan kesiapan organisasi dalam mengakomodasi dan mendorong budaya kerja yang dinamis, terbuka terhadap perubahan, serta menumbuhkan daya saing birokrasi yang adaptif dan profesional.

Kemudian, pernyataan dengan skor terendah terdapat pada indikator “Memiliki komitmen yang tinggi untuk memastikan perubahan yang diusulkan dapat diimplementasikan secara sukses”. Meskipun masih berada dalam kategori tinggi, skor yang lebih rendah pada aspek ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai mungkin belum sepenuhnya merasa bertanggung jawab atau terlibat secara langsung dalam proses implementasi dari ide atau perubahan yang mereka usulkan.

Hal ini memang masih menjadi tugas atasan atau pimpinan untuk mendorong dan membimbing pegawai agar tidak hanya berhenti pada tahap pemberian ide, tetapi juga memiliki keberanian, konsistensi, dan dukungan yang memadai untuk mengawal ide tersebut hingga tahap implementasi. Keterlibatan langsung dalam proses perubahan perlu dibangun melalui penciptaan budaya kerja yang mendukung, pelatihan kepemimpinan partisipatif, dan sistem penghargaan yang memotivasi pegawai untuk mengambil tanggung jawab atas inisiatif yang mereka mulai.

Dengan demikian, peningkatan komitmen terhadap implementasi perubahan bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan hasil dari sistem kerja yang mampu memfasilitasi partisipasi aktif dan keberdayaan pegawai dalam proses perubahan organisasi secara menyeluruh.

5.2.3. *Psychological Empowerment*

Tabel 5.2. di bawah ini menggambarkan jawaban responden terhadap variabel *psychological empowerment*.

Tabel 5. 4. Jawaban Responden Terhadap Variabel *Psychological Empowerment*

No	Indikator	OCB-CH				Jumlah (orang)	Kategori
		STS 1	TS 2	S 3	SS 4		
1	Merasa bahwa pekerjaan saat ini membantu mencapai tujuan pribadi yang bermakna	1	4	57	29	91	Tinggi
Total Skor		1	8	171	116	296	
2	Percaya bahwa pekerjaan saat ini memberikan kontribusi positif	0	0	47	44	91	Tinggi
Total Skor		0	0	141	176	317	
3	Merasakan hubungan emosional yang mendalam dengan pekerjaan saat ini, sehingga pekerjaan ini memberikan kepuasan batin	1	6	47	37	91	Tinggi
Total Skor		1	12	141	148	302	
4	Merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena menganggap pekerjaannya memiliki arti	0	2	36	53	91	Tinggi
Total Skor		0	4	108	212	324	
5	Yakin pada kemampuan diri sendiri untuk melakukan tugas yang diberikan	0	0	45	46	91	Tinggi
Total Skor		0	0	135	184	319	
6	Percaya diri dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaan sehari-hari	0	1	40	50	91	Tinggi
Total Skor		0	2	120	200	322	
7	Merasa sukses dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan	1	2	59	29	91	Tinggi
Total Skor		1	4	177	116	298	
8	Merasa mampu mengatasi kesulitan atau hambatan yang muncul dalam pekerjaan tanpa merasa kewalahan	0	3	64	24	91	Tinggi
Total Skor		0	6	192	96	294	
9	Merasa memiliki kebebasan untuk memilih metode atau cara yang dianggap paling efektif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan	0	3	67	21	91	Tinggi
Total Skor		0	6	201	84	291	
10	Merasa dapat memilih cara sendiri untuk mengatasi tantangan atau masalah yang muncul dalam pekerjaan	1	5	59	26	91	Tinggi
Total Skor		1	10	177	104	292	
11	Merasa lebih bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya, karena memiliki kontrol atas bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan	1	2	49	39	91	Tinggi
Total Skor		1	4	147	156	308	
12	Merasa bebas untuk menentukan prioritas tugas sesuai dengan kebutuhan	0	7	61	23	91	Tinggi

Total Skor		0	14	183	92	289	
13	Merasa pekerjaan ini berkontribusi langsung pada hasil kinerja tim atau organisasi	1	1	56	33	91	Tinggi
Total Skor		1	2	168	132	303	
14	Merasa kontribusinya diakui di lingkungan kerja	1	3	43	44	91	Tinggi
Total Skor		1	6	129	176	312	
15	Merasa memiliki dampak terhadap perubahan dalam organisasi	1	7	55	28	91	Tinggi
Total Skor		1	14	165	112	292	
16	Merasa memiliki kemampuan untuk memberikan solusi yang berpengaruh dalam mengatasi masalah atau tantangan yang dihadapi organisasi	2	5	39	45	91	Tinggi
Total Skor		2	10	117	180	309	
Rata-rata						304,25	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner, 2025

Variabel *psychological empowerment* pada Tabel 5.4. di atas menunjukkan bahwa skor rata-ratanya yaitu 304,25 dengan kategori tinggi. Hasil dengan skor tertinggi terdapat pada indikator “Merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena menganggap pekerjaannya memiliki arti”, yang juga berada dalam kategori tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat dalam melaksanakan pekerjaannya memiliki kesadaran dan tanggung jawab intrinsik yang kuat, yang bersumber dari persepsi bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan nilai penting. Rasa tanggung jawab yang muncul bukan semata karena kewajiban formal, tetapi karena adanya keterikatan emosional dan makna personal terhadap peran yang dijalankan dalam organisasi.

Aspek ini mencerminkan dimensi “*meaning*” dalam *psychological empowerment*, yang menunjukkan sejauh mana individu merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan sejalan dengan nilai-nilai pribadi yang diyakininya. Ketika pegawai merasa bahwa apa yang mereka lakukan memberi kontribusi nyata,

maka mereka akan terdorong untuk bekerja lebih optimal, lebih mandiri, dan siap berpartisipasi aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kemudian, untuk hasil dengan skor terendah terdapat pada indikator “Merasa bebas untuk menentukan prioritas tugas sesuai dengan kebutuhan”. Meskipun masih berada dalam kategori tinggi, skor yang lebih rendah pada pernyataan ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai mungkin merasa terbatas dalam kebebasan untuk menentukan prioritas tugas atau mungkin masih tergantung pada arahan atasan dalam mengelola waktu dan prioritas pekerjaan.

Hal ini memang masih menjadi tugas atasan atau pimpinan untuk memberikan kebebasan yang lebih besar kepada pegawai dalam mengatur prioritas tugas mereka, terutama dalam hal pekerjaan yang tidak sepenuhnya terikat oleh prosedur atau aturan yang ketat. Pemberian kepercayaan untuk menentukan prioritas tugas dapat meningkatkan rasa kontrol dan pemberdayaan psikologis pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi mereka untuk bekerja dengan lebih efisien dan efektif.

Dengan memberikan otonomi lebih dalam pengelolaan tugas, atasan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kemandirian pegawai, serta memperkuat rasa empowerment mereka dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

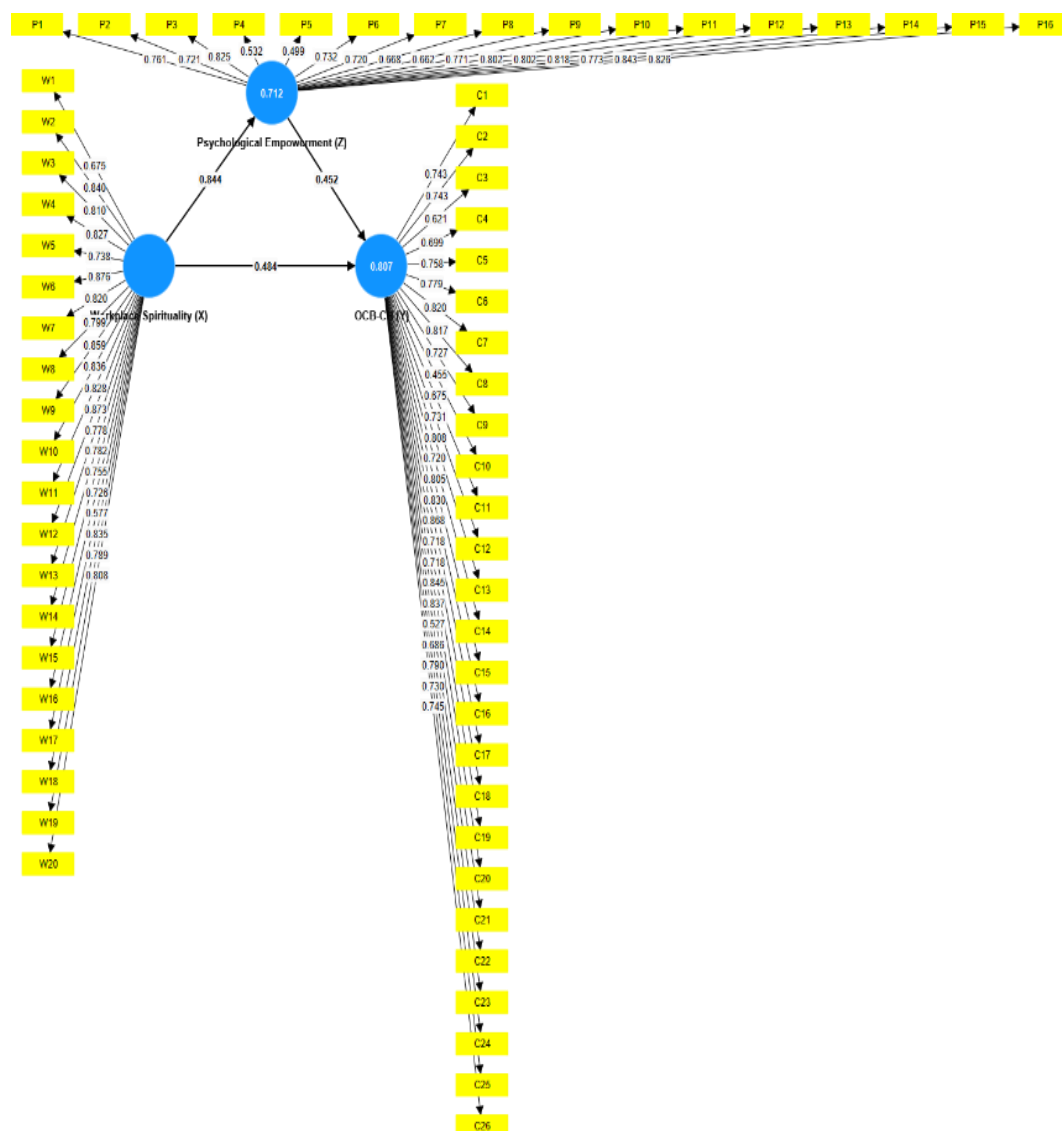
5.3. Hasil Pengujian *Outer Model*

Outer Model adalah model pengukuran yang digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas model. *Outer model* sering juga disebut *Outer Relation* atau *Measurment Model* yang mengartikan bagaimana tiap blok indikator berkaitan dengan variabel latennya. Pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator

yang sesuai dengan variabelnya *workplace spirituality* (X), *change oriented-organizational citizenship behavior* (Y) dan *psychological empowerment* (Z).

5.3.1. Uji Validitas Konstruk Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0, hasil untuk uji validitas dapat disajikan dengan berdasarkan pada 3 (tiga) acuan, yaitu *Convergent Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Discriminant Validity*. Adapun hasil analisa dengan menggunakan SmartPLS 4.0 disajikan dalam gambar 5.1. berikut:



Gambar 5. 1. Outer Model (Hasil Uji Convergent Validity)

Dimana data dari hasil perhitungan dengan menggunakan SmartPLS 4.0 di atas kemudian dimasukkan dan disajikan ke dalam tabel dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5. 5. Uji Validitas Konstruk Variabel Penelitian

Konstruk	<i>Workplace Spirituality (X)</i>	OCB-CH (Y)	<i>Psychological Empowerment (Z)</i>
WS 1	0.675		
WS 2	0.84		
WS 3	0.81		
WS 4	0.827		
WS 5	0.738		
WS 6	0.876		
WS 7	0.82		
WS 8	0.799		
WS 9	0.859		
WS 10	0.836		
WS 11	0.828		
WS 12	0.873		
WS 13	0.778		
WS 14	0.782		
WS 15	0.755		
WS 16	0.726		
WS 17	0.577		
WS 18	0.835		
WS 19	0.789		
WS 20	0.808		
OCB-CH 1		0.743	
OCB-CH 2		0.743	
OCB-CH 3		0.621	
OCB-CH 4		0.699	
OCB-CH 5		0.758	
OCB-CH 6		0.779	
OCB-CH 7		0.82	
OCB-CH 8		0.817	
OCB-CH 9		0.727	
OCB-CH 10		0.455	
OCB-CH 11		0.675	
OCB-CH 12		0.731	
OCB-CH 13		0.808	
OCB-CH 14		0.72	
OCB-CH 15		0.805	
OCB-CH 16		0.83	
OCB-CH 17		0.868	
OCB-CH 18		0.718	
OCB-CH 19		0.718	
OCB-CH 20		0.845	
OCB-CH 21		0.837	
OCB-CH 22		0.527	
OCB-CH 23		0.686	
OCB-CH 24		0.79	
OCB-CH 25		0.73	

OCB-CH 26		0.745	
PE 1			0.761
PE 2			0.721
PE 3			0.825
PE 4			0.532
PE 5			0.499
PE 6			0.732
PE 7			0.72
PE 8			0.668
PE 9			0.662
PE 10			0.771
PE 11			0.802
PE 12			0.802
PE 13			0.818
PE 14			0.773
PE 15			0.843
PE 16			0.826

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SmartPLS 4.0, 2025

Convergent Validity merupakan penerapan validitas indikator reflektif sebagai variabel yang dilihat dari *external loading* masing-masing indikator variabel. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik apabila nilai *outer loading* nya di atas 0,70 (Hair et al., 2017).

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0, masih terdapat indikator dengan nilai *outer loading* nya di bawah 0,70 sehingga terdapat beberapa indikator yang tidak dapat digunakan, antara lain pada variabel *workplace spirituality* (X) yaitu indikator WS 1 dan WS 17, kemudian pada variabel OCB-CH (Y) yaitu indikator OCB-CH 3, OCB-CH 4, OCB-CH 10, OCB-CH 11, OCB-CH 22, OCB-CH 23, terakhir pada variabel *psychological empowerment* (Z) yaitu indikator PE 4, PE 5, PE 8, PE 9.

Sehingga setelah indikator-indikator tersebut tidak digunakan lagi, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang memiliki nilai *outer loading* nya di atas 0,70 sudah dapat dinyatakan valid atau mampu memberikan hasil pengukuran yang akurat.

Pengukuran validitas konvergen selain menggunakan nilai *loading factor* juga diukur menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE digunakan untuk mengukur total varians konstruk yang dapat dijelaskan oleh pengukuran yang dilakukan. Nilai yang disarankan adalah lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Kusumadewi, 2023; Hair et al., 2017). Hasil pengukuran dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. 6. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Workplace Spirituality</i> (X)	0.661	Valid
OCB-CH (Y)	0.612	Valid
<i>Psychological Empowerment</i> (Z)	0.625	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SmartPLS 4.0, 2025

Tabel 5.6. memperlihatkan nilai AVE pada semua variabel $>0,50$ yang berarti bahwa semua indikator pada masing-masing variabel mampu mengukur dengan baik variabelnya.

Selanjutnya pengukuran validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan *cross loading* yaitu dengan membandingkan nilai *loading factor* pada variabel lainnya. Hasil pengujian *cross loading* dapat dilihat pada tabel 5.7. berikut:

Tabel 5. 7. Cross Loading

Variabel	<i>Workplace Spirituality</i> (X)	OCB-CH (Y)	<i>Psychological Empowerment</i> (Z)
OCB-CH 1	0.532	0.717	0.595
OCB-CH 2	0.532	0.717	0.595
OCB-CH 5	0.521	0.744	0.637
OCB-CH 6	0.574	0.775	0.683
OCB-CH 7	0.712	0.831	0.612
OCB-CH 8	0.644	0.826	0.541
OCB-CH 9	0.689	0.724	0.593
OCB-CH 12	0.644	0.741	0.666
OCB-CH 13	0.706	0.82	0.726
OCB-CH 14	0.695	0.72	0.705
OCB-CH 15	0.618	0.834	0.6
OCB-CH 16	0.639	0.852	0.633
OCB-CH 17	0.681	0.883	0.697
OCB-CH 18	0.63	0.737	0.581
OCB-CH 19	0.671	0.758	0.706

OCB-CH 20	0.699	0.859	0.681
OCB-CH 21	0.744	0.851	0.706
OCB-CH 24	0.776	0.781	0.72
OCB-CH 25	0.735	0.737	0.695
OCB-CH 26	0.753	0.759	0.742
PE 1	0.709	0.729	0.762
PE 2	0.71	0.681	0.781
PE 3	0.709	0.685	0.843
PE 6	0.649	0.586	0.727
PE 7	0.458	0.55	0.722
PE 10	0.499	0.621	0.748
PE 11	0.593	0.671	0.82
PE 12	0.515	0.619	0.791
PE 13	0.652	0.721	0.843
PE 14	0.744	0.686	0.788
PE 15	0.646	0.724	0.869
PE 16	0.752	0.718	0.84
WS 2	0.834	0.735	0.728
WS 3	0.813	0.693	0.719
WS 4	0.825	0.743	0.715
WS 5	0.748	0.537	0.58
WS 6	0.875	0.711	0.664
WS 7	0.812	0.712	0.689
WS 8	0.79	0.656	0.683
WS 9	0.865	0.782	0.661
WS 10	0.853	0.718	0.655
WS 11	0.84	0.717	0.634
WS 12	0.882	0.793	0.677
WS 13	0.774	0.618	0.669
WS 14	0.794	0.626	0.644
WS 15	0.764	0.613	0.61
WS 16	0.712	0.661	0.71
WS 18	0.84	0.745	0.76
WS 19	0.788	0.695	0.668
WS 20	0.809	0.661	0.578

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SmartPLS 4.0, 2025

Tabel 5.7. memperlihatkan bahwa nilai *loading factor* dengan masing-masing variabel latennya (angka yang dicetak tebal) lebih besar daripada *loading factor* dengan variabel laten yang lain. Hal ini menyatakan bahwa semua indikator mampu mengukur dengan baik variabel latennya masing-masing.

5.3.2. Uji Reliabilitas Konstruk Variabel Penelitian

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator-indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang baik atau tidak dalam membentuk sebuah variabel laten. Reliabilitas adalah mengukur apakah

jawaban responden konsisten tidak acak. Nilai realibilitas dapat dilihat dari *Cronbach's Alpha*. *Composite Relability (rho_a)* dan *Composite Relability (rho_c)* semua nilainya harus $>0,70$ yang dianggap konsiten (reliable) (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Hasil dari uji realibilitas konstruk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 5.8.

Tabel 5. 8. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan	<i>Composite Relability (rho a)</i>	<i>Composite Relability (rho c)</i>	Keterangan
<i>Workplace Spirituality (X)</i>	0.97	Reliabel	0.971	0.972	Reliabel
<i>OCB-CH (Y)</i>	0.966	Reliabel	0.967	0.969	Reliabel
<i>Psychological Empowerment (Z)</i>	0.945	Reliabel	0.948	0.952	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SmartPLS 4.0, 2025

Tabel 5.8. menunjukkan bahwa semua nilai berada di atas 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel reliabel.

5.4. Hasil Pengujian *Inner Model* (Evaluasi Model Struktural)

Uji *inner model* dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah hubungan antar variabel laten, yaitu konstruk eksogen dan endogen mampu memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai hubungan antar variabel laten yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Uji *inner model* atau uji structural ini dapat dilihat dari nilai *R-Square* (R^2) dan *Q-Square* (Q^2). Hasil rincian dari pengujian nilai-nilai tersebut untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

a. Hasil untuk Uji *R-Square* dan *R-Square Adjusted*

Jika dilihat *R-Square Adjusted* yang merupakan nilai-nilai *R-Square* yang sudah dimodifikasi berdasarkan angka standar error. *R-Square Adjusted* menggambarkan nilai yang lebih baik daripada *R-Square* dalam menilai variabel

independent untuk mengevaluasi variabel dependen. Hasil nilai *R-Square* dan *R-Square Adjusted* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5. 9. Hasil Pengujian Inner Model

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
OCB-CH (Y)	0,793	0,788
<i>Psychological Empowerment</i> (Z)	0,682	0,678

Sumber: Data Primer Diolah Menggunakan SmartPLS 4.0, 2025

Menurut Tabel 5.9. angka *R-Square* variabel OCB-CH yang dipengaruhi oleh butir-butir indikatornya sebesar 79,3% artinya $R^2 \geq 0,67$ yaitu nilai ini tergolong kuat (substansial) menurut kriteria Chin (1998), karena di atas 0,67. Setelah disesuaikan (*Adjusted R²*), tetap tinggi sebesar 78.8%, yang menunjukkan model sangat baik dan stabil. Sedangkan nilai *R-Square* variabel *psychological empowerment* yang dipengaruhi oleh butir-butir indikatornya sebesar 68,2% artinya $R^2 \geq 0,67$ yaitu nilai ini termasuk kuat, mendekati ambang substansial (0.67). *Adjusted R²* hanya sedikit lebih rendah (67.8%), yang juga menunjukkan model tersebut cukup stabil dan tidak *overfit*.

b. Hasil untuk *Q-Square*

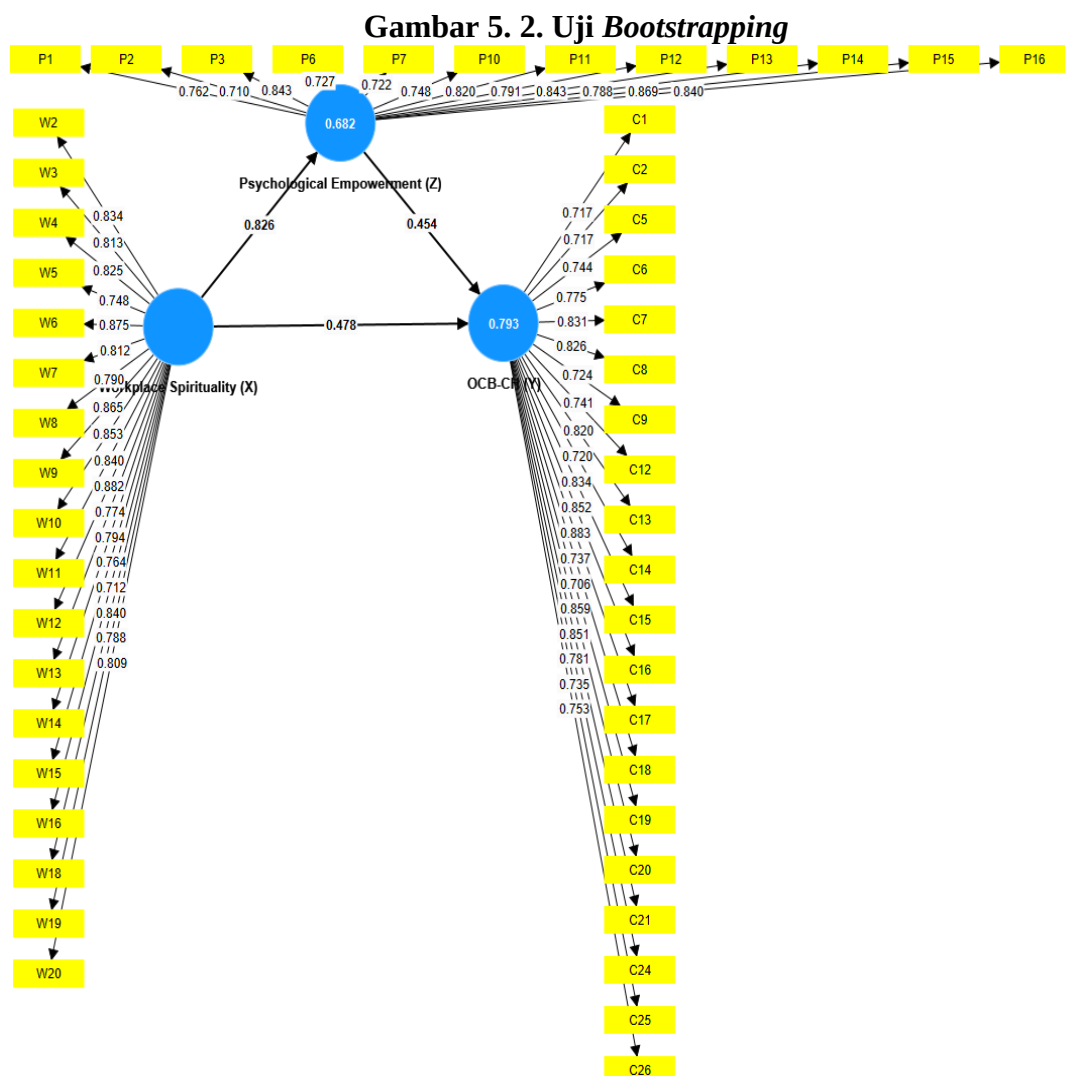
Suatu model dianggap mempunyai nilai *predictive* yang relevan jika nilai *Q-Square* lebih besar dari 0. Nilai *predictive-relevance* diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\
 Q^2 &= 1 - (1 - 0,788) (1 - 0,678) \\
 Q^2 &= 1 - (0,212) (0,322) \\
 Q^2 &= 1 - 0,068264 \\
 Q^2 &\approx 0,932
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *Q-Square* pada penelitian ini adalah 0,932 artinya model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen karena nilai 0,932 > 0.

5.5. Uji Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel satu dengan variabel lainnya dari hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dengan menghitung *bootstrapping* caranya dengan melihat *pathcoefficient* dari masing-masing hipotesis dengan melihat nilai T-statistik. Hasil dari pengujian *bootstrapping* terhadap model dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025

Hasil pengujian antar variabel atau hipotesis dalam penelitian ini diperoleh dari hasil *running bootstrapping*. Pada hasil *running bootstrapping* juga

memunculkan tabel *result for outer loadings*. Berikut hasil *path coefficient* dari model penelitian ini:

Tabel 5. 10. Hasil Pengujian Langsung Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T-Statistik (O/STDEV)	Nilai P (P Value)	Keterangan
<i>Workplace Spirituality</i> (X) - > OCB-CH (Y)	0.454	0.451	0.126	3.608	0.000	Hipotesis Diterima
<i>Workplace Spirituality</i> (X) - > <i>Psychological Empowerment</i> (Z)	0.478	0.485	0.125	3.820	0.000	Hipotesis Diterima
<i>Psychological Empowerment</i> (Z) -> OCB-CH (Y)	0.826	0.830	0.031	26.374	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025

Tabel 5.10. menunjukkan hasil pengujian pengaruh langsung antara *workplace spirituality* terhadap OCB-CH yang menghasilkan parameter sebesar 0,454 dan nilai T-Statistik sebesar 3,608 ($>1,96$) serta nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 ($<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung pengaruh *workplace spirituality* terhadap OCB-CH adalah positif signifikan, maka hipotesis 1 (satu) diterima. Artinya, jika terjadi peningkatan *workplace spirituality* maka akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB-CH.

Pengujian pada variabel *workplace spirituality* terhadap *psychological empowerment* yang menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,478 dan nilai T-Statistik sebesar 3,820 ($>1,96$) serta nilai signifikan (*p-value*) sebesar 0,000 ($<0,5$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung pengaruh *workplace spirituality* terhadap *psychological empowerment* adalah positif signifikan, maka hipotesis 2 (dua) diterima, yang artinya bahwa *workplace spirituality* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *psychological empowerment*. Artinya,

jika *workplace spirituality* tinggi maka *psychological empowerment* pun akan meningkat.

Hasil pengujian langsung variabel *psychological empowerment* terhadap OCB-CH menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,826 dan nilai T-Statistik sebesar 26,374 ($>1,96$) serta nilai signifikan (*p-value*) sebesar 0,000 ($<0,5$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung pengaruh *psychological empowerment* terhadap OCB-CH adalah positif signifikan, maka hipotesis 3 (tiga) diterima. Artinya, jika *psychological empowerment* tinggi maka OCB-CH pun akan meningkat.

Selain pengujian langsung, dilakukan pula pengujian tidak langsung hipotesis penelitian, didapatkan hasil berikut:

Tabel 5. 11. Hasil Pengujian Tidak Langsung Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T-Statistik (O/STDEV)	Nilai P (P Value)	Keterangan
Workplace Spirituality (X) -> Psychological Empowerment (Z) -> OCB-CH (Y)	0.375	0.371	0.097	3.884	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan tabel 5.11., hasil pengujian tidak langsung antara variabel *workplace spirituality* terhadap OCB-CH melalui *psychological empowerment* menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,375 dan nilai T-Statistik sebesar 3,884 ($>1,96$) serta nilai signifikan (*p-value*) sebesar 0,000 ($<0,5$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *workplace spirituality* melalui *psychological empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB-CH. Maka hipotesis 4 (empat) diterima. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa

psychological empowerment dapat memediasi *workplace spirituality* terhadap OCB-CH pegawai BKPSDMD Kab. Tanjung Jabung Barat.

Jika dibandingkan antara hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung, menunjukkan bahwa pengaruh langsung *workplace spirituality* (X) terhadap OCB-CH (Y) yakni sebesar 0,454 lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dari *workplace spirituality* (X) melalui *psychological empowerment* (Z) terhadap OCB-CH (Y) yakni sebesar 0,375. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung *workplace spirituality* terhadap OCB-CH lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui *psychological empowerment*. Dengan demikian, meskipun mekanisme mediasi oleh *psychological empowerment* signifikan, pengaruh utama tetap berasal dari kontribusi langsung nilai-nilai spiritual di tempat kerja terhadap munculnya perilaku OCB-CH. Temuan ini memperkuat kesimpulan bahwa mediasi yang terjadi bersifat parsial (*partial mediation*), karena sebagian besar pengaruh *workplace spirituality* terhadap OCB-CH tidak sepenuhnya disalurkan melalui *psychological empowerment*, tetapi tetap bekerja secara langsung.

Kemudian hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh langsung paling besar ditunjukkan oleh *psychological empowerment* (Z) terhadap OCB-CH (Y) yakni sebesar 0,826 lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dari *workplace spirituality* (X) melalui *psychological empowerment* (Z) terhadap OCB-CH (Y) yakni sebesar 0,375. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki peran yang sangat kuat dan signifikan dalam mendorong munculnya perilaku OCB-CH. Pengaruh langsung terbesar menegaskan bahwa individu yang merasa secara psikologis berdaya akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku

OCB-CH dibandingkan dengan individu yang hanya dipengaruhi oleh nilai-nilai spiritual di tempat kerja secara tidak langsung. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun *workplace spirituality* penting, namun pemberdayaan psikologis merupakan faktor yang paling dominan dalam membentuk perilaku proaktif, inovatif, dan perubahan yang positif di organisasi.

5.6. Pembahasan Hasil Penelitian

5.6.1. Pengaruh *Workplace Spirituality* Terhadap OCB-CH

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan variabel *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB-CH, sehingga H₁ diterima. Temuan ini mengimplikasikan bahwa semakin tinggi tingkat spiritualitas di tempat kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB-CH.

Hasil ini sejalan dengan pandangan Milliman et al. (2003) dalam teori *workplace spirituality* yang menekankan pentingnya makna kerja, rasa keterhubungan antarindividu, dan nilai-nilai transendensi dalam membentuk sikap dan perilaku positif di lingkungan organisasi. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, terhubung dengan tujuan yang lebih besar, serta berada dalam lingkungan yang mendukung nilai-nilai spiritual, mereka lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku inisiatif, inovatif, dan proaktif yang mencerminkan OCB-CH.

Hal ini juga sesuai dengan konsep dasar OCB-CH sebagaimana dikemukakan oleh Morrison dan Phelps (1999), yang menekankan bahwa OCB-CH merupakan bentuk perilaku sukarela yang ditujukan untuk mendorong perubahan konstruktif

dalam organisasi. Dengan demikian, lingkungan kerja yang spiritual dapat menjadi katalisator penting dalam menumbuhkan perilaku OCB-CH sebagai respon terhadap kebutuhan organisasi yang adaptif dan dinamis.

Hasil analisis yang mendukung hubungan positif antara *workplace spirituality* dan OCB-CH menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual di tempat kerja tidak hanya berdampak pada aspek afektif atau kepuasan kerja semata, tetapi juga mendorong perilaku kerja yang bersifat transformasional dan berorientasi pada perubahan. Dalam konteks ini, pegawai yang merasakan makna dalam pekerjaannya, memiliki rasa keterhubungan dengan rekan kerja, dan merasa bahwa pekerjaannya selaras dengan nilai-nilai pribadinya, cenderung memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk berkontribusi secara lebih aktif terhadap perbaikan dan inovasi dalam organisasi. Hal ini tercermin dalam perilaku OCB-CH yang mereka tunjukkan, seperti mengemukakan ide baru, mengambil inisiatif perubahan, serta berani menyuarakan pendapat demi kemajuan organisasi.

Oleh karena itu, spiritualitas di tempat kerja berperan sebagai landasan internal yang memperkuat motivasi personal untuk bertindak melampaui tuntutan formal pekerjaan. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa organisasi, khususnya sektor publik, dapat mengelola aspek spiritual bukan hanya sebagai pendekatan moral atau kultural, melainkan juga sebagai strategi praktis untuk mendorong perubahan perilaku yang mendukung transformasi organisasi secara berkelanjutan.

Hasil analisis pada BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat menunjukkan bahwa dimensi *workplace spirituality* telah cukup dirasakan oleh pegawai, khususnya dalam hal makna kerja dan rasa keterhubungan dengan rekan

kerja. Banyak pegawai mengungkapkan bahwa mereka merasa pekerjaan yang dijalani memiliki kontribusi penting bagi masyarakat, serta adanya kekeluargaan dan solidaritas dalam lingkungan kerja yang mendukung. Kondisi ini mendukung munculnya perilaku OCB-CH seperti keberanian menyampaikan ide baru, keterlibatan dalam perbaikan proses layanan, serta kepedulian terhadap kemajuan organisasi. Temuan ini menguatkan hasil statistik bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB-CH.

Meskipun demikian, masih terdapat ruang untuk perbaikan, khususnya dalam menciptakan sistem yang lebih terbuka dan memberi ruang refleksi serta penguatan nilai dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan demikian, nilai-nilai spiritual yang telah ada perlu terus dikembangkan secara sistematis agar semakin mendukung pembentukan perilaku pegawai yang adaptif dan berorientasi pada perubahan, khususnya dalam konteks pelayanan publik yang dinamis.

Implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia adalah perlunya mendukung budaya organisasi yang memfasilitasi *workplace spirituality*. Hal ini menjadi krusial karena spiritualitas kerja terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan perilaku kerja yang konstruktif, khususnya OCB-CH, yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi dinamika dan tantangan di sektor pemerintahan. Dukungan terhadap budaya organisasi yang berbasis spiritualitas dapat dilakukan melalui penguatan nilai-nilai inti organisasi yang menekankan pada makna dan kontribusi sosial dari pekerjaan, seperti nilai integritas, pelayanan, dan kepedulian terhadap sesama. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendorong hubungan kerja yang sehat dan harmonis antarpegawai, agar tercipta rasa keterhubungan dan kebersamaan yang kuat.

Penerapan spiritualitas kerja juga dapat difasilitasi melalui penyediaan ruang bagi refleksi diri dan pertumbuhan pribadi, misalnya dengan mengadakan program pengembangan diri atau kegiatan yang membangun kesadaran akan makna kerja. Di sisi lain, peran pemimpin juga sangat strategis dalam membentuk budaya ini, terutama jika mereka menunjukkan kepemimpinan yang autentik dan empatik, sehingga pegawai merasa didengar, dihargai, dan dimotivasi secara batiniah. Ketika organisasi mampu mengintegrasikan makna dan tujuan yang lebih tinggi ke dalam setiap aspek pekerjaan, maka pegawai tidak hanya menjalankan tugas karena kewajiban, tetapi juga karena mereka merasakan keterpanggilan moral dan sosial. Dengan demikian, pembentukan budaya organisasi yang mendukung *workplace spirituality* bukan hanya berdampak pada kesejahteraan psikologis pegawai, tetapi juga memperkuat kesiapan dan partisipasi mereka dalam proses perubahan organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* memegang peranan penting dalam mendorong OCB-CH di lingkungan kerja. Ketika pegawai merasakan makna dalam pekerjaan, memiliki hubungan kerja yang harmonis, serta menyadari dampak positif dari kontribusi mereka, maka mereka cenderung untuk menunjukkan perilaku proaktif, adaptif, dan berorientasi pada perubahan demi kemajuan organisasi. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Sulastini et al. (2023) dan Azami et al., (2024) menemukan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap OCB-CH. Lingkungan kerja yang mendukung spiritualitas memberikan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan nilai-nilai intrinsik dan komitmen pribadi terhadap kualitas kerja, sehingga

mendorong mereka untuk melampaui tanggung jawab formal demi kebaikan organisasi secara keseluruhan.

5.6.2. Pengaruh *Workplace Spirituality* Terhadap *Psychological Empowerment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment* sehingga H₂ diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika pegawai merasakan adanya nilai-nilai spiritual dalam lingkungan kerja—seperti makna kerja, rasa keterhubungan, dan keselarasan nilai pribadi dengan organisasi—mereka akan cenderung merasa lebih berdaya secara psikologis. Hal ini sejalan dengan konsep *workplace spirituality* yang dikemukakan oleh Ashmos dan Duchon (2000), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang spiritual memberikan ruang bagi individu untuk merasakan makna, tujuan, dan kontribusi yang autentik dalam pekerjaannya. Dalam konteks ini, spiritualitas menjadi fondasi penting yang mendorong munculnya dimensi *psychological empowerment* seperti makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), otonomi (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*), sebagaimana dijelaskan oleh Spreitzer (1995). Ketika nilai-nilai spiritual terpenuhi, pegawai tidak hanya merasa dihargai secara pribadi, tetapi juga memiliki kepercayaan diri untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan merasa mampu memberikan dampak dalam pekerjaannya. Dengan demikian, *workplace spirituality* berfungsi sebagai sumber motivasi intrinsik yang memperkuat pemberdayaan psikologis dalam mendukung perilaku kerja yang positif dan produktif.

Hasil analisis di lapangan pada BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat menunjukkan bahwa pegawai yang merasakan adanya nilai-nilai spiritual dalam pekerjaan mereka cenderung merasa lebih berdaya secara psikologis. Pegawai yang

merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan dampak positif bagi masyarakat, serta merasa terhubung dengan rekan-rekan kerja dan organisasi, melaporkan tingkat *psychological empowerment* yang lebih tinggi. Ini terlihat dari rasa percaya diri mereka untuk mengambil inisiatif, mengusulkan ide baru, dan berperan aktif dalam perubahan dan inovasi di tempat kerja. Meskipun sebagian besar pegawai merasakan adanya nilai spiritual di tempat kerja, tantangan yang dihadapi adalah memastikan bahwa dimensi-dimensi *psychological empowerment* seperti otonomi dan pengaruh dalam pekerjaan lebih terlihat dalam praktik sehari-hari.

Oleh karena itu, meskipun *workplace spirituality* sudah cukup memberikan dampak positif, masih diperlukan penguatan dan pengembangan lebih lanjut untuk memastikan pemberdayaan psikologis secara optimal bagi seluruh pegawai. Hal ini juga mengindikasikan bahwa keberhasilan pengintegrasian *workplace spirituality* dalam organisasi akan semakin meningkatkan pemberdayaan pegawai, yang pada gilirannya dapat mendorong produktivitas dan inovasi di sektor publik.

Implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia adalah perlunya memfasilitasi *workplace spirituality* di lingkungan organisasi. Ini dapat dilakukan dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung hubungan interpersonal yang sehat, mengintegrasikan nilai-nilai kerja yang bermakna dalam setiap aktivitas organisasi, serta memberikan ruang bagi pegawai untuk tumbuh secara pribadi dan profesional. Selain itu, perlu dilakukan penguatan pada peran kepemimpinan yang mendukung, melalui pendekatan empatik dan transformatif, agar tercipta atmosfer kerja yang mendukung kesejahteraan spiritual dan psikologis pegawai.

Dengan mengembangkan *workplace spirituality*, manajemen sumber daya manusia dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong *psychological empowerment*. Di mana pegawai yang merasa dihargai secara nilai, merasa terhubung dengan visi organisasi, dan diberikan ruang untuk berkembang, akan memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi, merasa berdaya, serta memiliki dorongan kuat untuk memberikan kontribusi yang inovatif dan berkelanjutan. Lingkungan kerja semacam ini menjadi landasan penting bagi organisasi sektor publik untuk terus adaptif, responsif, dan berorientasi pada perubahan yang positif.

Pentingnya peran manajemen sumber daya manusia dalam memfasilitasi *workplace spirituality* menjadi salah satu strategi krusial untuk meningkatkan *psychological empowerment*, terutama dalam konteks organisasi sektor publik. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang sarat dengan nilai-nilai spiritualitas seperti makna kerja, keterhubungan antarpegawai, dan kesadaran diri, maka pegawai akan merasa lebih diberdayakan secara psikologis. Mereka akan memiliki keyakinan lebih tinggi terhadap peran dan kontribusinya dalam organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paul et al. (2019) serta Bantha dan Nayak (2021), yang menyatakan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap *psychological empowerment*. Lingkungan kerja yang spiritual tidak hanya memperkuat identitas individu dalam pekerjaan, tetapi juga menumbuhkan rasa tanggung jawab, kontrol, dan otonomi dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, manajemen sektor publik perlu menyadari bahwa penguatan nilai-nilai spiritual di tempat kerja bukan hanya sebagai

pendekatan moral, melainkan sebagai fondasi psikologis untuk membentuk pegawai yang lebih berdaya dan produktif.

5.6.3. Pengaruh *Psychological Empowerment* Terhadap OCB-CH

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB-CH, sehingga H₃ diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat yang merasakan tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi—seperti rasa percaya diri terhadap kemampuan diri, makna dalam pekerjaan, otonomi dalam pengambilan keputusan, dan perasaan berpengaruh dalam proses kerja organisasi—cenderung lebih aktif dalam menunjukkan perilaku OCB-CH. Hal ini sejalan dengan teori *psychological empowerment* yang dijelaskan oleh Spreitzer (1995), yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berfokus pada empat dimensi utama: makna, kompetensi, otonomi, dan dampak. Ketika pegawai merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka dan merasa bahwa pekerjaan tersebut memiliki tujuan yang lebih besar, mereka akan lebih cenderung untuk mengambil inisiatif dan melakukan perubahan yang konstruktif di lingkungan kerja. Ini juga sesuai dengan konsep OCB-CH yang digambarkan oleh Morrison dan Phelps (1999), dimana individu yang merasa diberdayakan akan lebih berinisiatif untuk melampaui ekspektasi dasar pekerjaan, mengusulkan ide-ide baru, serta mendorong perubahan yang mendukung inovasi dalam organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini mempertegas bahwa pemberdayaan psikologis menjadi faktor kunci dalam mendorong perilaku OCB-CH, yang sangat penting untuk kemajuan dan adaptasi organisasi.

Berpengaruhnya *psychological empowerment* terhadap OCB-CH dikarenakan pegawai BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat memiliki persepsi positif terhadap peran dan kontribusi mereka dalam organisasi, serta merasa diberdayakan secara psikologis dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. *Empowerment* tersebut menjadikan mereka lebih percaya diri dalam menyampaikan ide, lebih terbuka terhadap perubahan, dan mampu berpikir kritis serta solutif dalam menghadapi tantangan kerja.

Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi *psychological empowerment*. Manajemen BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat perlu memperhatikan faktor-faktor seperti pemberian otonomi kerja yang memadai, dukungan terhadap pengembangan kompetensi, pemberian kepercayaan dalam pengambilan keputusan, serta penghargaan atas kontribusi individu. Dengan demikian, diharapkan BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat dapat membentuk budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan proaktif secara keseluruhan, sehingga mendukung terciptanya pegawai yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berdaya dan siap menghadapi perubahan organisasi.

Hal ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Li et al. (2016), yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* memiliki peran penting dalam mendorong perilaku kerja ekstra peran, termasuk perilaku inovatif dan orientasi pada perubahan dalam organisasi. *Psychological empowerment* memberikan pegawai rasa kendali, makna, dan kompetensi, yang pada akhirnya memotivasi mereka untuk bertindak secara proaktif dan berkontribusi terhadap perubahan positif. Begitu juga dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Lin et al. (2023), yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh

signifikan terhadap OCB-CH. Temuan ini mendukung hasil penelitian saat ini, bahwa ketika pegawai merasa diberdayakan secara psikologis, mereka lebih cenderung menunjukkan inisiatif dalam memperbaiki proses kerja dan mengusulkan ide-ide baru yang mendukung inovasi organisasi.

5.6.4. Pengaruh *Workplace Spirituality* Terhadap OCB-CH Dimediasi *Psychological Empowerment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB-CH yang dimediasi oleh *psychological empowerment*, sehingga H₄ diterima. Penelitian ini menjelaskan bahwa *workplace spirituality* tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap OCB-CH, tetapi juga memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat dan kompleks antara dimensi spiritualitas kerja dengan perilaku perubahan pegawai dalam organisasi.

Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memediasi hubungan antara *workplace spirituality* dan OCB-CH secara parsial (*partial mediation*). Hal ini dikarenakan hubungan langsung antara *workplace spirituality* dan OCB-CH tetap signifikan meskipun mediator (*psychological empowerment*) dimasukkan ke dalam model. Artinya, *workplace spirituality* tidak hanya memengaruhi OCB-CH melalui peningkatan *psychological empowerment*, tetapi juga memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku OCB-CH secara independen. Dalam konteks ini, *psychological empowerment* memperkuat efek *workplace spirituality* terhadap OCB-CH, namun tidak sepenuhnya menjembatani hubungan tersebut.

Dengan demikian, *partial mediation* menunjukkan bahwa mekanisme mediasi memang terjadi, namun bukan satu-satunya jalur pengaruh. *Workplace spirituality* mampu membentuk perilaku OCB-CH baik secara langsung melalui nilai-nilai spiritual di tempat kerja, maupun secara tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh individu. Oleh karena itu, penerapan *workplace spirituality* yang baik tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan OCB-CH, tetapi juga secara tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis yang dirasakan oleh pegawai. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa ketika pegawai merasa pekerjaannya bermakna dan terhubung secara spiritual dengan lingkungan kerja, maka secara psikologis mereka merasa lebih berdaya dan pada akhirnya terdorong untuk berperilaku lebih proaktif, inovatif, dan berorientasi pada perubahan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Bantha dan Nayak (2021), yang menempatkan *workplace spirituality* sebagai variabel independen dan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi dalam melihat pengaruhnya terhadap perilaku kerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa nilai-nilai spiritual di tempat kerja mampu meningkatkan pemberdayaan psikologis pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap perilaku kerja mereka. Selain itu, Di sisi lain, hubungan antara *psychological empowerment* dan OCB-CH juga telah dibuktikan melalui penelitian Lin et al. (2023), yang menemukan bahwa pegawai yang merasa memiliki kontrol, makna, dan kompetensi dalam pekerjaannya cenderung lebih aktif dalam mendorong perubahan dan inovasi dalam organisasi.

Psychological empowerment berfungsi sebagai mediator penting dalam meningkatkan OCB-CH (Awan et al., 2023; Shahab et al. 2018; Li et al., 2016). Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis lebih cenderung menunjukkan perilaku proaktif yang mendukung perubahan organisasi, karena mereka menganggap kontribusi mereka berharga (Shahab et al. 2018). Temuan menunjukkan bahwa organisasi harus fokus pada budaya yang memberdayakan untuk menumbuhkan *psychological empowerment* di antara karyawan, sehingga dapat mempromosikan OCB-CH (Li et al., 2016).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap OCB-CH dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui *psychological empowerment*. Bahkan, ketika variabel mediator *psychological empowerment* dimasukkan ke dalam model, pengaruh total hubungan menjadi menurun. Fenomena ini dikenal sebagai *partial suppression* atau *inconsistent mediation*, dan merupakan hal yang valid dalam analisis jalur.

Secara teoritis, *workplace spirituality* merupakan sumber motivasi intrinsik yang kuat. Berdasarkan Milliman et al. (2003) dan Rego & Cunha (2008), spiritualitas kerja membangkitkan motivasi moral dan makna hidup dalam bekerja. Pegawai yang bekerja dengan nilai-nilai spiritual memiliki dorongan untuk berkontribusi secara sukarela dan melakukan perubahan, tanpa harus melalui persepsi empowerment secara eksplisit. Oleh karena itu, pengaruh langsung *workplace spirituality* terhadap perilaku OCB-CH dapat menjadi sangat kuat dan mandiri.

Sementara itu, *psychological empowerment* menjelaskan hanya sebagian dari mekanisme pengaruh tersebut. Dalam beberapa konteks, mediator justru dapat

berperan sebagai *suppressor*, yaitu menyaring atau melemahkan sebagian pengaruh asli yang tidak sesuai dengan jalur teori. Hal ini dapat terjadi ketika lingkungan organisasi belum sepenuhnya mendukung *empowerment* secara struktural dan psikologis, seperti dalam konteks birokrasi publik.

BKPSDMD Kabupaten Tanjung Jabung Barat sebagai organisasi pemerintah memiliki struktur kerja yang hierarkis dan prosedural. Walaupun nilai spiritual dan religius cukup kuat dalam budaya kerjanya, persepsi terhadap otonomi, pengaruh, dan kontrol seringkali terbatas. Oleh karena itu, variabel *psychological empowerment* tidak sepenuhnya mampu menjelaskan hubungan antara spiritualitas dan perilaku perubahan, bahkan cenderung menurunkan kekuatan hubungan secara total dalam model statistik.

Temuan ini memberikan kontribusi penting secara teoretis dan praktis, bahwa dalam organisasi publik dengan karakteristik budaya nilai yang kuat, *workplace spirituality* dapat berperan sebagai prediktor langsung terhadap perilaku inovatif pegawai, tanpa bergantung penuh pada persepsi *empowerment*. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak hanya dapat dipicu oleh struktur pemberdayaan, tetapi juga oleh kekuatan nilai dan makna kerja yang melekat dalam diri pegawai.

Dengan demikian, penurunan pengaruh total setelah penambahan mediator tidak menunjukkan kelemahan model, melainkan justru memperkaya pemahaman terhadap jalur pengaruh yang kompleks antara nilai-nilai spiritual, pemberdayaan psikologis, dan perilaku perubahan di sektor publik.