

**PERAN *QUALITY WORK OF LIFE, INTRINSIC MOTIVATION POWER,*
MUTHMAINNAH ADAPTIVE CAPABILITY, DAN INDIVIDUAL
READINESS TO CHANGE TERHADAP *ORGANIZATIONAL*
CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN *SPIRITUAL LEADERSHIP*
SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Tesis

Untuk memenuhi sebagai persyaratan

Mencapai Derajat Magister

Program Studi Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Tela Anggarayan Tirta, SE

NIM. 20402300300

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2024

HALAMAN PENGESAHAN
TESIS

PERAN *QUALITY WORK OF LIFE, INTRINSIC MOTIVATION POWER, MUTHMAINNAH ADAPTIVE CAPABILITY, DAN INDIVIDUAL READINESS TO CHANGE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Disusun Oleh :

Tela Anggarayan Tirta, SE
NIM. 20402300300

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 11 Desember 2024

Pembimbing,



Dr. Sri Hartono SE, M.SI
NIK. 210495037

PERAN *QUALITY WORK OF LIFE, INTRINSIC MOTIVATION POWER, MUTHMAINNAH ADAPTIVE CAPABILITY, DAN INDIVIDUAL READINESS TO CHANGE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *SPIRITUAL LEADERSHIP* SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Disusun Oleh :
Tela Anggarayan Tirta, SE
NIM. 20402300300


Telah dipertahankan di depan penguji
pada 13 Desember 2024

Susunan Dewan Penguji


Pembimbing,

Penguji I,


Dr. Sri Hartono SE, M.SI
NIK. 210495037




Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM
NIK. 210488016

Penguji II,


Dr. Drs. Mulyana, Msi
NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 13 Desember 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, Msi
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tela Anggarayan Tirta, SE

NIM : 20402300300

Program Studi : Magistes Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Peran Quality Work Of Life, Intrinsic Motivation Power, Muthmainnah Adaptive Capability, Dan Individual Readiness To Change Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Spiritual Leadership Sebagai Variabel Moderating*” merupakan hasil karya penelitian saya sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima saksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian lain.

Semarang, 13 Desember 2024

Pembimbing,

Yang Menyatakan,



Dr. Sri Hartono SE, M.SI
NIK. 210495037

Tela Anggarayan Tirta, SE
NIM. 20402300300

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tela Anggarayan Tirta, SE
NIM : 20402300300
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

“PERAN QUALITY WORK OF LIFE, INTRINSIC MOTIVATION POWER, MUTHMAINNAH ADAPTIVE CAPABILITY, DAN INDIVIDUAL READINESS TO CHANGE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN SPIRITUAL LEADERSHIP SEBAGAI VARIABEL MODERATING”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 13 Desember 2024

Yang Menyatakan.



10000
REPUBLIK INDONESIA
TEMPER
5EA8EAMX097880633

Tela Anggarayan Tirta, SE
NIM. 20402300300

ABSTRAK

Bank Indonesia sebagai institusi strategis dalam perekonomian nasional menghadapi dinamika perubahan organisasi yang signifikan. Asisten manajer memiliki peran krusial dalam mendukung keberhasilan lembaga ini dengan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yakni perilaku ekstra peran yang mendukung tujuan organisasi. Perilaku ini dipengaruhi oleh faktor kualitas kehidupan kerja, motivasi intrinsik, kemampuan adaptasi, dan kesiapan individu untuk berubah, yang memerlukan dukungan kepemimpinan yang efektif. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi pengaruh *Quality of Work Life* (QWL), *Intrinsic Motivation Power* (IMP), *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC), dan *Individual Readiness to Change* (IRTC) terhadap OCB, dengan *Spiritual Leadership* (SL) sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei kuesioner pada asisten manajer Bank Indonesia.

Hasil menunjukkan bahwa QWL, IMP, MAC, dan IRTC berpengaruh positif terhadap OCB. QWL, IMP, dan MAC memiliki pengaruh signifikan, sementara IRTC juga berperan positif meskipun tantangan terhadap ketidakpastian masih ada. SL memperkuat pengaruh QWL, IMP, dan MAC terhadap OCB, namun tidak signifikan dalam hubungan antara IRTC dan OCB. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan motivasi, kualitas kerja, kemampuan adaptasi karyawan, serta mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Kata Kunci: *Bank Indonesia, Quality Of Work Life, Intrinsic Motivation Power, Muthmainnah Adaptive Capability, Individual Readiness To Change, Organizational Citizenship Behavior, Spiritual Leadership.*



ABSTRACT

Bank Indonesia, as a strategic institution in the national economy, is facing significant organizational change dynamics. Assistant managers play a crucial role in supporting the success of this institution by demonstrating Organizational Citizenship Behavior (OCB), which refers to extra-role behaviors that support organizational goals. This behavior is influenced by factors such as Quality of Work Life (QWL), Intrinsic Motivation Power (IMP), Muthmainnah Adaptive Capability (MAC), and Individual Readiness to Change (IRTC), requiring effective leadership support. This study aims to evaluate the impact of QWL, IMP, MAC, and IRTC on OCB, with Spiritual Leadership (SL) as a moderating variable. The study employs a quantitative method with a questionnaire survey conducted on assistant managers at Bank Indonesia.

The results indicate that QWL, IMP, MAC, and IRTC have a positive impact on OCB. QWL, IMP, and MAC show significant influences, while IRTC also plays a positive role despite challenges related to uncertainty. SL strengthens the influence of QWL, IMP, and MAC on OCB, although it is not significant in the relationship between IRTC and OCB. These findings emphasize the importance of spiritual leadership in enhancing motivation, job quality, employee adaptation capabilities, and supporting organizational success in addressing change.

Keyword: *Indonesia's Central Bank, Quality Of Work Life, Intrinsic Motivation Power, Muthmainnah Adaptive Capability, Individual Readiness To Change, Organizational Citizenship Behavior, Spiritual Leadership*

KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah, tiada kata yang lebih utama selain puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas segala rahmat dan hidayahnya maka penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis saya yang berjudul Peran *Quality Work of Life, Intrinsic Motivation Power, Muthmainnah Adaptive Capability* dan *Individual Readiness To Change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Spiritual Leadership* sebagai Variabel *Moderating*. Tesis ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Magister Manajemen (S2) pada Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan terwujud tanpa doa, bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala ketulusan penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bpk. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si Dekan Fakultas Ekonomi;
2. Bpk. Prof Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si Ketua Program Magister Manajemen;
3. Bpk. Dr. Sri Hartono SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing di Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan waktu, motivasi, bimbingan, kesabaran, ilmu selama bimbingan hingga tesis ini selesai;
4. Bapak dan Ibu Dosen di Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat selama perkuliahan;
5. Bapak dan Ibu Staf di Prodi Manajemen yang telah memberikan kemudahan dalam proses administrasi dari awal kuliah hingga kini.
6. Istriku tercinta Cahya Nurwati dan ketiga anak-anakku, Kakak Kisaki Drielyaputri Athayakara Tirta, Kakak Yoshemitsuko Froelyaputri Qarinahyaquti Tirta, Dede Reikomiyuki Dricella Athifahalyaa Tirta yang selalu memberikan dukungan dan semangatnya kepada penulis;
7. Ibu Christoveny selaku Kepala Perwakilan Bank Indonesia Purwokerto yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian;

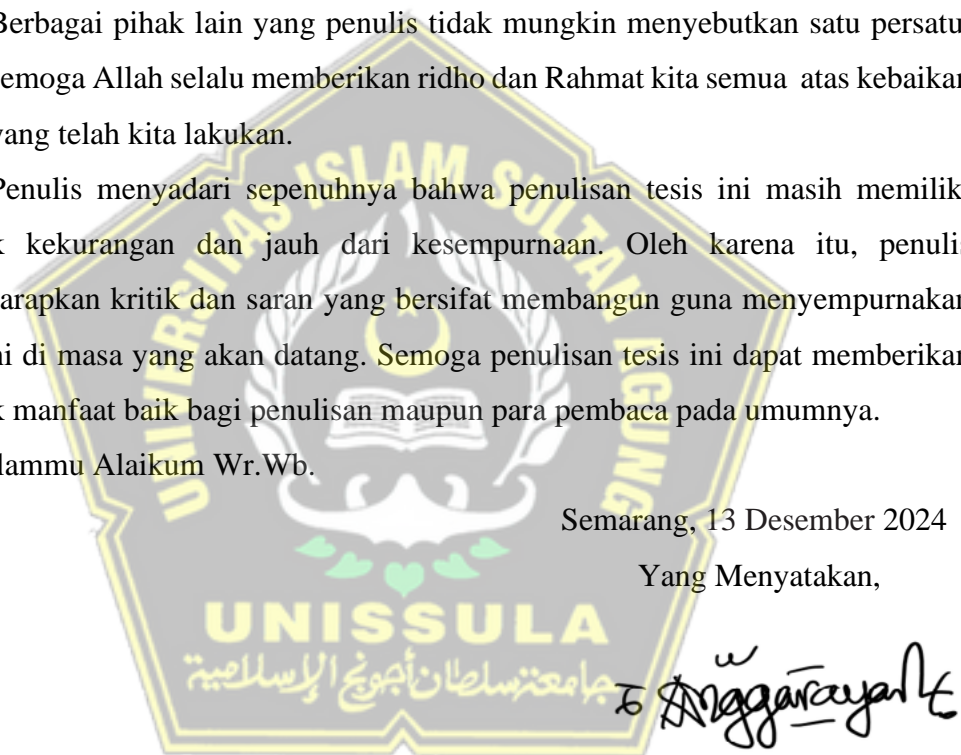
8. Kepada seluruh pegawai Bank Indonesia yang telah membantu saya dalam pengisian kuesioner;
9. Teman, sahabat dan rekan kerja terdekat yang telah banyak memberikan bantuan baik dalam bentuk semangat, doa maupun saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini;
10. Kepada teman-teman seperjuangan angkatan 79B yang telah menemani dan memberikan kebahagiaan selama perkuliahan di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
11. Berbagai pihak lain yang penulis tidak mungkin menyebutkan satu persatu, semoga Allah selalu memberikan ridho dan Rahmat kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan tesis ini di masa yang akan datang. Semoga penulisan tesis ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulisan maupun para pembaca pada umumnya.

Wassalammu Alaikum Wr.Wb.

Semarang, 13 Desember 2024

Yang Menyatakan,



Tela Anggarayan Tirta, SE

NIM. 20402300300

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	II
PERAN HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	III
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	IV
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	V
ABSTRAK	VI
ABSTRACT	VIII
KATA PENGANTAR.....	IX
DAFTAR ISI.....	XI
DAFTAR TABEL.....	XIV
DAFTAR GAMBAR	XV
DAFTAR LAMPIRAN	XVI
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	13
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	16
2.2 <i>Quality Of Work Life</i>	19
2.3 <i>Intrinsic Motivation Power</i>	22
2.4 <i>Muthmainah Adaptive Capability</i>	26
2.5 <i>Individual Readiness To Change</i>	31
2.6 <i>Spiritual Leadership</i>	35
2.7 Hubungan Antar Variabel	41
2.7.1 Pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> terhadap perilaku <i>Organizational</i> ...	41

	<i>Citizenship Behavior (OCB)</i>	41
2.7.2	Pengaruh motivasi intrinsik terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	44
2.7.3	Pengaruh <i>Muthmainah Adaptive Capability</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	45
2.7.4	Pengaruh <i>Individual Readiness To Change</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	47
2.7.5	<i>Spiritual Leadership</i> memoderasi pengaruh <i>Quality Of Work Life</i> ... terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	48
2.7.6	<i>Spiritual Leadership</i> memoderasi pengaruh <i>Intrinsic Motivation Powe</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	50
2.7.7	<i>Spiritual Leadership</i> memoderasi pengaruh <i>Muthmainnah Adaptive Capability</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	51
2.7.8	<i>Spiritual Leadership</i> memoderasi pengaruh <i>Individual Readiness to53 Change</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	53
2.8	Model Empiris	55
BAB III	METODE PENELITIAN	56
3.1	Jenis Penelitian	56
3.2	Teknik Sampling	57
3.2.1	Populasi	57
3.2.2	Sampel	58
3.3	Sumber dan Jenis Data	61
3.4	Metode Pengumpulan Data	61
3.5	Variabel dan Indikator	62
3.6	Teknik Analisis Data	66
3.6.1	Analisis Statistik Deskriptif	67
3.6.2	Analisis <i>Smart PLS</i>	67
3.6.3	Model <i>Measurement (Outer Model)</i>	67
3.6.4	Model <i>Structural (Inner Model)</i>	72
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	75

4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	75
4.1.1	Distribusi Penyebaran Kuesioner.....	75
4.1.2	Gambaran Umum Responden	76
4.2	Analisis Deskriptif Variabel.....	82
4.2.1	<i>Quality Of Work Life</i> (QWL).....	83
4.2.2	<i>Intrinsic Motivation Power</i> (IMP).....	86
4.2.3	<i>Muthmainnah Adaptive Capability</i> (MAC).....	88
4.2.4	<i>Individual Readiness To Change</i> (IRTC).....	90
4.2.5	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB).....	93
4.2.6	<i>Spiritual Leadership</i> (SL).....	95
4.3	Analisis Data	97
4.3.1	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	97
4.3.2	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	108
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	120
4.4.1	Pengaruh <i>Quality Work Of Life</i> terhadap OCB.....	121
4.4.2	Pengaruh <i>Intrinsic Motivation Power</i> terhadap OCB.....	122
4.4.3	Pengaruh <i>Muthmainnah Adaptive Capability</i> terhadap OCB.....	123
4.4.4	Pengaruh <i>Individual Readiness To Change</i> terhadap OCB.....	124
4.4.5	Peran Moderasi <i>Spiritual Leadership</i>	126
BAB V	PENUTUP.....	129
5.1	Simpulan.....	129
5.2	Implikasi Manajerial	130
5.3	Keterbatasan Penelitian	133
5.4	Rekomendasi Penelitian	134
	DAFTAR PUSTAKA	136
	LAMPIRAN.....	136

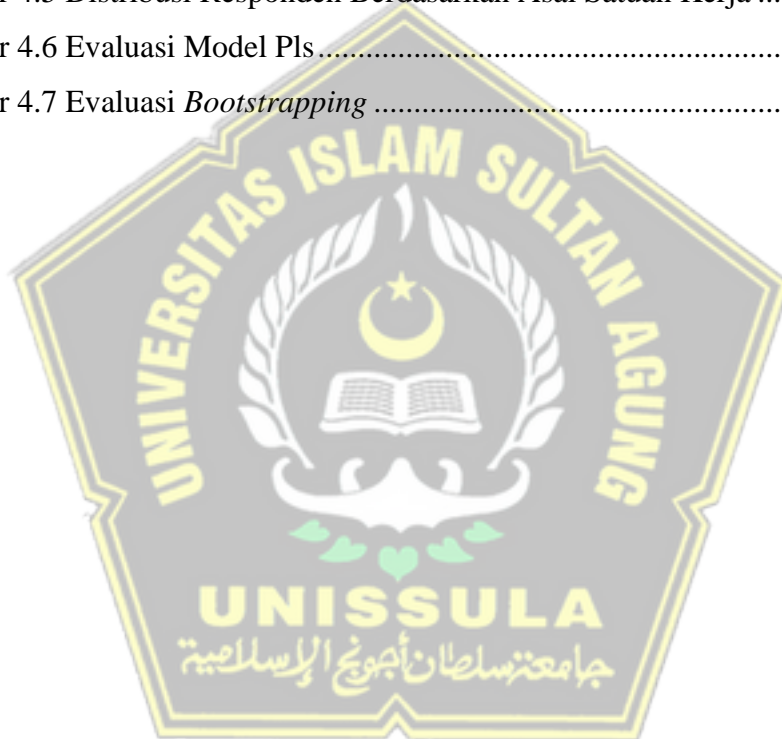
DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Total Responden Berdasarkan Unit Kerja Karyawan	81
Tabel 4.2 Deskriptif Variabel QWL.....	84
Tabel 4.3 Deskriptif Variabel IMP.....	86
Tabel 4.4 Deskriptif Variabel MAC.....	89
Tabel 4.5 Deskriptif Variabel IRTC.....	91
Tabel 4.6 Deskriptif Variabel OCB.....	94
Tabel 4.7 Deskriptif Variabel SL	96
Tabel 4.8 Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel.....	98
Tabel 4.9 Hasil Validitas Diskriminan Htmt.....	103
Tabel 4.10 Hasil Validitas Diskriminan <i>Fornell-Lacker Matrix</i>	104
Tabel 4.11 Hasil Validitas Diskriminan <i>Cross Loading</i>	106
Tabel 4.12 Hasil <i>Effect Size</i> (F Square).....	111
Tabel 4.13 Hasil Q Square	114
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis	117
Tabel 4.15 Hasil Evaluasi Kecocokan Model Dengan <i>R-Square</i> Dan Gof.....	109



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kausalitas <i>Spiritual Leadership</i> Model.....	37
Gambar 2.1. Model Empiris Penelitian.....	55
Gambar 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	76
Gambar 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	77
Gambar 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	78
Gambar 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	79
Gambar 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Asal Satuan Kerja	80
Gambar 4.6 Evaluasi Model Pls.....	101
Gambar 4.7 Evaluasi <i>Bootstrapping</i>	116



DAFTAR LAMPIRAN

Formulir Survei Penelitian	136
Responden Data.....	141



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peningkatan risiko pada perekonomian global pada periode 2023-2024 membawa tantangan bagi percepatan pemulihan ekonomi domestik. Peningkatan risiko global tersebut disebabkan oleh eskalasi konflik antara Rusia dan Ukraina yang dapat memperburuk fragmentasi, politik, dan ekonomi global. Secara umum, ada lima isu yang muncul dan saling terkait, yang perlu dipantau karena dapat memberikan tekanan pada ekonomi Nasional.

Perkembangan pertama adalah perlambatan pertumbuhan ekonomi global yang bersamaan dengan meningkatnya fragmentasi politik dan ekonomi dunia, serta potensi resesi di Amerika Serikat dan Eropa. Kedua, tingginya inflasi di negara maju disebabkan oleh gangguan pasokan energi dan pangan. Ketiga, suku bunga global secara tiba-tiba naik dan diperkirakan akan tetap tinggi dalam waktu yang lama sebagai respon terhadap inflasi yang meningkat, seperti halnya yang terjadi pada *Fed Fund Rates* (FFR) - ("*Higher for Longer*"). Keempat, penguatan mata uang dolar AS yang sejalan dengan kenaikan FFR dan ketidakpastian pasar keuangan global yang membuat banyak mata uang dunia, termasuk Rupiah, terbebani ("*strong dollar*"). Kelima, adanya kecenderungan "*cash is the king*" yang dipicu oleh persepsi risiko *investor global* yang tinggi, mengakibatkan investor menarik investasinya dari negara berkembang, termasuk Indonesia, menuju instrumen investasi yang lebih likuid dan dekat dengan kas tunai. Semua perkembangan ini perlu dipantau dan

ditanggapi dengan cermat, karena jika terus berlanjut, berpotensi memicu stagflasi, resesi, dan inflasi tinggi (reslasi).

Dalam kondisi ketidakpastian ekonomi global, karyawan rentan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan cara bekerja lebih keras, lebih inovatif, dan lebih berdedikasi untuk mendukung perusahaan melalui masa sulit (Podsakoff et al., 2000). Menurut penelitian oleh Lee & Allen (2002) situasi krisis ekonomi dapat menghasilkan rasa tanggung jawab kolektif di antara karyawan, mendorong mereka untuk mengatasi tugas-tugas di luar tanggung jawab mereka dan memberikan kontribusi sukarela untuk membantu perusahaan melewati tantangan. Misalnya, karyawan mungkin bersedia bekerja lembur tanpa tambahan bayaran, mengambil langkah-langkah inovatif untuk meningkatkan produktivitas, atau memberikan bantuan kepada rekan kerja yang kesulitan. Selain itu, masa sulit ekonomi juga dapat memperkuat hubungan sosial di lingkungan kerja, meningkatkan koneksi antara karyawan dan merangsang perilaku altruistik, seperti membantu rekan kerja, yang merupakan bentuk lain dari OCB (Organ et al., 2006).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela karyawan yang dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas organisasi tanpa harus diimbangi dengan insentif apapun, berdasarkan penelitian oleh Colquitt, Lepine, & Wesson (2015). Melalui praktik OCB, karyawan dapat memperbaiki produktivitas manajerial dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi. Dilakukan secara efektif, OCB dapat menjadi landasan yang kuat

untuk koordinasi internal dan eksternal dalam organisasi, serta meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusumawardhani & Solikhah (2019) (Mohamad & Nawawi, 2020), tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Bank Indonesia (BI) berada pada tingkat sedang, menunjukkan adanya potensi untuk meningkatkan perilaku OCB di antara pegawai BI. Volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) yang dihadapi Bank Indonesia menuntut karyawan untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti *altruisme*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship* (Podsakoff et al., 2000; Lee & Allen, 2002; Organ et al., 2006). Namun, data menunjukkan tingkat keterikatan karyawan yang rendah, dengan banyak yang merasa tidak termotivasi, tidak ingin bertahan, dan tidak mau merekomendasikan Bank Indonesia sebagai tempat kerja (Laporan Tahunan Bank Indonesia, 2020; Laporan Tahunan Departemen Sumber Daya Manusia Bank Indonesia, 2022). Hal ini menunjukkan potensi permasalahan dalam perilaku OCB di Bank Indonesia, yang mungkin terkait dengan faktor-faktor seperti lingkungan kerja, beban kerja atau stres kerja, dan budaya organisasi (Lombongadil & Masydzulhak Djamil, 2023).

Dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan menuntut ini, peran seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dan memberikan arah sangat penting. Salah satu pendekatan yang menarik untuk diteliti adalah bagaimana *Spiritual Leadership* mempengaruhi kinerja perusahaan. Seorang pemimpin

diharapkan mampu memberikan teladan dalam perilaku positif, yang dalam konteks manajemen pengetahuan tinggi dapat menjadikan organisasi lebih kompetitif. Oleh karena itu, keberhasilan pemimpin dalam merangsang inovasi dan motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas sangat penting bagi keberlangsungan organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Kusumawardhani & Solikhah (2019) tidak secara langsung mengukur *Quality Of Work Life*, hasil penelitian ini memberikan petunjuk mengenai adanya potensi permasalahan dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan karyawan Bank Indonesia. Hasil ini mengisyaratkan masih ada kesempatan untuk meningkatkan tingkat perilaku OCB, yang mungkin berkaitan dengan beberapa faktor *Quality Of Work Life* seperti *wellbeing*, *job control*, *working conditions*, *job stress*, dan *work-life balance*. Jika karyawan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa faktor tersebut, kemungkinan mereka akan kurang termotivasi untuk menunjukkan perilaku OCB.

Temuan dari Easton dan Van Laar (2018) serta Traiyotee et al. (2019) mendukung ide bahwa peningkatan *Quality Of Work Life*, yang mencakup aspek-aspek seperti kesejahteraan, kontrol kerja, kondisi kerja, stres kerja, dan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun, penting untuk diingat bahwa hubungan antara *Quality Of Work Life* dan OCB tidak selalu bersifat langsung dan bisa dipengaruhi oleh variabel lain, seperti yang ditemukan dalam studi Syahbanuari dan Abdurahman (2019) yang

menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara kedua faktor tersebut pada pegawai tetap di PT. Pindad (Persero) Bandung.

Meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara *Quality Of Work Life* (QWL) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terdapat kelemahan yang perlu diperhatikan. Pertama, QWL sangat bergantung pada persepsi individu, sehingga standar subjektif yang tidak terpenuhi dapat menghambat peningkatan OCB (Podsakoff et al., 2000). Kedua, QWL yang tinggi dapat menyebabkan *burnout* karena karyawan merasa terdorong untuk terus berkontribusi di luar tugas formal mereka, sehingga mengganggu keseimbangan hidup mereka (Cropanzano et al., 2003).

Motivasi intrinsik, yang merupakan dorongan internal yang mendorong individu dalam mencapai kinerja dan menyelesaikan pekerjaan, merupakan hal yang signifikan dalam memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Ranihusna, 2018). OCB, atau *Organizational Citizenship Behavior*, merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal mereka dan berkontribusi pada efektivitas organisasi (Podsakoff et al., 2000). Teori motivasi intrinsik juga didukung oleh teori hierarki kebutuhan Maslow, yang menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri dapat meningkatkan motivasi intrinsik individu, sehingga mendorong mereka untuk menunjukkan OCB yang lebih tinggi (Gawel, 1997).

Penelitian Ranihusna (2018) pada karyawan PT. Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang memperkuat hubungan positif antara motivasi intrinsik dan OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki

motivasi intrinsik yang tinggi, yaitu mereka yang terdorong oleh keinginan internal untuk mencapai prestasi dan mengembangkan diri, cenderung menunjukkan perilaku OCB yang lebih tinggi pula. Meskipun penelitian tersebut tidak secara langsung meneliti pegawai Bank Indonesia, hasilnya dapat memberikan petunjuk tentang potensi permasalahan OCB yang mungkin terkait dengan motivasi intrinsik. Jika pegawai BI memiliki motivasi intrinsik yang rendah, mereka mungkin kurang terdorong untuk berkontribusi di luar tugas-tugas formal mereka atau membantu rekan kerja, yang merupakan indikasi rendahnya OCB. Oleh karena itu, penting bagi Bank Indonesia untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, seperti memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, pengakuan atas prestasi, dan otonomi dalam pekerjaan.

Meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara motivasi intrinsik dan OCB, terdapat kelemahan dalam hal konsistensi hubungan tersebut (Grant, 2008). Tidak semua karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi otomatis menunjukkan perilaku OCB yang tinggi pula. Beberapa individu mungkin lebih fokus pada pencapaian pribadi daripada berkontribusi pada organisasi secara lebih luas.

Individual Readiness To Change (IRTC) mengacu pada kesiapan psikologis individu untuk terlibat dalam perubahan, termasuk kemauan mereka untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan tersebut (Holt et al., 2007). Penelitian Nooraie & Khosravi (2020) menegaskan bahwa *Individual Readiness To Change* (IRTC) berperan penting dalam mempengaruhi

Organizational Citizenship Behavior (OCB). Karyawan dengan IRTC yang tinggi cenderung lebih adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan, termasuk tuntutan pekerjaan yang meningkat, sehingga mereka lebih mampu mengatasi tekanan dan mencari dukungan secara aktif. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan mereka, yang pada akhirnya mendorong perilaku OCB seperti altruisme, kepatuhan, dan kesediaan berkorban. Sebaliknya, rendahnya tingkat IRTC pada pegawai, seperti yang mungkin terjadi di Bank Indonesia, dapat menjadi indikasi potensi permasalahan OCB.

Karyawan yang kesulitan beradaptasi dengan perubahan cenderung fokus pada tugas-tugas inti dan kurang termotivasi untuk berkontribusi di luar tanggung jawab mereka (Armenakis & Harris, 2002), sehingga menghambat perilaku OCB seperti membantu rekan kerja atau berinisiatif. Oleh karena itu, meningkatkan IRTC melalui pelatihan dan pengembangan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dapat menjadi strategi efektif untuk mendorong perilaku OCB dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu terdapat penelitian oleh Chio dan Ruona (2011) yang menghubungkan *Individual Readiness To Change* (IRTC) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki keterbatasan seperti faktor-faktor persepsi keadilan dan kemampuan individu yang mempengaruhi hubungan ini. Jika perubahan dianggap tidak adil atau individu tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan, motivasi untuk menunjukkan OCB dapat

berkurang, bahkan jika mereka sebenarnya siap untuk berubah (Choi & Ruona, 2011).

Kemampuan adaptasi yang terpantau dalam *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC), yang menggambarkan kemampuan individu dalam menanggapi dan mengantisipasi perubahan dengan nilai-nilai spiritual, memiliki hubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Abdullah et al., 2021; Qiao et al., 2020). Individu yang memiliki MAC tinggi cenderung lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, menghadapi tantangan, dan mempertahankan ketenangan dalam situasi-situasi yang sulit, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi, bahkan di luar tanggung jawab formal mereka (Nawaz et al., 2022). Sebaliknya, rendahnya tingkat MAC pada pegawai dapat menjadi indikasi potensi permasalahan OCB (Abbas & Raja, 2021).

Penelitian sebelumnya yang menghubungkan *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki keterbatasan. Tidak semua jenis OCB memerlukan kemampuan adaptif yang tinggi, dan faktor-faktor seperti motivasi individu serta kondisi kerja juga dapat memengaruhi hubungan ini (Abdullah & Ramayah, 2020).

Karyawan yang kurang mampu beradaptasi atau menghadapi tekanan dengan tenang mungkin lebih fokus pada diri sendiri dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela, menghambat perilaku OCB seperti membantu rekan kerja atau berinisiatif (Luthans, et al., 2002). Oleh karena itu, pengembangan MAC pada pegawai, seperti di Bank Indonesia, dapat menjadi

strategi penting untuk meningkatkan OCB dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

Penelitian telah menunjukkan bahwa faktor-faktor internal seperti *intrinsic motivational power*, *Muthmainnah Adaptive Capability*, dan *Individual Readiness To Change*, serta faktor eksternal seperti *Quality Of Work Life*, memiliki peran penting dalam mendorong terciptanya *organizational citizenship behavior* (OCB) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Noe et al., 2021). Meskipun hubungan antara beberapa faktor internal, seperti *intrinsic motivation* dan *Individual Readiness To Change*, dengan OCB telah terbukti positif (Nooraie & Khosravi, 2020; Zhang & Bartol, 2010), peran *Muthmainnah Adaptive Capability* sebagai prediktor OCB masih memerlukan penelitian lebih lanjut.

Sejalan dengan hal tersebut, Idawati & Mahadun (2022) juga menyoroti adanya kesenjangan dalam literatur terkait pemahaman mengenai interaksi antara berbagai variabel, termasuk peran *Spiritual Leadership* sebagai moderator, yang dapat mempengaruhi OCB. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan fokus pada bagaimana *Spiritual Leadership* dapat memoderasi hubungan antara faktor-faktor internal dan eksternal dengan OCB. Selain itu, kepemimpinan spiritual, dengan kemampuannya menginspirasi dan memotivasi karyawan berdasarkan nilai-nilai yang lebih dalam, dihipotesiskan dapat memperkuat pengaruh positif faktor-faktor internal dan eksternal tersebut terhadap OCB (Ifdil et al., 2023; Wahyuni & Supriyadi, 2021).

Meskipun demikian, penelitian yang secara spesifik menguji bagaimana *Spiritual Leadership* memoderasi hubungan antara faktor-faktor internal dan eksternal dengan OCB, terutama dalam konteks perusahaan Indonesia, masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami secara komprehensif bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dan dipengaruhi oleh *Spiritual Leadership* dalam membentuk OCB, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam bagi pengembangan strategi peningkatan kinerja perusahaan.

Studi ini akan melakukan analisis mendalam terhadap fenomena ini dengan menggunakan Bank Indonesia sebagai studi kasus. Bank Indonesia dipilih karena dianggap sebagai contoh yang sesuai dalam konteks implementasi program budaya kerja yang mempromosikan lima perilaku utama, antara lain *courage to express opinion, decision making and problem solving, continuous learning and open mind, building nation, create next leader*. Bank Indonesia juga telah mengimplementasikan prinsip *work life balanced* (WLB), program pengembangan karier yang termonitor secara terukur dan berkelanjutan melalui program KPP (Kelompok Pegawai Potensial). Keseluruhan perilaku utama dan beberapa program budaya lain seperti WLB dan KPP ini berkorelasi erat dengan konsep *Individual Readiness To Change, muthmainah adaptive capability, dan intrinsic motivational power serta quality work of life*. Selain itu, *Spiritual Leadership* di Bank Indonesia menjadi penting karena dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang

etis, bermakna, dan mendukung pertumbuhan individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan OCB dan kinerja karyawan (Ifdil et al., 2023).

Sebagai otoritas moneter, Bank Indonesia berupaya mencapai stabilitas nilai tukar rupiah, memelihara kestabilan Sistem Pembayaran, dan menjaga kestabilan Sistem Keuangan demi mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Bank Indonesia memiliki tanggung jawab dalam tiga area utama, yakni implementasi kebijakan moneter, pengembangan Sistem Pembayaran, serta pemeliharaan stabilitas Sistem Keuangan. Integrasi dari ketiga bidang ini merupakan kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien. Sebagai visi ke depan, Bank Indonesia berambisi untuk menjadi bank sentral digital terdepan dengan tata kelola yang kokoh yang secara signifikan turut berperan dalam mengentaskan perekonomian nasional, sehingga mencapai predikat terbaik di kalangan negara-negara berkembang dalam mewujudkan Indonesia Maju.

Penelitian ini menggarisbawahi kepentingan Bank Indonesia sebagai lembaga independen sesuai dengan regulasi UU No.23 tahun 1999 tentang Bank Indonesia yang telah mengalami revisi dengan UU No.4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK). Bank Indonesia bertujuan menjadi bank sentral yang kredibel dalam mencapai tujuannya dengan efektif, efisien, dan taat asas, serta menerapkan tata kelola kelembagaan yang baik dan professional sesuai dengan prinsip independensi, konsistensi, koordinasi, akuntabilitas, dan transparansi mengikuti dinamika perkembangan eksternal dan internal.

Kesimpulannya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dan teoritis yang signifikan. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi organisasi lain dalam menghadapi tantangan serupa, terutama dalam mengelola perubahan dan meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) karyawan. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan model kepemimpinan spiritual dan pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai Islam dapat mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan, yang pada akhirnya dapat memperkaya paradigma manajemen berbasis etika dan nilai-nilai Islami.

1.2 Perumusan Masalah

Dari fenomena dan riset gab bagaimana pengaruh antar variabel dependen dan independen yang terjadi di Bank Indonesia dapat dirumuskan beberapa permasalahan seperti berikut:

- 1) Bagaimana *Quality Work Of Life* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
- 2) Bagaimana *Intrinsic Motivational Power* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
- 3) Bagaimana *Muthmainah Adaptive Capability* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
- 4) Bagaimana *Individual Readiness To Change* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
- 5) Bagaimana peran *Spiritual Leadership* dalam memoderasi pengaruh *Quality Work Of Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

- 6) Bagaimana peran *Spiritual Leadership* dalam memoderasi pengaruh *Intrinsic Motivational Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
- 7) Bagaimana peran *Spiritual Leadership* dalam memoderasi pengaruh *Muthmainah Adaptive Capability* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
- 8) Bagaimana *Spiritual Leadership* dalam memoderasi pengaruh *Individual Readiness To Change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

- a. *Quality Work of Life* (QWL) berperan penting dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Bank Indonesia.
- b. *Intrinsic Motivational Power* (IMP) berperan penting terhadap tingkat *Organizational Citizenship Behavior* di Bank Indonesia, dengan demikian memberikan deskripsi dan analisis yang relevan terkait hubungan antara kedua variabel tersebut.
- c. Menjelaskan serta menganalisis *Muthmainah Adaptive Capability* yang berdampak pada perilaku kewargaan organisasi di Bank Indonesia.
- d. Mengkaji hubungan antara *Individual Readiness To Change* dan *Organizational Citizenship Behavior* di Bank Indonesia.

- e. *Spiritual leadership* memiliki peran penting dalam mengurangi dampak *Quality Work Of Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Bank Indonesia.
- f. Menjelaskan dan mengkaji peran *Spiritual leadership* dalam mengendalikan dampak *Intrinsic Motivational Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Bank Indonesia.
- g. Menjelaskan dan mengevaluasi pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap moderasi *Muthmainah Adaptive Capability* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Bank Indonesia.
- h. *Spiritual Leadership* memiliki peran yang penting dalam memoderasi hubungan antara *Individual Readiness To Change* dan *Organizational Citizenship Behavior* di Bank Indonesia.

1.3.2 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademik

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Quality Of Work Life*, *Intrinsic Motivation Power*, *Adaptive Capability Muthmainah*, dan *Individual Readiness To Change* dengan *Spiritual Leadership* sebagai variabel moderasinya.

b. Manfaat Praktis

Hasil temuan dari studi ini dapat digunakan oleh organisasi sebagai panduan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah tindakan sukarela yang tidak diatur secara eksplisit oleh sistem penghargaan formal, tetapi dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi dalam berbagai tingkatan. Salah satu bentuk OCB adalah perilaku karyawan yang melakukan tugas tambahan tanpa paksaan (Luthans, 2006). Meskipun OCB tidak selalu diakui dalam sistem penghargaan, penelitian menunjukkan bahwa individu yang menunjukkan OCB cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan mendapat penilaian kinerja yang lebih tinggi.

Vigoda-Gadot dan Beerli (2011) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* mencirikan perilaku yang dilakukan individu untuk mendukung tujuan organisasi melalui kontribusi mereka dalam menciptakan lingkungan sosial serta psikologis yang positif. OCB melibatkan tindakan inovatif dan kreatif yang bertujuan untuk memperbaiki situasi dalam organisasi. Adanya OCB penting dalam memperbaiki kondisi kerja, memperkuat hubungan sosial yang sehat, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Podsakoff et al. (2009) menyatakan bahwa pada tingkat individu, OCB berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan, dan sebaliknya berkorelasi negatif dengan niat untuk meninggalkan pekerjaan dan tingkat absensi karyawan.

Kesimpulannya, OCB mencerminkan inisiatif dan komitmen karyawan untuk berkontribusi melampaui harapan formal, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong efektivitas organisasi secara keseluruhan. OCB tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga berkorelasi dengan peningkatan kinerja individu, kepuasan kerja, dan penguatan hubungan sosial di tempat kerja.

Berdasarkan penelitian Hendrawan et al. (2019), ditemukan bahwa perilaku kerja positif muncul pada kelompok nelayan yang melebihi tugas utama mereka, seperti membantu kolega dan mengelola waktu dengan baik. Penelitian oleh Kumar, Bakhshi, dan Rani (2009) menunjukkan adanya hubungan positif antara faktor kepribadian utama dan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Penelitian lain, seperti yang dilakukan oleh Bergeron et al. (2013), menekankan bahwa OCB berkontribusi pada penilaian kinerja, meskipun dapat menambah biaya dalam sistem kontrol kinerja.

Menurut Titisari (2014), ada dua faktor yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, moralitas kepribadian karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan, kepercayaan terhadap pemimpin, dan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan indikator *Altruisme*, *Courtesy*, *Sportsmanship*, *Conscientiousness*, dan *Civic Virtue* yang dikemukakan oleh Ahmed, Rasheed, dan Jahanzheb (2012).

Untuk mengukur variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini, digunakan lima indikator yang diidentifikasi oleh Ahmed, Rasheed, dan Jahanzheb (2012). Indikator-indikator ini dipilih karena dianggap relevan dan penting dalam mengukur OCB, terutama dalam konteks karyawan Bank Indonesia.

1. *Altruisme*

Tindakan dimana individu memberikan bantuan kepada kolega tanpa diminta secara sukarela. Altruisme mencerminkan kesediaan individu untuk membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan memberikan dukungan tanpa mengharapkan imbalan langsung. Perilaku ini berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif.

2. *Courtesy*

Perilaku individu yang berusaha untuk menghindari konflik di lingkungan organisasi. *Courtesy* mencerminkan sikap hormat dan perhatian terhadap rekan kerja, serta kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dan menghindari konflik yang tidak perlu. Perilaku ini penting untuk menjaga hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

3. *Sportmanships*

Sportsmanship mencerminkan sikap positif dan kesediaan untuk menerima keputusan organisasi, bahkan ketika keputusan tersebut tidak sesuai dengan harapan atau preferensi pribadi. Perilaku ini menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

4. *Conscientiousness*

Conscientiousness mencerminkan sikap disiplin, tanggung jawab, dan dedikasi terhadap pekerjaan. Individu yang teliti cenderung bekerja dengan rapi, tepat waktu, dan berusaha keras untuk mencapai hasil yang terbaik, bahkan melampaui harapan yang ditetapkan.

5. *Civic Virtue*

Civic virtue mencerminkan partisipasi aktif individu dalam kehidupan organisasi, seperti menghadiri rapat, memberikan saran, dan mendukung inisiatif organisasi. Perilaku ini menunjukkan rasa memiliki dan kepedulian terhadap organisasi.

Dengan menggunakan indikator-indikator ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang OCB pada karyawan Bank Indonesia dan memahami pengaruh faktor-faktor lain terhadapnya.

2.2 *Quality Of Work Life*

Quality Of Work Life (QWL) dapat diartikan sebagai interaksi yang positif antara pekerjaan, kehidupan pribadi, individu, dan organisasi yang saling menguntungkan (Daniel, 2019). Faktor-faktor seperti gaji, keamanan, dan kesejahteraan perlu diperhatikan oleh organisasi untuk mempertahankan motivasi individu. Menurut Nawawi (2003), peningkatan kepuasan karyawan memiliki dampak positif terhadap kualitas layanan kepada klien, moral, dan kinerja organisasi. Program *Quality of Work Life* (QWL) melibatkan banyak faktor, seperti partisipasi karyawan, pengembangan karir, penyelesaian

konflik, komunikasi, kesehatan dan keselamatan kerja, kompensasi, serta kebanggaan. Menurut Mahesh dan Nanjundeswaraswamy (2020), konsep QWL merupakan kombinasi berbagai elemen yang bertujuan meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dengan fokus pada demokrasi industri melalui pendekatan manajerial yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut Cascio (1986), elemen-elemen penting dalam mengukur *Quality Of Work Life* meliputi partisipasi karyawan, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, keamanan kerja, kompensasi yang adil, kebanggaan, dan pengembangan karir. Penelitian ini difokuskan pada aspek kesehatan kerja, keselamatan kerja, kompensasi yang adil, dan pengembangan karir.

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan juga mempertimbangkan alternatif pengukuran di atas dalam penelitian Cascio (1986) dan Mahesh & Nanjundeswaraswamy (2020), indikator yang digunakan untuk mengukur *Quality Of Work Life* (QWL) pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kesehatan Kerja

Kesehatan karyawan yang baik sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka. Lingkungan kerja yang tidak sehat atau menuntut secara fisik dan mental dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan berdampak negatif pada kinerja. Dengan menganalisis kondisi kesehatan kerja, penelitian ini dapat mengidentifikasi masalah yang ada dan memberikan saran untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

b. Keselamatan Kerja

Perlindungan yang dijamin terhadap bahaya dan risiko kecelakaan di tempat kerja adalah sebuah hak asasi bagi setiap pekerja. Adanya lingkungan kerja yang aman dan bebas dari risiko kecelakaan akan memperkuat perasaan aman dan nyaman karyawan, sehingga semangat untuk berkonsentrasi pada tugas dan memberikan kontribusi maksimal dapat terwujud.

c. Kompensasi yang Layak

Memberikan kompensasi yang adil dan sejalan dengan kontribusi karyawan berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Kesadaran akan penghargaan yang proporsional terhadap kontribusi yang diberikan dapat mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dan berdedikasi pada perusahaan.

d. Pengembangan Karir

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dan mencapai tujuan karir mereka sangat penting dalam konteks organisasi. Pengembangan karir merupakan faktor yang krusial dalam memenuhi kebutuhan individu karyawan. Dukungan dari organisasi terhadap pertumbuhan dan perkembangan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

e. Keseimbangan Kerja-Kehidupan

Kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka dianggap sebagai faktor yang penting

dalam kesejahteraan karyawan secara holistik. Ketika karyawan mampu mencapai keseimbangan antara aspek pekerjaan dan kehidupan pribadi, hasilnya adalah peningkatan tingkat kebahagiaan, kesehatan, dan produktivitas mereka.

Maka dapat disimpulkan *Quality Of Work Life* (QWL) merupakan konsep yang mencakup berbagai aspek kehidupan kerja karyawan, seperti kesehatan, keselamatan, kompensasi, pengembangan karir, dan keseimbangan kerja-kehidupan, yang dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan, serta memberikan kontribusi positif pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Indikator-indikator tersebut dipilih karena relevan dan penting dalam mengukur QWL karyawan di Bank Indonesia, mencakup berbagai aspek penting dari kehidupan kerja, didukung oleh penelitian sebelumnya (Cascio, 1986; Mahesh & Nanjundeswaraswamy, 2020), dan bertujuan memahami pengaruh QWL terhadap OCB, mengingat penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan positif antara QWL yang tinggi dengan peningkatan OCB. Dengan menambahkan indikator "Keseimbangan Kerja-Kehidupan", penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang QWL karyawan, yang pada gilirannya dapat membantu memahami pengaruhnya terhadap OCB.

2.3 Intrinsic Motivation Power

Motivasi adalah suatu proses yang mendorong individu untuk bertindak sebagai reaksi terhadap kekurangan fisik atau psikologis dengan tujuan tertentu

(Luthans, 2011). Sementara itu, menurut Judge dan Robbins (2017), motivasi intrinsik berkaitan dengan upaya individu untuk mencapai tujuan hidup mereka. Dalam organisasi, motivasi mengacu pada perilaku individu yang bekerja secara tekun karena faktor-faktor tertentu yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Novarini (2019) menyatakan bahwa motivasi intrinsik adalah motivasi kerja yang berasal dari dalam diri individu, yang menyadari kepentingan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik.

Menurut Luthans (2011), dimungkinkan untuk menguji pengukuran dan motivasi intrinsik dengan menggunakan indikator seperti pencapaian, pengakuan, tugas itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan. Dalam penelitian ini, indikator yang dipilih mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan.

Selain itu, penelitian terbaru juga menyarankan indikator lain yang relevan untuk mengukur motivasi intrinsik, seperti:

a. Otonomi (*autonomy*)

Tingkat kebebasan dan kendali yang dirasakan individu dalam melaksanakan pekerjaan mereka (Gagné & Deci, 2015).

b. Kompetensi (*competence*)

Kepercayaan individu akan kemampuan mereka untuk berhasil menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan (Gagné & Deci, 2015).

c. Keterhubungan (*relatedness*)

Rasa memiliki dan terhubung dengan orang lain di tempat kerja (Gagné & Deci, 2015).

d. Makna Pekerjaan (*meaningfulness of work*)

Sejauh mana individu merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan dan nilai yang lebih besar (Michaelson et al., 2021).

e. Tantangan Pekerjaan (*challenge*)

Kesempatan untuk belajar dan berkembang melalui tugas-tugas yang menantang dan menarik (Michaelson et al., 2021).

Meskipun penelitian ini tidak menggunakan indikator-indikator tambahan tersebut, mereka dapat memberikan perspektif yang lebih luas tentang motivasi intrinsik dan berkontribusi pada pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi OCB.

Secara ringkasnya, *Intrinsic Motivation Power* dapat dipahami sebagai dorongan internal yang kuat dan persisten dalam diri individu untuk mencapai tujuan, baik pribadi maupun organisasi, karena adanya rasa kepuasan dan makna yang melekat pada aktivitas itu sendiri. Berbeda dengan *Intrinsic Motivation* yang mencerminkan dorongan internal dalam melakukan aktivitas karena menyenangkan, *Intrinsic Motivation Power* menekankan pada kekuatan, daya tahan, dan pengaruh motivasi tersebut terhadap pencapaian tujuan.

Penelitian oleh Slemp & Vella-Brodrick (2019) mendukung perbedaan ini dengan menunjukkan bahwa individu dengan *Intrinsic Motivation* yang tinggi tidak hanya menikmati pekerjaan mereka, tetapi juga menunjukkan kegigihan dan ketekunan yang lebih besar dalam menghadapi tantangan. Hal ini sejalan dengan konsep *Intrinsic Motivation Power* yang menekankan pada

kekuatan dan daya tahan dari motivasi intrinsik dalam mendorong pencapaian tujuan.

Indikator-indikator *Intrinsic Motivation Power* (IMP) yang akan digunakan dalam penelitian ini disertai dengan penjelasan rinci dan alasan-alasannya, disampaikan secara mendetail seperti berikut:

a. Pencapaian (*Achievement*)

Tingkat motivasi individu dapat diukur melalui sejauh mana mereka berorientasi pada tujuan dan sasaran kerja. Kinerja yang melebihi standar yang telah ditetapkan mencerminkan motivasi intrinsik untuk mencapai hasil yang optimal. Penilaian ini relevan karena mencerminkan tingkat motivasi karyawan dalam memberikan usaha ekstra dan mencapai kinerja berkualitas, yang merupakan aspek kunci dari teori motivasi IMP (Herzberg, 1959).

b. Pengakuan (*Recognition*)

Memberikan pengakuan terhadap upaya individu di tempat kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik, sebagaimana disampaikan oleh Herzberg dalam teorinya pada tahun 1959. Pengakuan ini mencerminkan nilai yang diberikan organisasi kepada karyawannya, dan dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk mencapai kinerja optimal.

c. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tingkat tanggung jawab individu terhadap tugas dan kinerja mereka mencerminkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap pekerjaan.

Indikator ini penting karena menunjukkan sejauh mana individu merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka dan bertanggung jawab atas hasilnya, yang merupakan faktor kunci dalam motivasi intrinsik (Herzberg, 1959).

d. *Kemajuan (Advancement)*

Indikator ini mengukur sejauh mana seseorang terdorong oleh kesempatan untuk mengembangkan karir dan mencapai potensi penuh mereka. Ini mencerminkan keinginan bawaan untuk belajar dan tumbuh, dan menunjukkan bagaimana individu memandang pekerjaan mereka sebagai sarana untuk pengembangan diri, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk terus belajar dan memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi (Herzberg, 1959).

e. *Kepuasan Bekerja (Job Satisfaction)*

Sejauh mana individu merasa puas dan menemukan makna dalam pekerjaan mereka. Kepuasan dan makna kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka berharga dan memberikan kontribusi positif. Indikator ini penting karena menunjukkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka, yang merupakan aspek penting dari motivasi intrinsik (Judge & Robbins, 2017).

2.4 Muthmainah Adaptive Capability

Kemampuan adaptif sangat terkait dengan strategi organisasi dalam merespons perubahan kebutuhan bisnis melalui identifikasi dan pemeliharaan

kapabilitas inti, sumber daya, dan proses organisasi. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui kemampuan adaptif, terutama dalam menghadapi perubahan yang terjadi secara terus-menerus di lingkungan. Kemampuan adaptif terdiri dari tiga aspek, yaitu pemindaian lingkungan, manajemen perubahan, dan ketahanan (Ali et al., 2017).

Adaptasi merupakan kunci bagi organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dengan cara menyesuaikan, memodifikasi, atau merekonstruksi sumber daya, kapabilitas, dan kompetensinya serta meningkatkan opsi strategis untuk beradaptasi cepat terhadap situasi yang tidak dapat diprediksi (Kaehler et al., 2014). Namun, selain adaptasi, sikap yang tenang dan penuh keyakinan juga penting dalam menghadapi perubahan, sesuai dengan ajaran dalam QS. Al-Baqarah ayat 286 yang menyatakan bahwa “Allah tidak membebani seseorang melebihi dari apa yang ia mampu..”.

Muthmainah Adaptive Capability adalah kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan dengan cara mengelola emosi, menjaga stabilitas mental, dan memiliki ketenangan batin. Keseimbangan emosional ini berpengaruh terhadap kemampuan individu dalam mengelola stres, tetap fokus, dan tenang menghadapi tantangan di lingkungan organisasi.

Al Nafs Muthmainah adalah anugerah intelektual yang sempurna dari Tuhan untuk mencapai kesucian, menghilangkan segala keburukan dan memungkinkan keadaan batin yang damai hingga dalam kesulitan. Jiwa yang tenang dapat mencapai tingkat spiritualitas yang tinggi. Meskipun menghadapi kegagalan, individu akan menemukan kedamaian dalam dirinya, serta

keharmonisan, kebahagiaan, kenyamanan, dan kedamaian. Untuk dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam pekerjaan, karyawan harus memiliki kemampuan untuk mengelola stres dan memberikan dukungan fisik dan mental yang baik pada organisasi (Niati et al., 2021).

Selain itu, dalam perspektif Islami, kemampuan adaptif tidak hanya diukur melalui ketahanan emosional dan mental, tetapi juga diiringi oleh keyakinan yang kuat akan takdir dan ketentuan Tuhan (*qadar*). Keyakinan ini memberikan individu kekuatan spiritual untuk menerima perubahan dengan sikap yang ikhlas dan tawakal. Dengan landasan spiritual yang kuat, individu tidak hanya lebih tenang dalam menghadapi tantangan, tetapi juga mampu melihat perubahan sebagai bagian dari rencana Tuhan yang lebih besar, yang pada akhirnya membawa mereka pada kebaikan duniawi dan ukhrawi. Sikap ini sejalan dengan konsep *Muthmainnah*, di mana individu yang memiliki ketenangan jiwa cenderung lebih sabar, tulus, dan damai dalam menghadapi perubahan, serta mampu menyelaraskan keseimbangan antara usaha dan tawakal dalam menjalani proses adaptasi (Zulkifli et al., 2020; Hasanah et al., 2021).

Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa *Mutmainnah Adaptive Capability* (MAC) merujuk pada kemampuan individu dalam beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi, dengan sikap tenang, ikhlas, sabar, dan damai. MAC menunjukkan cara individu mengatasi tantangan yang muncul selama perubahan, melibatkan aspek psikologis dan emosional dalam menghadapi perubahan yang dinamis di lingkungan kerja. Seperti yang

terdapat dalam karya Imam Al-Ghazali dalam *Ihya Ulumuddin*, menjaga ketenangan hati dalam menghadapi cobaan hidup ditekankan sebagai hal penting, dan individu dengan MAC dapat menghadapi tantangan dengan ketabahan dan kebijaksanaan.

Untuk mengukur variabel *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) dalam penelitian ini, digunakan empat indikator yang diadaptasi dari penelitian Niati et al. (2021). Indikator-indikator ini dipilih karena dianggap relevan dan penting dalam mengukur kemampuan adaptasi individu berdasarkan nilai-nilai keislaman (*muthmainnah*), terutama dalam konteks karyawan Bank Indonesia.

1) Ketenangan hati

Menurut Niati et al. (2021), kemampuan individu untuk menjaga ketenangan hati dan tetap fokus dalam situasi yang penuh tantangan adalah kunci dalam mengelola emosi saat menghadapi ketidakpastian atau tekanan selama perubahan. Dengan demikian, kemampuan ini memungkinkan individu untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan efektif serta mencegah perilaku impulsif yang berpotensi merugikan diri sendiri dan organisasi.

2) Keterbukaan terhadap Perubahan

Keinginan individu untuk menerima dan responsif terhadap gagasan baru serta perubahan dalam dinamika kerja sangat penting. Kemampuan untuk terbuka terhadap perubahan penting dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah. Orang-orang yang terbuka

terhadap perubahan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menerima ide-ide inovatif, mengembangkan kompetensi baru, dan menyesuaikan diri dengan perubahan dalam proses kerja (Holt et al., 2007).

3) Kemampuan Mengatasi Situasi Sulit

Kemampuan seseorang dalam menghadapi dan menyelesaikan situasi sulit dengan tenang dan efektif dikenal sebagai mekanisme koping yang penting dalam pengembangan resiliensi dan adaptasi (Lazarus & Folkman, 1984). Individu yang mampu mengatasi tantangan dengan tenang cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan dan menemukan solusi yang efektif.

4) Fleksibilitas

Kemampuan adaptasi individu terhadap tugas kerja yang beragam dan tuntutan yang berubah-ubah adalah penting. Fleksibilitas memainkan peran kunci dalam menghadapi perubahan yang cepat dan tak terduga. Individu yang fleksibel memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk beradaptasi dengan tugas baru, peran yang berubah, dan tuntutan yang beragam.

Indikator-indikator ini, yang diadaptasi dari penelitian Niati et al. (2021), memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengukur *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) pada karyawan. Dengan memahami dan mengembangkan indikator-indikator ini, diharapkan karyawan dapat lebih siap dan mampu menghadapi perubahan di lingkungan kerja, sehingga

berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

2.5 Individual Readiness To Change

Kesiapan individu untuk berubah sangat penting dalam setiap upaya perubahan. Hal ini karena tingkat kesiapan individu terhadap perubahan dapat memengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi manajemen yang diinginkan (Azuhri, 2016). Kesiapan individu untuk berubah dipandang sebagai konsep yang kompleks, yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam merespons peningkatan komitmen, yang berkaitan dengan tiga dimensi keterampilan manajerial, yaitu keterampilan teknis, konseptual, dan interpersonal (Gilbert, 2021).

Kesiapan individu untuk berubah mengacu pada tingkat kesiapan individu dalam merespons perubahan organisasi di lingkungan kerja mereka. Tingkat kesiapan yang tinggi memiliki implikasi positif terhadap kemajuan organisasi, sementara tingkat kesiapan yang rendah dapat menghambat perkembangan organisasi karena peran besar individu dalam kesuksesan implementasi perubahan (Siswanto & Haryati, 2020).

Menurut Somadi & Salendu (2022), kesiapan individu untuk berubah merupakan sikap yang luas yang dipengaruhi secara konstan oleh beberapa faktor seperti isi, proses, konteks, dan individu yang terlibat dalam perubahan organisasi. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesiapan individu untuk berubah mencakup aspek sikap positif terhadap perubahan, dukungan terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi, dan rasa percaya diri

individu dalam menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan individu ini tercermin dalam motivasi untuk tumbuh, mendukung implementasi metode kerja baru, antusiasme terhadap inovasi ilmu pengetahuan dan teknologi, kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan prosedur baru, serta keyakinan dalam menghadapi perubahan.

Dalam menghadapi perubahan, individu dipengaruhi oleh faktor struktural dan faktor psikologis. Faktor struktural melibatkan tingkat kesesuaian pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan individu untuk beradaptasi dengan perubahan. Sementara faktor psikologis termasuk kelayakan, yaitu keyakinan individu terhadap kesuksesan perubahan di masa depan secara situasional, dan dukungan manajemen, yaitu keyakinan individu terhadap keseriusan pimpinan organisasi dalam mencapai kesuksesan (Putra, Asmony, & Nurmayanti, 2020).

Penelitian selanjutnya oleh Cunningham et al. (2022) mengidentifikasi lima faktor utama yang mempengaruhi IRTC dalam organisasi kesehatan:

a. *Perceived Need for Change*

Keyakinan bahwa perubahan diperlukan dan akan menguntungkan organisasi.

b. *Change Self-Efficacy*

Keyakinan individu bahwa mereka memiliki kemampuan untuk berhasil mengatasi perubahan.

c. *Perceived Organizational Support*

Persepsi bahwa organisasi akan memberikan dukungan yang diperlukan selama proses perubahan.

d. *Change Valence*

Evaluasi individu tentang hasil yang diharapkan dari perubahan, apakah itu positif atau negatif.

e. *Perceived Personal Cost*

Persepsi tentang kerugian atau pengorbanan pribadi yang mungkin terkait dengan perubahan.

Untuk mengukur variabel *Individual Readiness To Change* (IRTC) dalam penelitian ini, digunakan lima indikator yang diadaptasi dari penelitian Holt et al. (2007) dan Cunningham et al. (2022). Indikator-indikator ini dipilih karena dianggap relevan dan penting dalam mengukur kesiapan individu untuk berubah, terutama dalam konteks karyawan Bank Indonesia.

a. Kesiapan Menghadapi Perubahan (*Readiness For Change*)

Kesiapan dan keterbukaan individu dalam menghadapi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang mungkin terjadi di perusahaan merupakan faktor penting dalam menentukan sikap individu terhadap perubahan serta kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan kondisi yang baru (Holt et al., 2007). Tingkat kesiapan individu terhadap perubahan dapat mempengaruhi tingkat penerimaan terhadap inisiatif perubahan dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan baru di tempat kerja.

b. Dukungan Terhadap Perubahan (*Support For Change*)

Dukungan dan penerimaan individu terhadap inisiatif perubahan dalam suatu perusahaan dapat diukur melalui sejauh mana individu mendukung serta berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan perubahan tersebut (Armenakis et al., 1999). Dukungan terhadap perubahan mencerminkan komitmen individu terhadap visi perusahaan dan keterlibatan mereka dalam mencapai visi tersebut.

c. Proaktif dalam Mencari Informasi (*Proactive Information Seeking*)

Tingkat pencarian informasi yang dilakukan individu terkait perubahan di lingkungan kerja adalah indikator inisiatif individu untuk memahami dan mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan tersebut (Cunningham et al., 2022). Karyawan yang aktif mencari informasi cenderung lebih siap dalam menghadapi perubahan dan dapat berperan secara efektif dalam implementasi perubahan tersebut.

d. Pemahaman Terhadap Perubahan (*Understanding Of Change*)

Memahami alasan dan tujuan di balik perubahan merupakan kunci dalam membentuk penerimaan dan dukungan terhadap perubahan (Holt et al., 2007). Dengan pemahaman yang baik terhadap perubahan, individu akan lebih termotivasi untuk terlibat aktif dan memberikan kontribusi dalam proses perubahan tersebut.

e. Kenyamanan dengan Ketidakpastian (*Comfort With Uncertainty*)

Kompetensi individu dalam mengatasi ketidakpastian yang sering timbul akibat perubahan adalah kemampuan yang penting (Cunningham

et al., 2022). Karyawan yang mampu tetap tenang dan adaptif saat dihadapkan dengan situasi ambigu, akan lebih efektif dalam mengelola tantangan yang muncul selama proses perubahan.

Penelitian-penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Holt et al. (2007) dan Cunningham et al. (2022), telah digunakan sebagai dasar untuk mengadaptasi indikator-indikator yang dapat digunakan dalam mengukur Individual Readiness To Change (IRTC) pada karyawan. Dengan memperdalam pemahaman dan peningkatan indikator tersebut, diharapkan karyawan dapat lebih siap dan mampu menghadapi segala perubahan dalam konteks lingkungan kerja, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

2.6 Spiritual Leadership

Menurut Handayani et al (2023), aspek kualitatif yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup kejelasan visi dan konsep yang kokoh, daripada sekadar mengandalkan modal, manipulasi, atau pencitraan belaka. Seorang pemimpin sebaiknya memiliki kemampuan merumuskan visi dan program yang serius untuk menghadapi tantangan di masa depan, serta memiliki kerangka kerja yang terdefinisi dengan baik, sesuai dengan (Ramadhani & Indawati, 2021). Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi yang telah disetujui sebelumnya.

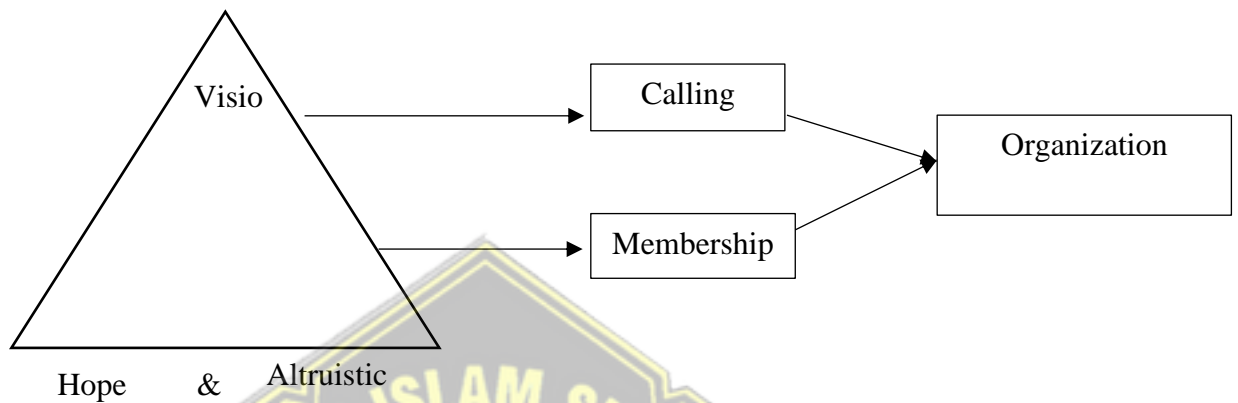
Manajemen dan kepemimpinan seringkali disalahartikan karena perbedaan fokusnya. Manajemen lebih berorientasi pada menangani

kompleksitas di dalam perusahaan, sementara kepemimpinan lebih menitikberatkan pada mengelola perubahan dan menetapkan visi. Menurut Robbins dan Coulter (2007), kepemimpinan menekankan peran pemimpin (Teori ciri) dan interaksinya dengan anggota tim (Teori perilaku). Di sisi lain, Blake dan Mouton (1964) menyarankan bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan manajemen tim yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan hasil produksi, menggunakan pendekatan yang berbasis sosial, psikologi, dan politik daripada manajemen ilmiah (Bolden et al., 2003). Kepemimpinan menciptakan peluang untuk perubahan paradigma dalam teori kepemimpinan melalui integrasi dan perluasan pandangan pemimpin dalam dimensi kharismatik, etis, motivasional, dan interpersonal dengan anggota timnya.

Konsep spiritual dapat dipahami melalui berbagai nilai seperti transendental, keseimbangan, kesucian, kasih, kedermawanan, makna hidup, keselarasan dengan alam semesta, serta kesadaran akan keberadaan entitas spiritual yang lebih besar dari diri sendiri. *Spiritual Leadership*, menurut Fry (2003, 2005), merujuk pada nilai, sikap, dan perilaku yang dapat memotivasi diri sendiri dan orang lain untuk mencapai kesejahteraan spiritual melalui panggilan dan keanggotaan. Pemimpin spiritual diharapkan memiliki pendekatan holistik yang mencakup aspek-aspek dasar manusia, yaitu fisik, mental, emosional, dan spiritual.

Fry et al. (2011) menjelaskan dimensi kepemimpinan spiritual dan bagaimana proses pemenuhan kebutuhan spiritual karyawan dapat

mempengaruhi kesejahteraan spiritual, yang direpresentasikan dalam diagram yang disajikan pada gambar 1.1 dibawah.



Gambar 1.1. Kausalitas *Spiritual Leadership Model*

Sumber: Fry et al., (2011)

Beberapa studi (Fry et al., 2011; Freeman, 2011; Chen et al., 2012; Javanmard 2012; Bodla dan Ali 2012; Mansor et al., 2013; Zavareh et al., 2013) mengidentifikasi spiritualitas pemimpin sebagai faktor utama yang memotivasi perilaku, dan diakui sebagai elemen penting dalam mencapai efektivitas kepemimpinan. Tiga aspek utama dalam tugas kepemimpinan spiritual meliputi:

1. Menetapkan misi, yang melibatkan penciptaan makna dan tujuan untuk menghubungkan karyawan dengan misi organisasi secara mendalam.
2. Pelayanan (Kepemimpinan pelayanan), di mana pemimpin memimpin dengan melayani orang lain, mendelegasikan tugas kepada orang lain, dan menyediakan sumber daya untuk mendukung kesuksesan kolektif.

3. Kompetensi tugas termasuk kemampuan dalam mengajar, mempercayai, menginspirasi, dan memperoleh pengetahuan yang relevan dalam pekerjaan sebenarnya, serta pentingnya tugas tim dan kelompok dalam kepemimpinan yang efektif.

Organisasi modern kini semakin memprioritaskan aspek keberlanjutan, seperti yang disarankan oleh Adawiyah (2017), karena organisasi memegang peranan yang krusial dalam struktur perusahaan. Tanggung jawab terhadap perkembangan identitas spiritual individu di dalam organisasi, terutama di bawah kepemimpinan, menjadi hal yang krusial karena mayoritas waktu dihabiskan individu di lingkungan kerja (Benefiel, 2015). Konsep Spiritual Leadership, seperti dijelaskan oleh Tobroni (2015), merupakan bentuk kepemimpinan yang mendorong motivasi, memberikan pengaruh, serta memengaruhi melalui teladan, pelayanan, kasih sayang, serta integrasi nilai-nilai spiritual dalam tujuan, budaya organisasi, dan perilaku kepemimpinan. Laporan dari Tomboro Arifin (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan spiritual mencakup model kepemimpinan yang dapat menginspirasi, mempengaruhi, melayani, dan menggerakkan hati nurani bawahan dengan pendekatan etis, contoh yang baik, dan kebijaksanaan spiritual.

Konsep *Spiritual Leadership* telah diperkenalkan sebagai model kepemimpinan inovatif yang dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan zaman di era abad ke-21. *Spiritual Leadership* dianggap mampu meningkatkan model kepemimpinan sebelumnya dengan mengedepankan nilai-nilai keagamaan dalam visi, misi, dan perilaku pemimpinnya (Tobroni,

2015). Model kepemimpinan ini bertujuan untuk menginspirasi diri sendiri dan orang lain secara intrinsik demi mencapai kesinambungan spiritual (Thayib dkk, 2013).

Dalam konteks Islam, dimensi spiritual terkait dengan hubungan ketuhanan dan keberadaan Tuhan Yang Maha Esa, yang menjadi landasan nilai-nilai kemanusiaan. Egel dan Fry (2017) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan kasih sayang, empati, dan kemampuan untuk mengambil langkah-langkah yang solutif dalam menghadapi masalah. Musta'in (2014) menyoroti implementasi kepemimpinan yang dilakukan Nabi Muhammad SAW, dengan mengedepankan prinsip al-uswatun al-hasanah (teladan yang baik) dan nilai-nilai seperti siddiq (kebenaran), amanah (kepercayaan), fatanah (kecerdasan), serta tabligh (penyampaian kebenaran).

Kesimpulannya, *Spiritual Leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, seperti visi, cinta kasih, dan keyakinan, untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain mencapai tujuan bersama dan kesejahteraan spiritual. Pemimpin spiritual diharapkan memiliki pendekatan holistik yang mencakup aspek fisik, mental, emosional, dan spiritual, serta mampu menciptakan makna dan tujuan yang mendalam bagi karyawan dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, variabel *Spiritual Leadership* diukur dengan menggunakan empat indikator yang disusun berdasarkan kajian Fry (2003, 2005) dan Musta'in (2014). Penyeleksian indikator-indikator ini dilakukan karena dianggap signifikan dan esensial dalam mengevaluasi kepemimpinan

spiritual, terutama dalam lingkungan kerja Bank Indonesia. Deskripsi rinci terkait indikator-indikator tersebut telah disajikan sebagai berikut:

a. *Visi (Vision)*

Kemampuan kepemimpinan yang penting adalah mampu mengilhami karyawan dengan visi dan misi yang terdefinisi dengan jelas. Visi yang inspiratif dianggap sebagai faktor utama dalam kepemimpinan spiritual. Pemimpin yang memiliki dimensi spiritual dapat mengomunikasikan dengan jelas arah dan sasaran organisasi sehingga dapat meningkatkan semangat dan dedikasi karyawan. Fry (2003) menyatakan bahwa visi memberikan motivasi, memberikan arti pada pekerjaan, dan meningkatkan komitmen.

b. *Kepedulian*

Pentingnya integritas dan kepedulian seorang pemimpin terhadap karyawan tercermin dari perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan mereka, baik secara fisik, emosional, maupun spiritual, seperti yang dijelaskan oleh Fry (2003). Seorang pemimpin yang bersifat spiritual menunjukkan empati, perhatian, dan apresiasi terhadap karyawan, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

c. *Harapan*

Pemimpin memberikan dorongan kepada karyawan melalui bimbingan spiritual untuk mencapai potensi terbaik mereka. Menanamkan harapan dan keyakinan pada karyawan menjadi dasar dari aspirasi

manusia. Fry (2003) menjelaskan bahwa pemimpin spiritual menginspirasi kepercayaan pada kemampuan diri dan pencapaian tujuan.

d. *Spiritual Values*

Pemimpin di tempat kerja yang mempromosikan nilai-nilai spiritual positif seperti kejujuran, integritas, keadilan, dan kasih sayang dapat dikatakan menjalankan kepemimpinan spiritual. Mereka berperan dalam mengimplementasikan nilai-nilai tersebut di dalam budaya organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang etis dan bermakna (Tobroni, 2015; Tomboro Arifin, 2017).

Dengan memanfaatkan parameter-parameter tersebut, penelitian ini diinginkan dapat memberikan pemahaman yang holistik mengenai Kepemimpinan Spiritual di Bank Indonesia serta mengidentifikasi dampaknya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.7 Hubungan Antar Variabel

2.7.1 Pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan kesimpulan kajian teori, QWL dapat diartikan sebagai sejauh mana kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi dalam lingkungan kerja. Ini mencakup aspek fisik (kesehatan dan keselamatan), finansial (kompensasi yang layak), pengembangan diri (pengembangan karir), serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (*work-life balance*). QWL yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk tumbuh dalam pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Mahesh dan Nanjundeswaraswamy (2020) pada karyawan sektor perbankan di India menunjukkan bahwa QWL yang tinggi mendorong perilaku membantu rekan kerja, berinisiatif, dan loyalitas terhadap organisasi, yang merupakan indikator OCB. Sementara itu, Clarke (2019) menyoroti bahwa pengembangan kompetensi, sebagai salah satu dimensi QWL, juga berdampak positif pada OCB, terutama dalam mendorong perilaku proaktif dan inisiatif karyawan. Dari dua penelitian tersebut dapat terlihat pengaruh positif QWL terhadap OCB seperti berikut:

a. Timbal Balik Sosial (*Social Exchange Theory*)

Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka melalui QWL yang tinggi, mereka cenderung membalas dengan perilaku positif seperti OCB. Ini adalah bentuk timbal balik sosial, di mana karyawan merasa berkewajiban untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi yang telah memperlakukan mereka dengan baik.

b. Kepuasan Kerja

QWL yang baik memiliki dampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan biasanya memiliki motivasi dan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, sehingga cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

c. Identifikasi Organisasi

Kualitas kehidupan kerja (QWL) yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa nilai-nilai dan tujuan mereka sejalan dengan organisasi, mereka cenderung terlibat dalam perilaku yang mendukung organisasi, seperti Open-Citizen Behavior (OCB).

Penelitian yang dilakukan oleh Pio dan Tampa (2018) menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja berhubungan positif secara signifikan dengan perilaku kewargaan organisasi OCB, di mana semakin tinggi kualitas kehidupan kerja seseorang, semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan. Studi yang dilakukan oleh Susanti (2015) juga menemukan hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan OCB di lingkungan karyawan UIN Suska Riau. Temuan serupa juga terdapat dalam riset oleh Saputri, Alam, dan Serang (2020) yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) pada staf KPP Pratama di Kota Makassar.

Berdasarkan temuan tersebut, Mahesh & Nanjundeswaraswamy (2020) menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang tinggi mencerminkan pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan di tempat kerja, yang berdampak positif terhadap peningkatan OCB. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan mereka (Nawawi, 2003) cenderung untuk melakukan lebih dari tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja, berinisiatif, dan

menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan berdasarkan temuan di atas adalah:

H1 : Terdapat pengaruh positif antara tingkat *Quality Of Work Life* (QWL) dan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai Bank Indonesia.

2.7.2 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap *Organizational Citizenship*

***Behavior* (OCB)**

Motivasi intrinsik adalah dorongan internal yang kuat dan berkelanjutan dalam diri individu untuk mencapai tujuan, baik pribadi maupun organisasi, karena adanya rasa kepuasan dan makna yang melekat pada aktivitas itu sendiri. Motivasi ini tidak bergantung pada imbalan eksternal seperti uang atau pengakuan, melainkan berasal dari kepuasan internal yang diperoleh dari melakukan aktivitas tersebut.

Hal ini terjadi karena individu dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung lebih terlibat aktif dalam pekerjaan, merasa puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih teridentifikasi dengan organisasi (Verianto, 2018; Supandi & Listyasari, 2018). Keterlibatan aktif ini mendorong mereka untuk berkontribusi melampaui tugas formal, sementara kepuasan kerja dan identifikasi dengan organisasi menumbuhkan sikap positif dan perilaku membantu yang merupakan inti dari OCB. Sementara, temuan oleh Supandi dan Listyasari (2018) juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara positif terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior*, yang berarti motivasi yang berasal dari dalam individu maupun eksternal dapat

mendorong seseorang untuk secara sukarela menunjukkan perilaku yang mendukung pekerjaan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, motivasi intrinsik dapat disimpulkan sebagai "dorongan internal yang kuat dan berkelanjutan dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena adanya kepuasan dan makna yang melekat pada aktivitas itu sendiri, bukan karena adanya imbalan atau tekanan eksternal" (Ryan & Deci, 2000). Motivasi intrinsik ini mendorong individu untuk mencapai tujuan, baik pribadi maupun organisasi, dengan penuh semangat dan dedikasi. Sehingga, disimpulkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Verianto, 2018; Supandi & Listyasari, 2018). Dengan demikian, dapat dipahami bahwa hipotesis yang diajukan adalah.

H2 : Terdapat pengaruh positif antara tingkat motivasi intrinsik dan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai Bank Indonesia.

2.7.3 Pengaruh *Muthmainnah Adaptive Capability* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Muthmainnah Adaptive Capability (MAC) adalah kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi dengan sikap tenang, ikhlas, sabar, dan damai. Kemampuan ini memungkinkan individu untuk menghadapi tantangan selama proses perubahan dengan efektif,

mengintegrasikan aspek psikologis dan emosional dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja.

Muthmainnah Adaptive Capability (MAC) berperan dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui beberapa mekanisme. Pertama, MAC membantu individu mengelola stres dan kecemasan yang sering muncul akibat perubahan organisasi, memungkinkan mereka untuk lebih fokus dan menunjukkan perilaku positif (Laan, Syariffudin, & Mustari, 2022). Kedua, MAC meningkatkan ketahanan individu dalam menghadapi tantangan, mendorong mereka untuk melihat perubahan sebagai peluang dan berkontribusi secara proaktif (Niati et al., 2021). Ketiga, MAC memperkuat komitmen individu terhadap organisasi dengan mendorong penerimaan terhadap perubahan, bahkan di tengah kesulitan, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi untuk berkontribusi lebih melalui OCB.

Muthmainnah Adaptive Capability (MAC) adalah kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi dengan tenang, ikhlas, sabar, dan damai (Niati et al., 2021). Sehingga, disimpulkan bahwa *Muthmainnah Adaptive Capability* memiliki dampak positif terhadap perasaan saling membantu orang lain dan kesiapan untuk melakukan tugas yang diberikan oleh organisasi atau atasan. Dari analisis tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh positif antara tingkat *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) dan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai Bank Indonesia.

2.7.4 Pengaruh *Individual Readiness To Change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Individual Readiness To Change mengacu pada kesiapan mental dan emosional seseorang, serta motivasi mereka untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja. Ini mencakup kemauan untuk belajar hal baru, mengembangkan keterampilan, dan mengubah perilaku agar selaras dengan tuntutan perubahan.

IRTC berperan penting dalam mendorong OCB melalui beberapa mekanisme. Individu yang memiliki kesiapan tinggi terhadap perubahan cenderung menunjukkan inisiatif dan proaktif dalam mencari peluang pengembangan diri, tidak hanya menerima perubahan tetapi juga berkontribusi aktif dalam prosesnya (Winardi & Prianto, 2016). Individu yang memiliki kemampuan untuk menerima ide-ide baru dan memiliki kemauan untuk bekerja sama dengan orang lain memiliki keunggulan dalam mendukung kolaborasi dalam tim, sebagai hal yang penting dalam proses kerja sama (Winardi & Prianto, 2016). Kesiapannya dalam menghadapi perubahan dapat memperkuat komitmen individu terhadap organisasi, serta mendorong mereka untuk berkontribusi secara sukarela demi kesuksesan bersama melalui OCB.

Berdasarkan penelitian sebelumnya maka, *Individual Readiness To Change* (IRTC) adalah kesiapan mental dan emosional individu, serta motivasi mereka untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja, yang mencakup kemauan untuk belajar, berkembang, dan mengubah perilaku (Holt et al., 2007). IRTC yang tinggi mendorong inisiatif, proaktifitas, kolaborasi, dan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Winardi & Prianto, 2016). Maka dari itu, *Individual Readiness To Change* merupakan faktor penting dalam mendorong OCB. Oleh karena itu, penting bagi pegawai Bank Indonesia untuk memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan dan motivasi tinggi untuk berkolaborasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan temuan ini, hipotesis yang diajukan adalah bahwa:

H4 : Terdapat hubungan positif antara tingkat *Individual Readiness To Change* dan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai Bank Indonesia.

2.7.5 *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Spiritual Leadership, dengan fokus pada kesejahteraan holistik dan nilai-nilai spiritual, berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang positif (OCB). Pemimpin spiritual, melalui visi dan nilai-nilai yang mereka tanamkan,

dapat meningkatkan *Quality Of Work Life* (QWL) dengan memperhatikan kebutuhan fisik, mental, emosional, dan spiritual karyawan (Dandona, 2021). Hal ini menciptakan rasa tujuan dan makna dalam pekerjaan, yang memotivasi karyawan untuk melampaui tugas formal mereka dan berkontribusi secara sukarela bagi organisasi, yang merupakan inti dari OCB (Fry, 2003).

Studi yang dilakukan oleh Hasibuan dan Wahyuni (2022) secara empiris telah menunjukkan adanya dampak yang signifikan dari kepemimpinan spiritual terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Mahardika dan Subudi (2016) mengindikasikan bahwa kepemimpinan spiritual bukanlah faktor yang melemahkan pengaruh kepribadian terhadap OCB, namun tetap diakui sebagai prediktor OCB.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, *Spiritual Leadership* dapat dijelaskan sebagai suatu cara kepemimpinan yang mendasarkan pada nilai-nilai spiritual, seperti visi, kasih sayang, dan keyakinan, yang bertujuan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain dalam mencapai tujuan bersama serta kesejahteraan spiritual (Fry, 2003, 2005). Oleh karena itu, dalam studi ini, konsep *Spiritual Leadership* yang menekankan pada sifat aktif dan lincah pemimpin dapat menciptakan perbedaan dalam hasil. Berdasarkan tinjauan literatur tersebut, hipotesis yang diajukan adalah

H5 : *Spiritual Leadership* berpengaruh positif melalui tingkat *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.7.6 *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Spiritual Leadership adalah jenis kepemimpinan yang berasal dari nilai-nilai spiritual seperti visi, kasih sayang, dan keyakinan, yang bertujuan untuk menginspirasi diri sendiri dan orang lain mencapai tujuan bersama serta kesejahteraan spiritual. Pemimpin spiritual menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, memperhatikan kebutuhan holistik karyawan, serta menanamkan rasa tujuan dan makna dalam pekerjaan.

Peran Kepemimpinan spiritual dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah dengan memperkuat motivasi intrinsik karyawan. Melalui visi dan nilai-nilai yang ditanamkan, pemimpin spiritual membantu karyawan menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik (Rego et al., 2019). Selain itu, dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan, pemimpin spiritual memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, yang selanjutnya meningkatkan motivasi intrinsik dan mendorong perilaku OCB (Dandona, 2021). Keteladanan pemimpin spiritual dalam menerapkan nilai-nilai spiritual juga menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mengadopsi nilai-nilai tersebut, yang pada

akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk menunjukkan perilaku OCB.

Penelitian sebelumnya telah memperlihatkan bahwa kepemimpinan spiritual memberikan pengaruh positif terhadap OCB melalui peningkatan motivasi intrinsik karyawan. Rego et al. (2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual secara positif memengaruhi motivasi intrinsik karyawan yang pada akhirnya menaikkan kinerja mereka. Selain itu, Dandona (2021) menyorot bahwa kepemimpinan spiritual memberikan kontribusi yang positif pada kualitas hidup kerja (QWL), yang berhubungan erat dengan kenaikan OCB. Oleh karena itu, dapat disarankan bahwa kepemimpinan spiritual memiliki andil dalam peningkatan OCB dengan menghasilkan situasi kerja yang positif, mendukung, dan memberi contoh yang baik, sehingga menguatkan motivasi intrinsik karyawan. Maka dari itu, dalam penelitian ini diajukan hipotesis berkaitan dengan temuan tersebut.

H6 : *Spiritual Leadership* berpengaruh positif melalui tingkat *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.7.7 *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Muthmainnah Adaptive Capability* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Spiritual Leadership merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang berakar pada prinsip-prinsip spiritual seperti visi, kasih sayang, dan keyakinan. Dengan menerapkan *Spiritual Leadership*, hal ini dapat mengakibatkan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

melalui perbaikan kemampuan adaptasi individu yang dikenal sebagai *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC). MAC sendiri mengacu pada kemampuan seseorang untuk menghadapi perubahan di lingkungan organisasi dengan sikap tenang, ikhlas, sabar, dan damai.

Spiritual Leadership berperan penting dalam meningkatkan OCB dengan memupuk *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) pada karyawan. Pemimpin spiritual, dengan fokus pada nilai-nilai spiritual dan kesejahteraan holistik, membantu karyawan mengembangkan ketenangan batin, keikhlasan, kesabaran, dan kedamaian dalam menghadapi perubahan (Azanza et al., 2019). Mereka memberikan dukungan emosional dan spiritual, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan MAC.

MAC yang tinggi pada karyawan memungkinkan mereka menghadapi perubahan organisasi dengan positif dan tenang, sehingga mereka dapat tetap fokus pada tujuan bersama, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan berkontribusi secara proaktif terhadap organisasi. Perilaku-perilaku ini merupakan ciri-ciri dari OCB (Pradhan et al., 2020).

Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual berdampak positif pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui peningkatan *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) pada karyawan. Pradhan et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh positif pada OCB melalui peningkatan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan, yang menunjukkan peningkatan kemampuan

adaptif dalam menghadapi perubahan. Selain itu, Azanza et al. (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang mana dapat meningkatkan OCB, menunjukkan hubungan antara ketenangan batin dan perilaku positif di tempat kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan OCB melalui pertumbuhan *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC), membantu karyawan dalam menghadapi perubahan dengan positif, menjaga fokus pada tujuan bersama, serta berkontribusi secara proaktif terhadap organisasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, diajukan hipotesis berikut:

H7 : *Spiritual Leadership* berpengaruh positif melalui *Muthmainnah Adaptive Capability* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.7.8 *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Individual Readiness to Change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Spiritual Leadership adalah bentuk kepemimpinan yang dapat menginspirasi, memotivasi, mempengaruhi, dan mendorong individu melalui contoh yang diberikan, pelayanan, kasih sayang, serta penerapan nilai-nilai dan karakter spiritual dalam visi, kebudayaan, dan tindakan kepemimpinan (Tobroni, 2015).

Peran penting *Spiritual Leadership* dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah dengan merangsang *Individual Readiness To Change* (IRTC) di kalangan pekerja. Pemimpin

spiritual, yang fokus pada nilai-nilai spiritual dan pertumbuhan holistik, dapat membantu pekerja untuk mengembangkan sikap terbuka terhadap perubahan dan kemauan untuk belajar dan berkembang. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung, di mana pekerja merasa nyaman untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru, yang merupakan aspek penting dari IRTC (Eflyulia et al., 2022). Jika pekerja memiliki level IRTC yang tinggi, mereka menjadi lebih mampu mengelola perubahan organisasi dengan sikap yang positif dan proaktif. Hal ini mendorong mereka untuk ikut serta secara sukarela, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan menunjukkan inisiatif untuk mencapai tujuan organisasi, yang merupakan karakteristik dari OCB.

Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan dukungan, dan menginspirasi pertumbuhan, pemimpin spiritual dapat membantu karyawan mengembangkan IRTC yang tinggi, yang pada gilirannya mendorong perilaku OCB yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

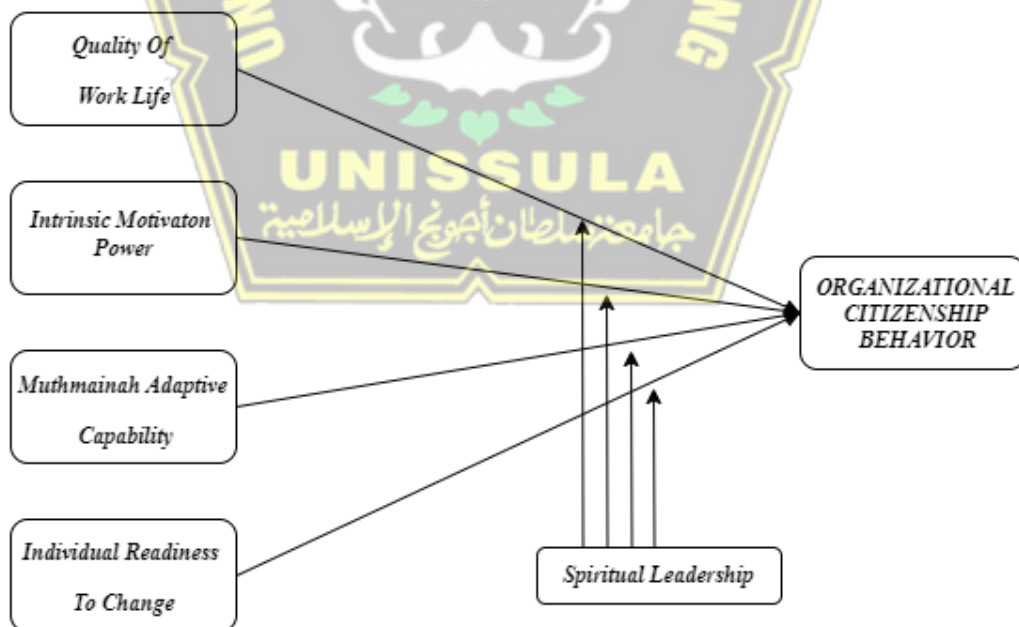
Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki dampak positif terhadap OCB melalui peningkatan *Individual Readiness To Change* (IRTC) pada karyawan. Salah satu penelitian yang mendukung hal ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Maryati (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan OCB dengan memupuk IRTC pada karyawan di industri perbankan syariah. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan dukungan,

dan menginspirasi pertumbuhan, pemimpin spiritual dapat membantu karyawan mengembangkan IRTC yang tinggi, yang pada gilirannya mendorong perilaku OCB yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Dalam konteks ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah:

H8 : *Spiritual Leadership* berpengaruh positif melalui *Individual Readiness To Change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.8 Model Empiris

Model empiris di sini mencerminkan korelasi antara *Quality Of Work Life*, *Intrinsic Motivation Power*, *Muthmainnah Adaptive Capability*, dan *Individual Readiness To Change* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan *Spiritual Leadership* sebagai variabel moderasi.



Gambar 2.1. Model Empiris Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah serangkaian langkah yang dirancang untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan dalam penyelidikan. Penelitian ini berfokus pada hubungan sebab-akibat dan mengaplikasikan pendekatan survei pada satu kelompok populasi, dengan mengambil sampel untuk menganalisis keterkaitan antar variabel. Sebagaimana diungkapkan oleh Sanusi (2013), salah satu cara untuk mengumpulkan data adalah melalui wawancara atau penyebaran kuesioner, baik secara lisan maupun tertulis, kepada responden.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yang melibatkan prosedur statistik yang telah direncanakan dan terstruktur secara jelas, serta pengukuran yang sistematis sejak tahap awal hingga desain penelitian, sesuai dengan uraian Sujarweni (2015). Dalam kerangka pandangan yang sama, Sugiyono (2019) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan pendekatan positivistik, meliputi analisis terhadap populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data menggunakan metode kuantitatif atau statistik. Oleh karena tujuan penelitian adalah untuk memahami keterkaitan antar variabel yang diteliti, maka data akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif yang selaras dengan metodologi penelitian yang digunakan.

3.2 Teknik Sampling

3.2.1 Populasi

Populasi didefinisikan sebagai kumpulan objek atau subjek dengan atribut tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk tujuan analisis (Sugiyono, 2017). Populasi dapat diklasifikasikan menjadi dua tipe berdasarkan jumlahnya, yakni populasi terhingga yang memiliki sumber data yang terukur dengan jelas dan populasi tak terhingga yang memiliki sumber data dengan batasan yang tidak dapat diukur secara spesifik (Sugiyono, 2006). Populasi terhingga terdiri dari elemen-elemen yang dapat dihitung atau diketahui jumlahnya, sementara populasi tak terhingga memiliki anggota yang jumlahnya tidak dapat dipastikan. Sebagai contoh, dalam konteks penelitian ini, populasi yang diambil sampelnya merupakan para pegawai tingkat Asisten Manajer dari semua kantor cabang Bank Indonesia yang berlokasi di berbagai daerah di Indonesia.

Penelitian ini berfokus pada Asisten Manajer di Bank Indonesia karena posisi strategis mereka yang melibatkan tanggung jawab besar dan tantangan kompleks, terutama dalam menghadapi perubahan organisasi yang sering terjadi di bank sentral (contohnya, perubahan kebijakan dan regulasi). Dengan demikian, penelitian ini relevan untuk menggali lebih dalam bagaimana faktor-faktor seperti QWL, IMP, MAC, dan IRTC memengaruhi OCB pada level manajemen menengah.

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi Bank Indonesia dalam merancang kebijakan untuk meningkatkan

kinerja organisasi, sekaligus berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan, khususnya dalam konteks organisasi publik. Selain itu, Asisten Manajer merupakan kelompok sampel yang mudah diakses dan representatif untuk populasi manajemen menengah di Bank Indonesia.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan representasi yang diambil dari populasi secara umum dalam penelitian (Taherdoost, 2018). Definisi lain menyebutkan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik dan jumlah tertentu (Sugiyono, 2016). Pemilihan ukuran sampel dalam penelitian dilakukan dengan memanfaatkan metode statistik untuk memperkirakan keadaan populasi atau menggeneralisir hasil penelitian sesuai dengan teori yang digunakan (Etikan, 2016).

Metode sampling merupakan teknik yang digunakan untuk pemilihan sampel, dimana pemilihan teknik yang sesuai sangat penting agar sampel dapat mewakili populasi dengan akurat untuk generalisasi yang benar (Etikan, 2016). Terdapat dua kategori utama dalam teknik sampling yaitu *probability sampling* dan *non-probability sampling*.

Probability sampling, sebagaimana yang dipaparkan oleh Taherdoost (2020), memastikan bahwa setiap anggota populasi memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih, sehingga menghasilkan sampel yang representatif dan memungkinkan generalisasi yang kuat. Di sisi lain, *non-probability sampling*, meskipun lebih sederhana dan ekonomis, tidak memberikan

kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih, sehingga generalisasi hasil penelitian menjadi terbatas (Etikan et al., 2016).

Meskipun *probability sampling* menawarkan keunggulan dalam hal generalisasi hasil penelitian, penelitian ini akan menggunakan *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*, mengingat keterbatasan akses terhadap keseluruhan populasi Asisten Manajer di Bank Indonesia dan fokus penelitian yang lebih mengarah pada pemahaman mendalam terhadap fenomena spesifik daripada generalisasi statistik.

Purposive sampling merupakan metode pengambilan sampel *non-probability* di mana peneliti secara sadar memilih individu atau unit sampel berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian (Etikan et al., 2016). Pada penelitian ini, kuantitas sampel dihitung dengan menggunakan rumus *Lemeshow* yang merupakan suatu rumus matematis yang sering dipergunakan dalam menentukan besarnya ukuran sampel yang diperlukan, terutama ketika informasi tentang ukuran populasi tidak tersedia.

Penentuan ukuran sampel tersebut dilakukan berdasarkan pertimbangan terhadap tingkat keyakinan dan tingkat kesalahan yang diizinkan (Notoadmojo, 2018). Lemeshow et al. (1990) mengembangkan rumus ini untuk membantu peneliti dalam menentukan jumlah sampel yang memadai, terutama dalam penelitian kesehatan masyarakat, ketika informasi tentang ukuran populasi terbatas. Rumus *Lemeshow* mempertimbangkan tingkat kepercayaan yang diinginkan (biasanya 95%) dan estimasi proporsi (p) dari variabel utama dalam penelitian. Jika tidak ada informasi awal tentang

proporsi tersebut, nilai konservatif $p = 0.5$ dapat digunakan (Daniel, 2019). Meskipun awalnya dikembangkan untuk penelitian kesehatan, rumus Lemeshow juga dapat diterapkan dalam berbagai bidang penelitian lain ketika ukuran populasi tidak diketahui (Taherdoost, 2020). Rumusan *Lemeshow* adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P(1 - P)}{d^2}$$

Keterangan:

n : Total Sampel Minimal

Z : Distribusi normal standar

P : Proporsi

d : *Sampling Error*

Berdasarkan rumus Lemeshow, standar error sebesar 0.1 atau 10% digunakan untuk menentukan ukuran sampel pada populasi yang tidak diketahui dalam penelitian ini.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P(1 - P)}{d^2}$$

$$n = \frac{1,960^2 \times 0.5(1 - 0,5)}{0.1^2}$$

$$n = 96.04$$

Jumlah sampel minimum yang dihitung menggunakan rumus Lemeshow adalah sebesar 96 responden sehingga jumlah responden yang disarankan adalah sebanyak 100 responden setelah dibulatkan.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Data primer yang disajikan dalam penelitian ini berasal langsung dari sumbernya tanpa melalui perantara. Data tersebut diperoleh melalui penggunaan kuesioner yang didistribusikan kepada para pegawai Bank Indonesia pada level Asisten Manajer di berbagai Satuan Kerja dan Kantor Perwakilan Dalam Negeri Bank Indonesia. Data mentah yang terkumpul menggunakan skala Likert 1-5 digunakan untuk mengevaluasi tanggapan responden terkait pengaruh *Quality Of Work Life*, *Intrinsic Motivation Power*, *Muthmainnah Adaptive Capability*, dan *Individual Readiness To Change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta peran *Spiritual Leadership* sebagai variabel moderating.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan melalui *Google Form* kepada responden, yaitu Asisten Manajer di seluruh kantor perwakilan Bank Indonesia yang tersebar diseluruh indonesia. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan yang mengukur variabel-variabel penelitian, yaitu *Quality Of Work Life* (QWL), *Intrinsic Motivation Power* (IMP), *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC), *Individual Readiness To Change* (IRTC), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan *Spiritual Leadership*.

Kuesioner terdiri dari masing-masing 5 item pertanyaan dari setiap variabel yang dikembangkan berdasarkan kajian literatur dan diadaptasi dari skala-skala yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. *Skala Likert* dipilih karena

kemampuannya dalam mengukur sikap, persepsi, dan opini responden secara kuantitatif, sehingga memudahkan analisis statistik selanjutnya (Sugiyono, 2017).

Skala Likert digunakan untuk memberikan penilaian numerik terhadap variabel yang diuji. Sugiyono (2019) menggambarkan bahwa skala ini diperoleh dengan menjumlahkan tanggapan responden terhadap pertanyaan yang terkait dengan indikator variabel penelitian. Skala Likert yang diterapkan menggunakan lima titik respons, dimana angka 1 menunjukkan ketidaksetujuan yang sangat, dan angka 5 menggambarkan kesetujuan yang sangat. Pengumpulan data dilakukan melalui penilaian responden menggunakan skala Likert untuk melakukan analisis data seperti berikut:

- a) Sangat Tidak Setuju (STS), Nilai = 1
- b) Tidak Setuju (TS), Nilai = 2
- c) Netral (N), Nilai = 3
- d) Setuju (S), Nilai = 4
- e) Sangat Setuju (SS), Nilai = 5

3.5 Variabel dan Indikator

Operasionalisasi variabel bertujuan untuk memberikan batasan yang jelas terhadap konsepsi variabel yang digunakan dalam suatu studi. Studi ini meliputi empat variabel independen: *Quality Of Work Life (X1)*, *Intrinsic Motivation Power (X2)*, *Muthmainnah Adaptive Capability (X3)*, dan *Individual Readiness To Change (X4)*; satu variabel dependen, yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y2)*; serta satu variabel moderating, yaitu *Spiritual*

Leadership (Y1). Untuk memastikan keterfokusan dalam pengumpulan data, variabel-variabel ini perlu didefinisikan ke dalam indikator-indikator yang relevan. Definisi operasional dan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	<i>Quality Of Work Life</i> (X1)	Menurut Nawawi (2003), <i>Quality Of Work Life</i> merupakan inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan menghasilkan pekerja yang lebih unggul. Berbagai faktor harus dipertimbangkan dalam pelaksanaan program ini, termasuk partisipasi karyawan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, dan kesejahteraan kerja.	Kesehatan Kerja, Keselamatan Kerja, Kompensasi yang Layak, Pengembangan Karir. Nawawi (2003)
2	<i>Intrinsic Motivation Power</i> (X2)	Menurut Judge dan Robbins (2017), motivasi intrinsik adalah upaya individu untuk mencapai tujuan hidup mereka. Dalam	<i>Achievement, Work it self, Responsibility</i>

		lingkup organisasi, hal ini mengacu pada tindakan individu yang bekerja keras untuk memenuhi sasaran organisasi dengan motivasi khusus.	Luthans (2011)
3	<i>Muthmainnah Adaptive Capability (X3)</i>	<i>Mutmainnah Adaptive Capability</i> (MAC) menunjukkan kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungan organisasi dengan sikap tenang, ikhlas, sabar, dan damai.	Ketenangan hati, Ikhlas, sabar dan tenang. Niati et al. (2021)
4	<i>Individual Readiness To Change (X4)</i>	Menurut Somadi & Salendu (2022), kesiapan individu untuk berubah ternyata dipengaruhi oleh beberapa faktor yang meliputi konten, proses, konteks, dan individu. Kesemuanya ini berperan penting dalam setiap perubahan yang terjadi di organisasi.	<i>Apropriateness, Management Support, Self Efficacy, Personal Benefit.</i> Holt et al., (2007)

5	<i>Spiritual Leadership</i> (Y1)	<p>Fry (2003, 2005) mengemukakan bahwa <i>Spiritual Leadership</i> merupakan kombinasi nilai-nilai, sikap, dan tindakan yang dibutuhkan untuk memotivasi diri dan individu lain secara intrinsik, agar mencapai kesejahteraan spiritual melalui gagasan calling dan membership. Dengan demikian, <i>Spiritual Leadership</i> dipandang sebagai model kepemimpinan yang komprehensif, yang memperhitungkan elemen-elemen penting yang menentukan eksistensi manusia di lingkungan kerja, seperti (1) tubuh (fisik), (2) pikiran (logika/rasional), dan (3) hati (emosi, perasaan, dan roh).</p>	<p><i>Trust, Courage, Teladan dan Fatonah.</i></p> <p>Fry et al., (2005) dan Musta'in (2014)</p>
6	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y2)	<p>Luthans (2006) menyatakan bahwa <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) adalah perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak diatur secara tegas oleh</p>	<p><i>Altruisme, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness, Civic Virtue</i></p>

		sistem penghargaan formal, dan secara bertahap mendukung kelancaran fungsi organisasi secara efektif.	Ahmed, Rasheed dan Jahanzheb (2012)
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

3.6 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan penerapan statistik deskriptif dan inferensial untuk menguji hipotesis serta menganalisis hubungan antara variabel-variabel penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan dasar *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan jenis model SEM yang fokus pada komponen atau varian, sementara SEM adalah cabang statistik yang mampu menguji hubungan kompleks sulit diukur secara simultan. Penjelasan ini disampaikan oleh Natalia, Hoyyi, & Santoso (2017). Santoso (2014) menegaskan bahwa SEM adalah teknik analisis multivariat yang menggabungkan analisis regresi (korelasi) untuk menguji hubungan antar variabel dalam suatu model, baik antara indikator dengan konstraknya maupun antar konstruk.

Ghozali & Latan (2015) menjelaskan bahwa *Partial Least Squares* (PLS) merupakan alternatif yang berbeda dari *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarian, karena PLS berbasis varians. SEM berbasis kovarian biasanya digunakan untuk menguji kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih berfokus pada prediksi model. Perbedaan utama antara SEM berbasis kovarian dan PLS berbasis komponen adalah bahwa SEM menggunakan model

persamaan struktural untuk menguji atau mengembangkan teori, sementara PLS tidak memerlukan teori yang kuat sebagai dasar dan lebih memprioritaskan pengembangan teori.

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Tujuan penggunaan analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diselidiki dengan metrik seperti nilai maksimum, minimum, mean, dan standard deviation (Ghozali, 2011).

3.6.2 Analisis *Smart PLS*

Dalam penelitian ini, data dianalisis menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4 dengan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM), yang dianggap lebih efektif dibandingkan teknik SEM lainnya. SEM menawarkan fleksibilitas yang tinggi, menjadikannya metode yang tepat untuk menghubungkan teori dengan data, terutama dalam melakukan analisis jalur antara variabel-variabel penelitian. Selain itu, PLS tidak memerlukan asumsi yang kompleks, yang menjadikannya metode yang kuat dalam analisis. Salah satu kelebihan PLS adalah ukuran sampel yang tidak perlu besar untuk memperoleh hasil penelitian yang signifikan (Ghozali & Latan, 2015).

3.6.3 Model *Measurement (Outer Model)*

Model ini membahas koneksi antara variabel laten dan indikatornya, dengan peran *Outer Model* dalam menjelaskan hubungan antara setiap indikator dan variabel laten yang berkaitan. Dalam penelitian ini, digunakan

model pengukuran reflektif untuk mengukur variabel-variabel yang sedang diteliti.

Menurut Hair et al. (2021), evaluasi dari model pengukuran reflektif mencakup beberapa poin penting, seperti *loading factor* $\geq 0,70$, *composite reliability* (CR) $\geq 0,70$, Cronbach's alpha untuk reliabilitas internal, serta *average variance extracted* (AVE) $\geq 0,50$ untuk mengukur validitas konvergen. Selain itu, validitas diskriminan akan diuji menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan rasio HTMT (*Heterotrait-Monotrait*), di mana nilai HTMT yang diharapkan sebaiknya kurang dari 0,90 untuk memastikan perbedaan yang jelas antara konstruk yang diukur. Beberapa uji yang akan dilakukan pada *Outer Model* akan mengikuti evaluasi model yang diajukan oleh Hair et al. (2021).

a. Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan untuk mengukur keandalan dan validitas data riset guna memastikan bahwa instrumen tersebut dapat mengukur konsep yang dimaksud secara konsisten dan tepat. Proses ini terdiri dari dua langkah pengukuran, yaitu validitas dan reliabilitas.

1) Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian dapat dianggap sah atau valid dalam mengukur konstruk yang diinginkan. Instrumen dianggap valid jika mampu mengukur konstruk secara tepat dan akurat (Alfa et al., 2017).

Pada metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), validitas konstruk dievaluasi melalui dua aspek utama:

a) *Convergent Validity*

Validitas konvergen diukur dengan memeriksa nilai *outer loadings* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *outer loadings* yang lebih besar atau sama dengan 0,7 serta AVE yang lebih besar atau sama dengan 0,5 mengindikasikan bahwa indikator tersebut memenuhi validitas konvergen. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk yang diukur mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikatornya (Hair et al., 2021; Fornell & Larcker, 1981).

Nilai *outer loadings* $< 0,7$ masih dapat dipertimbangkan jika AVE dan reliabilitas secara keseluruhan terpenuhi (Hair et al., 2019).

b) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan penting untuk memastikan bahwa konstruk yang diukur benar-benar berbeda dan tidak saling tumpang tindih satu sama lain. Dengan validitas diskriminan yang baik, setiap konstruk mampu mencerminkan karakteristiknya secara eksklusif. Untuk mengevaluasi validitas diskriminan, terdapat tiga metode utama yang umum digunakan.

Pertama, *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), yang digunakan untuk membandingkan korelasi antar konstruk. Nilai $HTMT \leq 0,85$ dianggap menunjukkan validitas diskriminan yang kuat, sementara $HTMT \leq 0,90$ masih dapat diterima pada penelitian sosial (Henseler et al., 2015). Jika nilai HTMT melebihi ambang batas, hal ini menunjukkan kemungkinan masalah diskriminasi pada konstruk tersebut.

Metode untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya, sesuai kriteria *Fornell-Larcker*. Hasil yang diharapkan adalah jika akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk, menunjukkan bahwa konstruk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan variabilitas indikatornya dibandingkan dengan konstruk lain (Fornell & Larcker, 1981).

Ketiga, *Cross Loadings* merupakan teknik yang melibatkan perbandingan nilai loading dari setiap indikator pada konstruk asalnya dengan loading pada konstruk lain. Validitas indikator dianggap baik jika nilai loading pada konstruknya sendiri lebih tinggi daripada pada konstruk lain. Pendekatan ini berguna dalam mengidentifikasi indikator

yang kemungkinan tidak konsisten dengan konstruk yang diukur (Hair et al., 2021).

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai tingkat konsistensi dan kestabilan suatu instrumen dalam mencerminkan konstruk tertentu. Instrumen dianggap reliabel jika hasil pengukurannya konsisten meskipun dilakukan pada waktu yang berbeda (Narimawati & Sarwono, 2017). Dalam metode PLS-SEM, reliabilitas konstruk diuji menggunakan dua indikator utama.

Pertama, *Cronbach's Alpha*, digunakan sebagai metode untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam konstruk tertentu. Jika nilai *Cronbach's Alpha* mencapai atau melebihi 0,7, hal ini menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun nilai antara 0,6-0,7 masih dapat diterima dalam penelitian yang bersifat eksploratori. (Hair et al., 2019).

Kedua, *Composite Reliability (CR)*, digunakan untuk mengevaluasi konsistensi internal dari konstruk dengan memperhitungkan sumbangan dari masing-masing indikator. Jika nilai $CR \geq 0,7$, maka menunjukkan reliabilitas yang memadai, sedangkan nilai antara 0,6–0,7 dapat diterima saat melakukan penelitian eksploratori (Hair et al., 2021).

3.6.4 Model Structural (*Inner Model*)

Model yang disajikan menekankan pentingnya variabel laten dalam strukturnya, di mana keterkaitan linier antar variabel laten dilihat sebagai hubungan kausal (Natalia et al., 2017). Sementara model inner mengilustrasikan hubungan struktural yang menghubungkan variabel laten, mencerminkan keterkaitan yang didasarkan pada teori substansial yang terdapat.

a. Uji Hipotesis

Penelitian ini melakukan uji hipotesis dengan menggunakan t-statistik dan p-value. T-score digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Pengaruh antar variabel dianggap signifikan ketika t-hitung melebihi 1,96 atau p-nilai kurang dari 0,05 (Ghozali, 2016).

b. Uji F (*Goodness of Fit*) Model

1) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan sebagai indikator seberapa besar variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen. Rentang nilai R^2 adalah antara nol hingga satu, dimana nilai yang kecil menunjukkan pengaruh rendah dari variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, nilai R^2 mendekati satu menandakan bahwa variabel independen mampu menjelaskan mayoritas variasi dalam variabel dependen (Ghozali, 2018).

Dalam pengukuran variabel dalam studi ini, digunakan metrik R^2 yang berfungsi untuk menggambarkan sejauh mana variabel eksogen dan endogen mempengaruhi variabel endogen lainnya. Hair et al. (2019) telah menetapkan bahwa when R^2 bernilai 0,75, 0,50, dan 0,25, itu menunjukkan tingkat pengaruh yang tinggi, sedang, dan rendah secara berurutan. Di sisi lain, Chin (1998) yang dikutip oleh Henseler et al. (2009), menyampaikan bahwa saat R^2 bernilai 0,67, 0,33, dan 0,19 menunjukkan tingkat pengaruh yang tinggi, sedang, dan rendah.

2) Uji Effect Size (f^2)

Peningkatan dalam nilai koefisien determinasi R^2 dapat dimanfaatkan sebagai metode untuk mengevaluasi dampak variabel laten eksogen terhadap variabel endogen, apakah memiliki dampak yang signifikan, yang diukur oleh *Effect Size* (f^2) menurut rumus berikut (Ghozali, 2018).

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

Perubahan nilai $R_{included}^2$ dan $R_{excluded}^2$ yaitu R^2 dari variabel laten endogen akan terjadi saat variabel eksogen dimasukkan atau dihapus dari model. Interpretasi nilai f^2 menurut Cohen (1998) adalah bahwa nilai 0,02 menandakan pengaruh kecil, nilai 0,15 menunjukkan pengaruh moderat, dan nilai 0,35 menunjukkan pengaruh besar terhadap level struktural (Ghozali, 2018).

3) Uji Stone Geisser (Q^2)

Dalam evaluasi model PLS, R^2 juga diukur dengan menghitung Q^2 *predictive relevance*, yang mengevaluasi kemampuan model untuk memberikan nilai observasi yang akurat dan estimasi parameter yang tepat. Oleh karena itu, jika nilai Q^2 melebihi 0, menandakan bahwa model memiliki relevansi prediktif, sedangkan jika nilainya di bawah 0, menunjukkan bahwa model tidak memiliki relevansi prediktif (Ghozali, 2018).

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum^D E_D}{\sum^D O_D}$$

Dimana :

D = *Omission Distance*

E = *The sum of square of prediction error*

O = *The sum of square error using the mean for prediction*

Ketika Q^2 memiliki nilai positif, hal itu menandakan model memiliki relevansi prediksi; sebaliknya, bila Q^2 bernilai negatif, dapat diartikan bahwa model memiliki relevansi prediksi yang kurang.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Distribusi Penyebaran Kuesioner

Responden dalam penelitian ini ialah Asisten Manajer yang bekerja di Bank Indonesia, dengan jumlah populasi yang tidak bisa ditentukan dengan pasti. Karena ketidakpastian ini, penelitian menggunakan teknik non-probability sampling dengan pendekatan *purposive sampling*. Pendekatan ini dipilih karena dianggap sesuai untuk memilih responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. (Etikan et al., 2016)

Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Lemeshow, yang umum digunakan untuk menghitung ukuran sampel dalam penelitian dengan populasi yang tidak diketahui atau tidak pasti (Lemeshow et al., 1990). Berdasarkan perhitungan ini, jumlah sampel yang ditargetkan adalah 100 responden. Kuesioner kemudian didistribusikan kepada responden yang memenuhi kriteria, seperti pengalaman kerja sebagai Asisten Manajer dan pengetahuan yang sesuai dengan topik penelitian.

Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa terdapat 102 kuesioner yang dikembalikan oleh responden. Namun, setelah proses validasi dan pemeriksaan outlier berdasarkan kriteria penelitian, hanya 100 kuesioner yang dinyatakan memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut. Hal ini menunjukkan tingkat pengembalian data yang memadai untuk analisis statistik dalam penelitian ini.

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan berbagai karakteristik demografis responden untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai latar belakang partisipan. Data yang dikumpulkan mencakup informasi mengenai jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan unit kerja responden. Gambaran umum ini bertujuan untuk menggambarkan profil responden secara rinci, yang diharapkan dapat mendukung analisis lebih lanjut terkait hubungan antara karakteristik demografis dengan variabel-variabel yang diteliti.

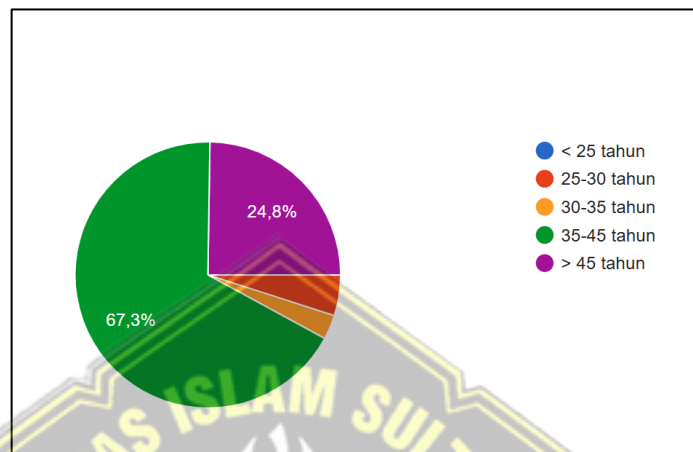


Gambar 4.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : Data Primer, 2024

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin, sebagaimana ditunjukkan dalam diagram lingkaran pada gambar 4.1, memberikan gambaran mengenai partisipasi responden dalam penelitian ini. Sebanyak 63,4% dari total responden adalah laki-laki, sementara 36,6% lainnya merupakan perempuan. Proporsi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yang berpartisipasi adalah laki-laki, hampir dua kali lipat lebih banyak dibandingkan responden perempuan. Meskipun terdapat

ketimpangan jumlah antara kedua kelompok, kontribusi responden perempuan tetap memberikan perspektif yang berharga dalam analisis data pada penelitian.



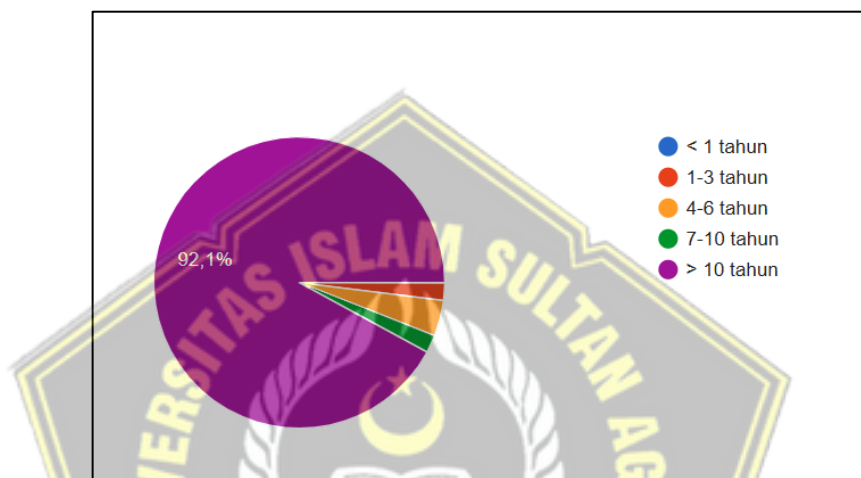
Gambar 4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Data Primer, 2024

Grafik lingkaran dalam gambar 4.2 menunjukkan persebaran usia responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sebanyak 67,3% responden berusia antara 35 hingga 45 tahun. Fakta ini menunjukkan sebagian besar responden berada pada usia produktif yang umumnya memiliki pengalaman kerja yang luas dan pemahaman mendalam terhadap topik penelitian.

Kelompok usia berikutnya yang signifikan adalah responden berusia di atas 45 tahun, yang mencakup 24,8% dari total responden. Kelompok ini kemungkinan merepresentasikan individu dengan pengalaman kerja yang lebih panjang, sehingga dapat memberikan perspektif yang berharga dalam penelitian ini. Sementara itu, kelompok usia lainnya, yaitu di bawah 35 tahun yang mencakup 7,9% dari total responden (termasuk rentang <25

tahun, 25–30 tahun, dan 30–35 tahun), memiliki persentase yang relatif kecil. Hal ini menunjukkan keterlibatan yang lebih sedikit dari responden yang lebih muda dalam penelitian ini, yang mencerminkan struktur demografis dari populasi target atau relevansi topik penelitian dengan kelompok usia tersebut.

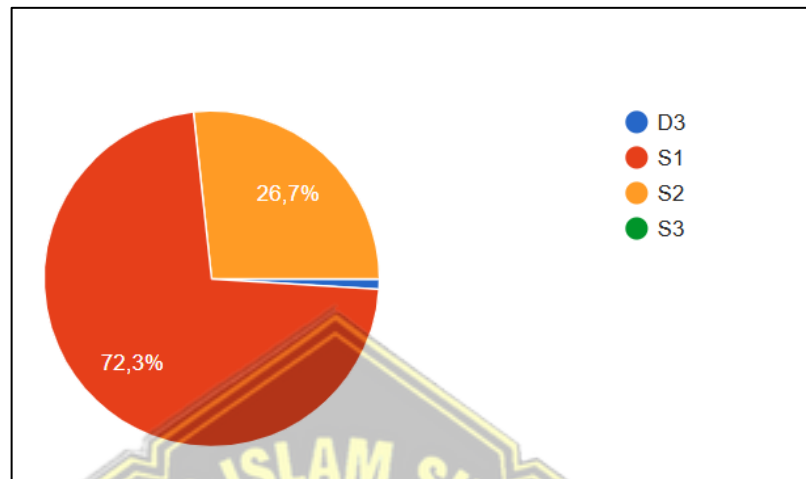


Gambar 4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber: Data Primer, 2024

Diagram lingkaran pada gambar 4.3 menunjukkan distribusi responden berdasarkan lama bekerja di tempat mereka saat ini. Sebagian besar responden, yaitu 92,1%, memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun. Dominasi kelompok ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah individu yang memiliki tingkat pengalaman dan keterlibatan yang tinggi dalam bidang pekerjaan mereka, sehingga memberikan kredibilitas lebih pada data yang dikumpulkan. Sedangkan, pada Kelompok dengan lama bekerja 7–10 tahun memiliki persentase yang jauh lebih kecil, diikuti oleh kelompok dengan lama bekerja 4–6 tahun, 1–3 tahun, dan kurang dari

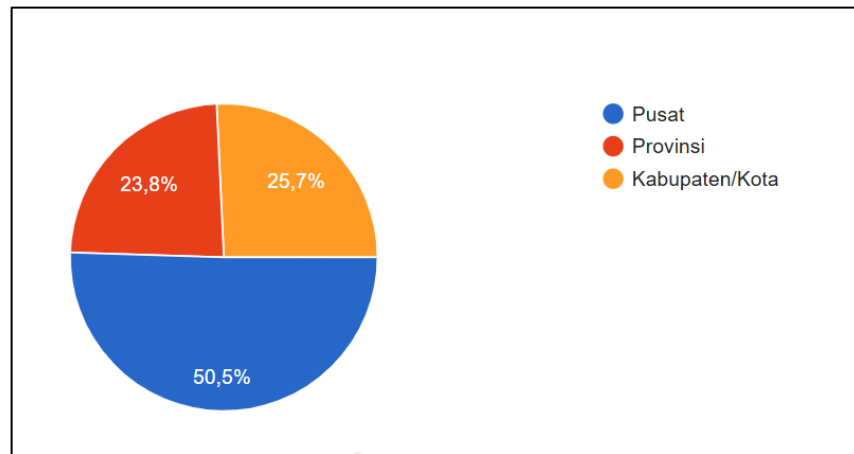
1 tahun, yang masing-masing memiliki persentase 7.9% terhadap total responden.



Gambar 4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber: Data Primer, 2024

Diagram pada gambar 4.4 yang ditampilkan menunjukkan distribusi tingkat pendidikan tenaga kerja yang diamati dalam penelitian ini. Mayoritas individu, sebanyak 72,3%, memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1), menandakan bahwa kelompok ini mendominasi dalam populasi tenaga kerja yang dianalisis. Selanjutnya, terdapat 26,7% yang memiliki tingkat pendidikan Magister (S2), yang mencerminkan adanya proporsi signifikan dari tenaga kerja dengan kualifikasi pascasarjana. Sementara itu, tingkat pendidikan Diploma (D3) hanya mencakup 1% dari total responden. Tidak ditemukan representasi dari tingkat pendidikan Doktor (S3) dalam data yang ditampilkan.



Gambar 4.5 Distribusi Responden Berdasarkan Asal Satuan Kerja

Sumber: Data Primer, 2024

Data pada gambar 4.5 menunjukkan bahwa mayoritas pegawai, yaitu sebesar 50,5%, berasal dari satuan kerja di tingkat Pusat. Hal ini mengindikasikan bahwa setengah dari populasi tenaga kerja yang diamati terpusat di kantor pusat, yang kemungkinan besar memainkan peran strategis dalam pengambilan keputusan utama dan pengelolaan operasional institusi. Selanjutnya, pegawai dari satuan kerja di tingkat Kabupaten/Kota berkontribusi sebesar 25,7%, mencerminkan peran signifikan dari satuan kerja di tingkat daerah dalam mendukung operasional Bank Indonesia di wilayah masing-masing. Terakhir, pegawai dari satuan kerja di tingkat Provinsi mencakup 23,8%, menggambarkan keterlibatan tenaga kerja pada skala wilayah yang lebih luas namun tetap lebih kecil dibandingkan kontribusi pegawai dari pusat dan kabupaten/kota.

Tabel 4.1 Total Responden Berdasarkan Unit Kerja Karyawan

Unit Kerja	Total Responden	Persentase
Unit Manajemen	25	25%
Unit Implementasi Kebijakan SP dan Pengawasan SP-PUR	16	16%
Unit Implementasi Pengelolaan Uang Rupiah	16	16%
Unit Data Statistik dan Kehumasan	6	6%
Unit Pelaksanaan dan Pengembangan UMKM, KI dan Syariah	5	5%
DPKL	2	2%
Lainnya	30	30%
Grand Total	100	100%

Sumber: Data Primer, 2024

Tabel 4.1 menyajikan data distribusi responden berdasarkan unit kerja di Bank Indonesia. Dari total 100 responden, terlihat bahwa proporsi terbesar berasal dari Unit Manajemen, dengan jumlah responden sebanyak 25%. Hal ini menunjukkan bahwa unit tersebut memiliki keterlibatan yang paling signifikan dalam pengumpulan data atau survei yang dilakukan. Di posisi berikutnya, terdapat dua unit kerja dengan jumlah responden yang sama, yaitu Unit Implementasi Kebijakan SP dan Pengawasan SP-PUR serta Unit Implementasi Pengelolaan Uang Rupiah, masing-masing memberikan kontribusi sebesar 16%. Kedua unit ini memiliki peran strategis yang cukup besar dalam operasional Bank Indonesia.

Sementara itu, beberapa unit kerja lainnya seperti Unit Data Statistik dan Kehumasan (6%) serta Unit Pelaksanaan dan Pengembangan UMKM, KI dan Syariah (5%) memberikan kontribusi yang lebih kecil, namun tetap memiliki Tingkat signifikan dalam konteks pengelolaan data institusi. Adapun mayoritas unit kerja lainnya, seperti Pengelolaan Barang/Jasa,

Protokol, dan Learning and Research, hanya menyumbang 1% dari total responden, menunjukkan distribusi yang lebih merata pada level unit kerja yang lebih kecil.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran rinci terkait persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Proses ini melibatkan pengolahan data berdasarkan indikator-indikator yang telah dirancang dalam instrumen penelitian, guna memahami tingkat persepsi dan kecenderungan responden terhadap variabel yang dianalisis. Pendekatan serupa telah digunakan dalam penelitian terdahulu untuk memperoleh wawasan awal mengenai distribusi data dan tingkat pemahaman responden terhadap topik yang diteliti (Hair et al., 2019). Dengan demikian, analisis ini menjadi langkah awal dalam mengevaluasi hubungan antar variabel dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan umumnya tanggapan responden terhadap tiap pertanyaan dalam instrumen penelitian, khususnya pada indikator-indikator yang dirancang untuk mengukur variabel penelitian. Untuk mendapatkan pemahaman mengenai persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, metode evaluasi nilai indeks digunakan (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini, skala Likert digunakan dengan rentang nilai antara 1 hingga 5. Perhitungan nilai indeks dilakukan dengan rumus yang telah ditentukan:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5}$$

di mana F1 hingga F5 merepresentasikan frekuensi responden yang memilih nilai 1 hingga 5 pada skala penilaian. Hasil indeks selanjutnya dikonversi ke dalam skala 100 untuk interpretasi (Ferdinand, 2006). Rentang skor yang dihasilkan berada antara 20 hingga 100, dengan interval sebesar 80 yang kemudian dibagi menjadi tiga kategori interpretasi: **Rendah** (20,00–50), **Sedang** (50–80), dan **Tinggi** (80–100). Pendekatan ini memberikan dasar kuantitatif yang terstandar untuk menilai persepsi responden terhadap variabel penelitian.

4.2.1 *Quality Of Work Life (QWL)*

Analisis deskriptif untuk variabel QWL bertujuan untuk memahami persepsi responden terkait kesejahteraan dan pengalaman kerja mereka di lingkungan organisasi. Mengacu pada penelitian Cascio (1986) serta Mahesh dan Nanjundeswaraswamy (2020), pengukuran QWL dalam penelitian ini didasarkan pada lima indikator utama: keseimbangan kerja-kehidupan (QWL 1), keselamatan kerja (QWL 2), pengembangan karir (QWL 3), kesehatan kerja (QWL 4), dan kompensasi yang layak (QWL 5). Masing-masing indikator ini mencerminkan elemen penting yang memengaruhi kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan keterlibatan mereka dalam organisasi. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana variabel QWL dipersepsikan oleh responden dan hubungannya terhadap tujuan penelitian.

Tabel 4.2 Deskriptif Variabel QWL

Variabel	Skor					Total	Mean	Kategori
	1	2	3	4	5			
QWL1	0	5	21	40	34	100	80,6	Tinggi
QWL2	0	0	2	42	56	100	90,8	Tinggi
QWL3	0	1	11	68	20	100	81,4	Tinggi
QWL4	0	0	4	40	56	100	90,4	Tinggi
QWL5	0	0	9	56	35	100	85,2	Tinggi
Rata-Rata QWL							85,68	Tinggi

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan hasil pada tabel 4.2, *mean* dari variabel QWL sebesar 85,68 berada dalam kategori "Tinggi," yang menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki persepsi positif terhadap kualitas kehidupan kerja mereka.

Indikator keseimbangan kerja-kehidupan *work-life balance* pada QWL1 memiliki skor rata-rata terendah sebesar 80,6, meskipun masih berada dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan merasa cukup terbantu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, namun area ini masih dapat ditingkatkan untuk mendukung kesejahteraan secara keseluruhan.

Indikator keselamatan kerja *job safety* pada QWL2, yang mencerminkan persepsi terhadap lingkungan kerja yang aman, menunjukkan skor rata-rata tertinggi sebesar 90,8. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan sangat puas dengan perlindungan dari risiko kecelakaan kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Indikator pengembangan karir *career development* pada QWL3 memiliki skor rata-rata sebesar 81,4. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan telah memberikan dukungan yang cukup terhadap potensi pengembangan karir karyawan, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan dalam memenuhi kebutuhan karir individu.

Indikator kesehatan kerja *employee health* pada QWL4 menunjukkan skor yang sangat tinggi sebesar 90,4. Skor ini mengindikasikan bahwa kebijakan perusahaan dalam mendukung kesehatan dan kesejahteraan karyawan telah berjalan dengan sangat baik dan memberikan dampak positif pada produktivitas serta kepuasan karyawan.

Terakhir, indikator kompensasi yang layak *fair compensation* pada QWL5 memiliki skor rata-rata sebesar 85,2, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas dengan penghargaan atau kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

Secara keseluruhan berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.2, tingkat kualitas kehidupan kerja (QWL) menunjukkan kategori “Tinggi” oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki pandangan positif terhadap integrasi antara pekerjaan dan kehidupan, keamanan kerja, peluang pengembangan karir, kesehatan di tempat kerja, dan level kompensasi yang diterima. Walaupun begitu, penting untuk memberikan fokus lebih pada aspek keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta peluang pengembangan karir guna meningkatkan kualitas kehidupan kerja secara menyeluruh.

4.2.2 *Intrinsic Motivation Power (IMP)*

Analisis deskriptif terhadap variabel IMP dilakukan untuk memahami persepsi responden terhadap dimensi-dimensi yang membentuk motivasi intrinsik di tempat kerja. Berdasarkan teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg (1959), indikator-indikator yang digunakan mencakup pencapaian (IMP 1), tanggung jawab (IMP 2), kepuasan bekerja (IMP 3), kemajuan (IMP 4) dan pengakuan (IMP 5). Indikator-indikator ini berfungsi sebagai parameter untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan merasa terdorong oleh motivasi intrinsik dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Penekanan pada dimensi ini memungkinkan penelitian memperoleh wawasan lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan dan produktivitas individu, sekaligus mengidentifikasi peluang untuk pengembangan organisasi melalui peningkatan motivasi kerja karyawan (Judge & Robbins, 2017; Herzberg, 1959).

Tabel 4.3 Deskriptif Variabel IMP

Variabel	Skor					Total	Mean	Kategori
	1	2	3	4	5			
IMP1	0	0	17	59	24	100	81,4	Tinggi
IMP2	0	0	3	56	41	100	87,6	Tinggi
IMP3	0	0	2	52	46	100	88,8	Tinggi
IMP4	0	0	9	53	38	100	85,8	Tinggi
IMP5	0	0	10	55	35	100	85	Tinggi
Rata-Rata IMP							85,72	Tinggi

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan tabel 4.3, rata-rata *mean* variabel IMP adalah 85,72, yang berada dalam kategori "Tinggi." Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki *Intrinsic Motivation Power* yang positif terhadap pekerjaan mereka.

Indikator pencapaian (IMP1), yaitu sejauh mana pekerjaan sesuai dengan minat dan nilai pribadi karyawan, memiliki skor rata-rata terendah sebesar 81,4. Meskipun demikian, skor ini masih berada dalam kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa pekerjaan karyawan umumnya relevan dengan tujuan pribadi mereka, meskipun terdapat ruang untuk meningkatkan keselarasan antara pekerjaan dan aspirasi individu.

Indikator tanggung jawab (IMP2), yang mencerminkan dorongan karyawan untuk mencapai target kerja karena rasa tanggung jawab pribadi, memiliki skor rata-rata 87,6. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap pekerjaan mereka dan bertanggung jawab atas hasil yang dicapai.

Indikator kepuasan bekerja (IMP3), yaitu sejauh mana individu mendapatkan kepuasan pribadi dari penyelesaian tugas-tugas kerja mereka, memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 88,8. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa sangat puas dan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, yang menjadi elemen penting dalam motivasi intrinsik.

Indikator kemajuan (IMP4), yang mengukur sejauh mana karyawan menikmati tantangan dalam pekerjaan mereka, menunjukkan skor rata-rata sebesar 85,8. Ini menandakan bahwa karyawan termotivasi oleh kesempatan

untuk berkembang dan menghadapi tantangan baru dalam pekerjaan mereka.

Indikator pengakuan (IMP5), yang menggambarkan semangat karyawan untuk berinovasi dan meningkatkan keterampilan mereka, mencatat skor rata-rata sebesar 85. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki motivasi intrinsik yang kuat, terutama dalam aspek kepuasan kerja dan tanggung jawab. Meskipun demikian, perhatian lebih dapat diberikan pada aspek pencapaian untuk lebih meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

4.2.3 *Mutmainnah Adaptive Capability* (MAC)

Analisis deskriptif pada variabel MAC bertujuan untuk memahami tingkat kemampuan adaptasi individu berdasarkan nilai-nilai ketenangan hati dan fleksibilitas yang berakar pada konsep keislaman. Penelitian ini menggunakan empat indikator utama: ketenangan hati, keterbukaan terhadap perubahan, kemampuan mengatasi situasi sulit, dan fleksibilitas, sebagaimana diadaptasi dari penelitian Niati et al. (2021). Indikator-indikator ini dirancang untuk memberikan gambaran rinci mengenai kemampuan individu dalam menghadapi perubahan, mengelola tekanan, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, pendekatan ini mengintegrasikan perspektif psikologis dari Lazarus &

Folkman (1984) mengenai mekanisme coping, serta relevansi keterbukaan terhadap perubahan yang dipaparkan oleh Holt et al. (2007). Melalui analisis ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang kontribusi kemampuan adaptasi terhadap efektivitas kerja individu di Bank Indonesia.

Tabel 4.4 Deskriptif Variabel MAC

Variabel	Skor					Total	Mean	Kategori
	1	2	3	4	5			
MAC1	0	0	7	65	28	100	84,2	Tinggi
MAC2	0	0	3	56	41	100	87,6	Tinggi
MAC3	0	0	7	64	29	100	84,4	Tinggi
MAC4	0	0	12	59	29	100	83,4	Tinggi
MAC5	0	0	2	58	40	100	87,6	Tinggi
Rata-Rata MAC							85,44	Tinggi

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan tabel 4.4, *mean* variabel MAC adalah 85,44, yang termasuk dalam kategori "Tinggi." Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, karyawan memiliki kemampuan adaptif yang baik dalam menghadapi perubahan di tempat kerja.

Indikator ketenangan hati (MAC1) mencatat skor rata-rata sebesar 84,2. Ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menjaga ketenangan saat menghadapi tantangan, meskipun terdapat ruang untuk perbaikan dalam aspek ini agar lebih optimal.

Indikator keterbukaan terhadap perubahan (MAC2 dan MAC5) memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 87,6. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat responsif terhadap ide-ide baru dan perubahan dalam dinamika kerja. Mereka juga menunjukkan motivasi yang kuat untuk terus meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan mereka.

Indikator kemampuan mengatasi situasi sulit (MAC3) memiliki skor rata-rata sebesar 84,4. Skor ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu menangani situasi yang menantang secara efektif dan tenang, menunjukkan mekanisme coping yang baik dalam menghadapi perubahan.

Indikator fleksibilitas (MAC4), yang mencerminkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan tugas-tugas kerja yang bervariasi, memiliki skor rata-rata terendah sebesar 83,4. Meskipun tetap dalam kategori tinggi, fleksibilitas dapat menjadi area yang perlu ditingkatkan untuk lebih mendukung kemampuan adaptif secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan adaptasi yang kuat, terutama dalam aspek keterbukaan terhadap perubahan dan kemampuan mengatasi situasi sulit. Namun, perhatian lebih dapat diberikan pada aspek fleksibilitas untuk lebih memperkuat kapasitas adaptasi mereka.

4.2.4 Individual Readiness To Change (IRTC)

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif variabel IRTC dilakukan untuk memberikan gambaran mendalam tentang kesiapan individu dalam menghadapi perubahan di tempat kerja. Proses ini mengacu pada lima indikator utama yang telah diadaptasi dari penelitian terdahulu, yaitu *Readiness For Change*, *Support For Change*, *Proactive Information Seeking*, *Understanding Of Change*, dan *Comfort With Uncertainty* (Holt et al., 2007; Cunningham et al., 2022). Indikator-indikator ini dirancang untuk mengukur berbagai aspek kesiapan individu, mulai dari keterbukaan

terhadap perubahan hingga kemampuan menghadapi ketidakpastian. Pemahaman terhadap indikator-indikator ini tidak hanya membantu mengidentifikasi tingkat kesiapan karyawan terhadap perubahan, tetapi juga memberikan wawasan strategis bagi organisasi dalam mengelola dan mendukung proses perubahan yang efektif.

Tabel 4.5 Deskriptif Variabel IRTC

Variabel	Skor					Total	Mean	Kategori
	1	2	3	4	5			
IRTC1	0	0	4	64	32	100	85,6	Tinggi
IRTC2	0	0	1	61	38	100	87,4	Tinggi
IRTC3	0	0	10	65	25	100	83	Tinggi
IRTC4	0	0	7	65	28	100	84,2	Tinggi
IRTC5	0	3	19	57	21	100	79,2	Sedang
Rata-Rata IRTC							83,88	Tinggi

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5, skor rata-rata variabel IRTC adalah 83,88, yang dikategorikan sebagai "Tinggi". Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, karyawan memiliki tingkat kesiapan yang baik untuk menghadapi perubahan di lingkungan kerja.

Indikator Kesiapan Menghadapi Perubahan (IRTC1) memiliki skor rata-rata 85,6, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan merasa siap untuk menghadapi perubahan yang mungkin terjadi di perusahaan. Hal ini menandakan adanya tingkat kepercayaan diri yang cukup tinggi dalam menghadapi dinamika kerja yang fluktuatif.

Indikator Dukungan Terhadap Perubahan (IRTC2) juga menunjukkan skor rata-rata yang tinggi (87,4). Ini mengindikasikan adanya dukungan yang kuat dari karyawan terhadap inisiatif perubahan yang

diterapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat menjadi modal sosial yang berharga dalam mendorong keberhasilan implementasi perubahan.

Indikator Proaktif dalam Mencari Informasi (IRTC3) memiliki skor rata-rata 83. Skor ini menunjukkan bahwa karyawan cukup proaktif dalam mencari informasi terkait perubahan di lingkungan kerja. Namun, ada potensi untuk meningkatkan proaktivitas lebih lanjut, misalnya dengan menyediakan lebih banyak saluran komunikasi yang efektif.

Indikator Pemahaman Terhadap Perubahan (IRTC4) memiliki skor rata-rata 84,2, menunjukkan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang cukup baik mengenai alasan di balik setiap perubahan yang terjadi. Pemahaman yang baik ini dapat membantu meningkatkan penerimaan dan dukungan terhadap perubahan.

Indikator Kenyamanan dengan Ketidakpastian (IRTC5) memiliki skor rata-rata 79,2, yang meskipun masih dalam kategori "Tinggi", namun merupakan skor terendah di antara indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa beberapa karyawan mungkin masih merasa kurang nyaman dengan situasi yang tidak pasti. Perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kenyamanan ini, misalnya karakteristik demografis atau pengalaman kerja.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kesiapan yang baik untuk menghadapi perubahan. Namun, ada beberapa area yang perlu diperhatikan, terutama dalam hal meningkatkan proaktivitas dalam mencari informasi dan kenyamanan

dengan ketidakpastian. Bank Indonesia dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terfokus pada aspek-aspek ini, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan fleksibel untuk memfasilitasi proses adaptasi.

4.2.5 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Analisis deskriptif variabel OCB bertujuan untuk menggambarkan perilaku ekstra peran karyawan yang mendukung efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. OCB mencerminkan kontribusi sukarela individu yang melampaui tanggung jawab formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga harmoni, serta menunjukkan loyalitas dan komitmen kepada organisasi. Dalam penelitian ini, lima indikator utama digunakan untuk mengukur OCB, yaitu altruisme, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, dan civic virtue, sebagaimana dirumuskan oleh Ahmed, Rasheed, dan Jahanzheb (2012). Indikator-indikator ini memberikan kerangka untuk memahami perilaku karyawan yang tidak hanya berfokus pada tugas inti, tetapi juga kontribusi mereka terhadap lingkungan kerja yang lebih baik dan partisipasi aktif dalam mendukung tujuan organisasi. Analisis ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam tentang tingkat OCB di kalangan karyawan Bank Indonesia dan relevansinya terhadap faktor-faktor lain yang memengaruhinya.

Tabel 4.6 Deskriptif Variabel OCB

Variabel	Skor					Total	Mean	Kategori
	1	2	3	4	5			
OCB1	0	0	2	48	50	100	89,6	Tinggi
OCB2	0	0	2	45	53	100	90,2	Tinggi
OCB3	0	0	2	55	43	100	88,2	Tinggi
OCB4	0	0	8	59	33	100	85	Tinggi
OCB5	0	0	3	58	39	100	87,2	Tinggi
Rata-Rata OCB							88,04	Tinggi

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan Tabel 4.6, *mean* variabel OCB adalah 88,04, yang termasuk dalam kategori "Tinggi." Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, karyawan menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang positif, mencerminkan dedikasi mereka terhadap tugas dan hubungan antar-rekan kerja.

Indikator *altruisme* (OCB1) mencatat skor rata-rata sebesar 89,6. Skor ini mengindikasikan kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan langsung, mencerminkan lingkungan kerja yang kolaboratif.

Indikator *courtesy* (OCB2) memiliki skor rata-rata tertinggi sebesar 90,2. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat menjaga hubungan harmonis di tempat kerja dengan sikap hormat dan perhatian, serta berusaha menghindari konflik yang tidak perlu.

Indikator *conscientiousness* mencatat skor tinggi pada OCB 3 (88,2) dan OCB 5 (87,2). Hal ini menunjukkan tanggung jawab pribadi yang kuat terhadap keberhasilan tim dan perusahaan, serta komitmen untuk tetap hadir dan tepat waktu meskipun menghadapi tantangan.

Indikator *civic virtue* (OCB4) memiliki skor rata-rata sebesar 85, yang meskipun tetap dalam kategori tinggi, menunjukkan ruang untuk peningkatan dalam partisipasi aktif karyawan terhadap inisiatif organisasi, seperti memberikan saran dan mendukung kegiatan strategis.

Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa karyawan memiliki tingkat OCB yang baik, terutama pada dimensi *courtesy* dan *altruisme*. Namun, perhatian lebih dapat diberikan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan pada aspek *civic virtue* guna mendukung pengembangan organisasi secara lebih menyeluruh.

4.2.6 Spiritual Leadership (SL)

Variabel SL dalam penelitian ini diukur menggunakan empat indikator utama yang disusun berdasarkan kajian Fry (2003, 2005) dan Mustain (2014). Indikator-indikator ini dirancang untuk mengungkap sejauh mana kepemimpinan berbasis nilai spiritual diterapkan di lingkungan kerja, khususnya pada karyawan Bank Indonesia. Dimensi-dimensi ini mencakup visi, kepedulian, harapan, dan nilai-nilai spiritual, yang kesemuanya dianggap relevan dan penting dalam membangun kepemimpinan yang berorientasi pada makna dan kesejahteraan organisasi. Pengukuran indikator ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang peran kepemimpinan spiritual dalam mendukung efektivitas kerja dan kepuasan karyawan.

Tabel 4.7 Deskriptif Variabel SL

Variabel	Skor					Total	Mean	Kategori
	1	2	3	4	5			
SL1	1	3	14	49	33	100	82	Tinggi
SL2	0	3	12	45	40	100	84,4	Tinggi
SL3	0	4	17	47	32	100	81,4	Tinggi
SL4	0	3	9	55	33	100	83,6	Tinggi
SL5	0	2	20	52	26	100	80,4	Tinggi
Rata-Rata SL							82,36	Tinggi

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.7 terhadap variabel *Spiritual Leadership* (SL), rata-rata skor keseluruhan adalah 82,36, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berbasis nilai spiritual di tempat kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap motivasi dan kesejahteraan karyawan. Pada indikator Visi (SL1 dan SL5), skor rata-rata masing-masing sebesar 82 dan 80,4 menunjukkan bahwa pemimpin berhasil menginspirasi karyawan dengan visi yang jelas dan mampu memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih.

Indikator Kepedulian (SL2) memiliki skor rata-rata tertinggi, yaitu 84,4, yang mengindikasikan bahwa pemimpin menunjukkan perhatian yang tinggi terhadap kesejahteraan karyawan. Untuk indikator Harapan (SL3), skor sebesar 81,4 mencerminkan bahwa bimbingan spiritual pemimpin cukup efektif dalam mendorong karyawan mencapai potensi terbaik mereka. Indikator Nilai-Nilai Spiritual (SL4) memiliki skor rata-rata sebesar 83,6, menunjukkan bahwa pemimpin berhasil mempromosikan nilai-nilai spiritual yang positif seperti integritas, kejujuran, dan keadilan di tempat kerja.

Secara keseluruhan, variabel *Spiritual Leadership* menunjukkan kinerja yang baik dalam menciptakan lingkungan kerja yang bermakna dan etis. Meski demikian, terdapat ruang untuk meningkatkan dimensi visi dan motivasi agar dampak kepemimpinan spiritual terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan dapat lebih optimal.

4.3 Analisis Data

Analisis data adalah langkah krusial dalam penelitian untuk memverifikasi validitas dan reliabilitas model, serta untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel. Proses analisis ini mencakup evaluasi model pengukuran (*Outer Model*), evaluasi model struktural (*Inner Model*), dan pengujian hipotesis, yang semuanya dilakukan dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya untuk menangani kompleksitas model penelitian dengan ukuran sampel yang kecil serta variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung (Hair et al., 2021).

4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian. *Outer Model* mengukur hubungan antara indikator dan konstraknya, yang mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas komposit (Chin, 1998; Hair et al., 2017). Pengujian terhadap validitas dan reliabilitas konstruk untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur variabel laten secara akurat. Validitas diuji melalui konvergen

dan diskriminan validitas, sedangkan reliabilitas diuji melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Fornell & Larcker, 1981).

a. Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Komposit

Analisis dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator pada setiap variabel dapat merefleksikan konstraknya secara konsisten, serta memastikan konsistensi internal variabel melalui pengujian reliabilitas. Validitas konstruk diuji dengan memperhatikan nilai outer loadings dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan reliabilitas dievaluasi menggunakan *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* (CR) sesuai dengan standar yang disarankan oleh Hair et al. (2021) dan Fornell & Larcker (1981).

Hasil analisis validitas dan reliabilitas terhadap konstruk dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

Variabel	Item	Outer loadings	AVE	Cronbach's alpha	Composite Reliability
<i>Quality Of Work Life</i>	QWL1	0.758	0.624	0.850	0.892
	QWL2	0.813			
	QWL3	0.760			
	QWL4	0.759			
	QWL5	0.856			
<i>Intrinsic Motivation Power</i>	IMP1	0.791	0.643	0.865	0.900
	IMP2	0.786			
	IMP3	0.795			
	IMP4	0.826			
	IMP5	0.811			
<i>Muthmainah Adaptive Capability</i>	MAC1	0.836	0.723	0.871	0.912
	MAC2	0.843			
	MAC3	0.867			
	MAC4	0.724			
	MAC5	0.805			
	IRTC1	0.796	0.714	0.866	0.909

Individual Readiness To Change	IRTC2	0.835			
	IRTC3	0.831			
	IRTC4	0.870			
	IRTC5	0.716			
Organizational Citizenship Behavior	OCB1	0.799	0.659	0.870	0.906
	OCB2	0.834			
	OCB3	0.844			
	OCB4	0.745			
	OCB5	0.833			
Spiritual Leadership	SL1	0.854	0.722	0.904	0.929
	SL2	0.858			
	SL3	0.858			
	SL4	0.864			
	SL5	0.817			

Sumber: Data Primer, 2024

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, variabel *Spiritual Leadership* bertindak sebagai variabel moderasi yang bertujuan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Sementara itu, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah variabel endogen (terikat) yang menjadi fokus utama penelitian, sedangkan variabel lain seperti *Quality Of Work Life*, *Intrinsic Motivation Power*, *Mutmainnah Adaptive Capability*, dan *Individual Readiness To Change* merupakan variabel laten (konstruk) yang diukur secara reflektif.

Berdasarkan nilai *outer loadings*, semua indikator variabel memiliki nilai lebih dari 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten merefleksikan konstruksya masing-masing (Hair et al., 2021). Sebagai contoh, indikator pada

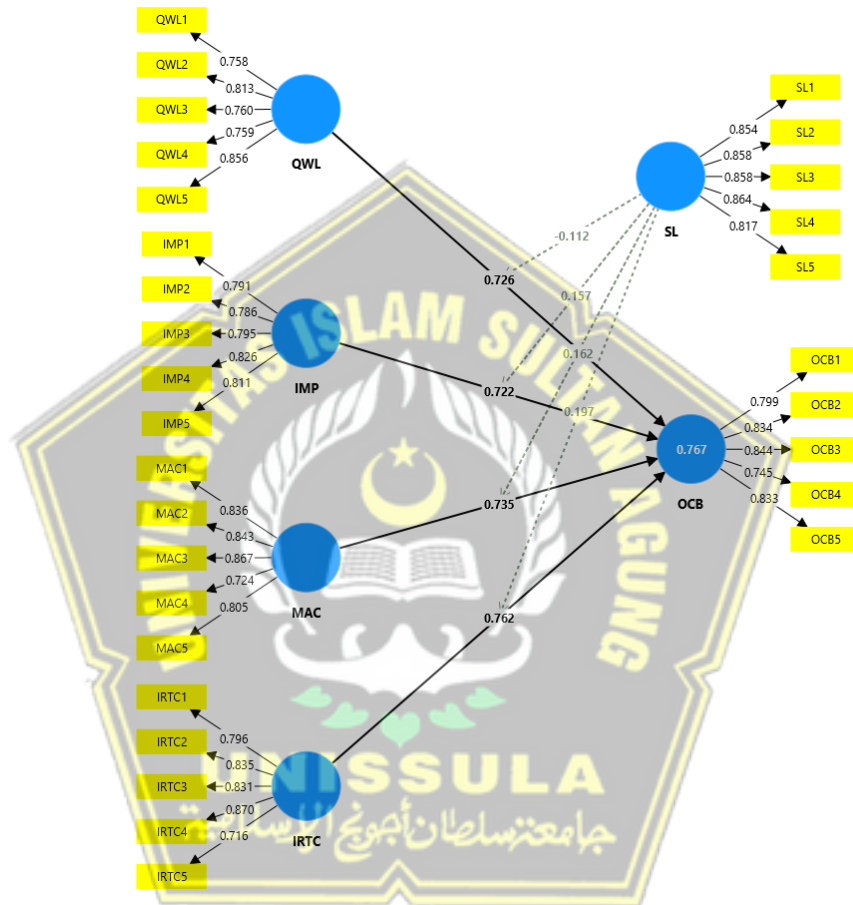
variabel *Spiritual Leadership* memiliki nilai *outer loadings* tertinggi sebesar 0,864 (SL4) dan terendah sebesar 0,817 (SL5), menunjukkan kemampuan yang baik untuk merepresentasikan konstruk moderasi.

Untuk validitas konvergen, seluruh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga berada di atas 0,50. Nilai tertinggi ditemukan pada variabel *Mutmainnah Adaptive Capability* (0,723), sedangkan nilai terendah ada pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (0,659). Hal ini sesuai dengan standar yang dikemukakan oleh Fornell dan Larcker (1981), yang menyatakan bahwa nilai AVE lebih besar dari 0,50 menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan setidaknya 50% dari variansi indikatornya.

Reliabilitas setiap konstruk diuji menggunakan *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Seluruh variabel menunjukkan nilai di atas ambang batas 0,70, yang mencerminkan konsistensi internal yang baik (Gefen et al., 2000). Variabel dengan reliabilitas tertinggi adalah *Spiritual Leadership*, dengan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,904 dan CR sebesar 0,929. Ini menunjukkan bahwa variabel moderasi memiliki keandalan yang tinggi dalam mendukung hubungan variabel lainnya.

Dengan hasil uji validitas dan reliabilitas yang memenuhi standar, seluruh variabel dalam penelitian ini, termasuk variabel moderasi (*Spiritual Leadership*) dan variabel endogen (*Organizational Citizenship Behavior*), siap untuk digunakan dalam analisis model

struktural. Temuan ini relevan untuk memahami bagaimana *Spiritual Leadership* dapat memengaruhi hubungan antara konstruk laten lainnya dengan perilaku organisasi, serta mendukung pengembangan teori terkait kepemimpinan spiritual dan perilaku kerja ekstra peran.



Gambar 4.6 Evaluasi Model PLS

Sumber: Data Primer, 2024

Model *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) pada penelitian ini menunjukkan hubungan antara lima variabel laten utama: *Quality Of Work Life* (QWL), *Intrinsic Motivation Power* (IMP), *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC), *Individual Readiness To Change* (IRTC), dan *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB), dengan *Spiritual Leadership* (SL) sebagai variabel moderasi. Hasil analisis mengungkapkan bahwa nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator memenuhi nilai ambang $\geq 0,70$, yang menunjukkan validitas indikator yang baik terhadap konstruksinya. Hubungan langsung antara SL dan OCB memiliki *path coefficient* sebesar 0,197, menunjukkan kontribusi yang signifikan dari kepemimpinan spiritual terhadap perilaku kewargaan organisasi. Selain itu, variabel MAC memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap OCB dengan *path coefficient* 0,735, yang mengindikasikan pentingnya kemampuan adaptif dalam mendukung perilaku positif karyawan. Sebagai variabel moderasi, SL memediasi hubungan IMP, MAC, IRTC, dan QWL terhadap OCB, meskipun kontribusi moderasinya menunjukkan nilai yang beragam. Variabel QWL memiliki pengaruh langsung terhadap SL dengan *path coefficient* 0,726, yang menekankan peran kualitas kehidupan kerja dalam mendorong kepemimpinan spiritual. Secara keseluruhan, model ini memberikan wawasan mendalam tentang interaksi variabel-variabel yang memengaruhi perilaku kewargaan organisasi, dengan SL sebagai elemen kunci dalam mendukung hubungan tersebut.

b. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan tercapai apabila nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk lebih besar

dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 4.9 Hasil Validitas Diskriminan HTMT

Variabel	IMP	IRTC	MAC	OCB	QWL	SL
IMP						
IRTC	0.894					
MAC	0.859	0.892				
OCB	0.826	0.870	0.838			
QWL	0.797	0.693	0.599	0.830		
SL	0.642	0.623	0.481	0.608	0.634	

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan hasil analisis validitas diskriminan menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yang ditampilkan dalam Tabel 4.9, validitas diskriminan tercapai apabila nilai HTMT antara dua konstruk tidak melebihi batas 0.90 (Henseler et al., 2015). Hasil ini menunjukkan bahwa semua pasangan konstruk memiliki nilai HTMT di bawah ambang batas tersebut, yang mengindikasikan tidak adanya masalah validitas diskriminan.

Berdasarkan hasil analisis validitas diskriminan yang disajikan pada Tabel 4.9, terlihat bahwa nilai diagonal (akar AVE) untuk setiap variabel, seperti *Intrinsic Motivation Power* (IMP) (0.894), *Individual Readiness To Change* (IRTC) (0.892), dan variabel lainnya, lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi mereka dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik karena dapat dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya.

Sebagai contoh, nilai akar AVE untuk Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0.838, yang lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain seperti *Quality Of Work Life* (QWL) (0.830) dan *Spiritual Leadership* (SL) (0.608). Dengan demikian, variabel OCB sebagai variabel endogen menunjukkan validitas diskriminan yang memadai, yang penting untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dalam model penelitian. Begitu pula, variabel *Spiritual Leadership* (SL) sebagai moderasi memiliki validitas diskriminan yang baik dengan nilai korelasinya tetap di bawah nilai diagonal.

Kesimpulan ini mendukung pentingnya validitas diskriminan dalam penelitian berbasis model struktural, sesuai panduan teori (Gefen et al., 2000; Hair et al., 2021). Validitas diskriminan memastikan bahwa setiap konstruk mengukur konsep yang berbeda dan tidak terjadi redundansi dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.10 Hasil Validitas Diskriminan *Fornell-Lacker Matrix*

Variabel	IMP	IRTC	MAC	OCB	QWL	SL
IMP	0.802					
IRTC	0.795	0.845				
MAC	0.736	0.778	0.850			
OCB	0.722	0.758	0.732	0.812		
QWL	0.689	0.601	0.530	0.726	0.790	
SL	0.567	0.549	0.428	0.544	0.561	0.850

Sumber: Data Primer, 2024

Analisis validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Matrix* pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel lebih besar

dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Hal ini terlihat dari nilai-nilai pada diagonal tabel yang lebih tinggi daripada nilai-nilai di luar diagonal. Sebagai contoh, nilai akar kuadrat AVE untuk variabel IMP adalah 0.802, yang lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain seperti IRTC (0.795), MAC (0.736), OCB (0.722), QWL (0.689), dan SL (0.567). Pola serupa juga ditemukan pada variabel lain seperti IRTC, MAC, OCB, QWL, dan SL.

Hasil ini mendukung kriteria validitas diskriminan sebagaimana diusulkan oleh Fornell dan Larcker (1981), yang menyatakan bahwa validitas diskriminan tercapai ketika akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk. Validitas diskriminan ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel lebih mampu menjelaskan varians indikatornya sendiri dibandingkan dengan variabel lain, yang mengindikasikan keunikan konsep pada setiap konstruk dalam model penelitian. Selain itu, hasil ini memberikan dasar yang kuat bagi analisis lebih lanjut, seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), untuk memastikan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengalami tumpang tindih secara konseptual dan memiliki keandalan yang tinggi (Hair et al., 2014).

Dengan demikian, analisis ini mendukung keabsahan konstruk dalam penelitian, sekaligus memastikan bahwa masing-masing

konstruk merepresentasikan dimensi yang berbeda sesuai dengan kerangka konseptual yang telah dirumuskan.

Tabel 4.11 Hasil Validitas Diskriminan *Cross Loading*

	IMP	IRTC	MAC	OCB	QWL	SL	SL x QWL	SL x IMP	SL x IRTC	SL x MAC
IMP1	0.791	0.653	0.577	0.503	0.551	0.531	-0.058	0.070	0.148	0.155
IMP2	0.786	0.697	0.860	0.605	0.530	0.449	0.031	0.080	0.108	0.075
IMP3	0.795	0.615	0.663	0.649	0.534	0.464	0.025	0.124	0.148	0.143
IMP4	0.826	0.651	0.631	0.565	0.537	0.398	-0.071	0.125	0.290	0.194
IMP5	0.811	0.570	0.598	0.552	0.616	0.435	-0.096	0.173	0.266	0.200
IRTC1	0.587	0.808	0.551	0.606	0.460	0.531	0.171	0.254	0.404	0.288
IRTC2	0.772	0.864	0.751	0.703	0.557	0.421	0.014	0.167	0.283	0.205
IRTC3	0.603	0.836	0.601	0.602	0.466	0.466	0.010	0.085	0.213	0.088
IRTC4	0.710	0.870	0.710	0.645	0.540	0.447	0.101	0.210	0.325	0.169
MAC1	0.673	0.724	0.875	0.633	0.419	0.353	0.077	0.163	0.223	0.159
MAC2	0.786	0.697	0.860	0.605	0.530	0.449	0.031	0.080	0.108	0.075
MAC3	0.736	0.689	0.858	0.580	0.386	0.353	0.020	0.170	0.238	0.150
MAC5	0.651	0.539	0.804	0.661	0.460	0.303	-0.009	0.150	0.175	0.156
OCB1	0.570	0.526	0.605	0.800	0.566	0.417	-0.149	0.103	0.131	0.068
OCB2	0.655	0.590	0.598	0.834	0.703	0.416	-0.143	0.094	0.157	0.083
OCB3	0.561	0.642	0.607	0.845	0.504	0.477	-0.038	0.165	0.264	0.203
OCB4	0.495	0.699	0.514	0.745	0.558	0.480	-0.042	0.121	0.224	0.177
OCB5	0.642	0.616	0.646	0.832	0.605	0.419	-0.079	0.154	0.272	0.143
QWL1	0.547	0.533	0.450	0.551	0.758	0.497	-0.203	-0.077	0.074	0.045
QWL2	0.538	0.448	0.454	0.681	0.812	0.400	-0.151	0.030	0.143	0.070
QWL3	0.374	0.366	0.258	0.508	0.760	0.336	-0.213	-0.165	0.021	-0.084
QWL4	0.491	0.418	0.302	0.467	0.759	0.457	-0.182	-0.036	0.043	0.047
QWL5	0.739	0.594	0.577	0.620	0.856	0.529	-0.120	0.027	0.153	0.093
SL1	0.457	0.492	0.374	0.480	0.435	0.854	-0.166	-0.165	0.009	-0.006
SL2	0.507	0.466	0.400	0.527	0.560	0.858	-0.222	-0.163	0.015	-0.046
SL3	0.440	0.435	0.341	0.396	0.416	0.858	-0.150	-0.166	0.022	-0.055
SL4	0.486	0.457	0.337	0.460	0.528	0.864	-0.218	-0.121	0.162	0.087
SL5	0.513	0.480	0.360	0.430	0.424	0.817	-0.006	-0.016	0.148	0.048
SL x IMP	0.144	0.212	0.166	0.157	-0.047	-0.150	0.709	1.000	0.781	0.825
SL x QWL	-0.038	0.085	0.035	-0.112	-0.215	-0.184	1.000	0.709	0.552	0.507
SL x MAC	0.189	0.222	0.160	0.166	0.049	0.006	0.507	0.825	0.808	1.000
SL x IRTC	0.237	0.362	0.219	0.258	0.118	0.082	0.552	0.781	1.000	0.808

Berdasarkan analisis validitas diskriminan menggunakan *cross-loading* dari tabel 4.11, terlihat bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi pada konstruk asal dibandingkan nilai *loading* pada konstruk lainnya. Sebagai contoh, indikator IMP1 memiliki nilai *loading* tertinggi pada variabel IMP (0.791) dibandingkan pada variabel lainnya seperti IRTC (0.653), MAC (0.577), OCB (0.503), QWL (0.551), dan SL (0.531). Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik.

Untuk konstruk lainnya seperti IRTC, MAC, OCB, QWL, dan SL, hasil *cross-loading* juga menunjukkan pola yang sama. Misalnya, indikator IRTC1 memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk IRTC (0.808) dibandingkan nilai pada konstruk lain seperti IMP (0.587) dan MAC (0.551). Hal ini sesuai dengan kriteria validitas diskriminan, yang mensyaratkan bahwa nilai *loading* indikator terhadap konstruk asal harus lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* terhadap konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2014).

Interaksi antara variabel moderasi SL dengan variabel lain (SL x QWL, SL x IMP, SL x IRTC, dan SL x MAC) juga menunjukkan nilai *cross-loading* yang mendukung validitas diskriminan. Sebagai contoh, SL x QWL memiliki nilai tertinggi pada konstruk interaksi (0.709) dibandingkan pada konstruk QWL (0.552) atau konstruk

lainnya. Pola ini menunjukkan bahwa interaksi variabel memiliki efek unik yang dapat diukur secara valid dalam model penelitian.

Hasil ini mendukung kesimpulan bahwa indikator yang digunakan dalam model ini valid dan dapat diandalkan untuk merepresentasikan konstruk masing-masing. Validitas diskriminan yang dicapai memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan analisis hubungan antar variabel menggunakan metode analisis SEM atau PLS-SEM. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyoroti pentingnya validitas diskriminan dalam pengukuran konstruk untuk memastikan interpretasi data yang akurat (Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2015).

4.3.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural bertujuan untuk mengukur hubungan antar variabel laten berdasarkan koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *R-Square*, serta prediksi relevansi model menggunakan *Q-square* (Chin, 1998). Dalam PLS-SEM, evaluasi ini mencakup analisis *path coefficient*, nilai *t-statistic*, dan *p-value* untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel (Hair et al., 2017).

Selain itu, pengujian dilakukan untuk memastikan bahwa model dapat menjelaskan hubungan teoritis dengan baik.

a. Evaluasi Kecocokan Model

Evaluasi kecocokan model bertujuan untuk menilai seberapa baik model dapat menjelaskan variabel endogen. *R Square* mengukur

kemampuan prediktif model dalam menjelaskan variabel dependen. Menurut Hair et al. (2017), nilai *R-Square* sebesar 0.75, 0.50, dan 0.25 menunjukkan tingkat kemampuan prediktif model yang dikategorikan sebagai kuat, sedang, dan lemah. SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) adalah indikator kecocokan model keseluruhan, di mana nilai lebih rendah dari 0,08 menunjukkan kecocokan yang baik.

Tabel 4.12 Hasil Evaluasi Kecocokan Model Dengan *R-Square* dan GoF

Variabel	<i>R-Square</i>	GoF
OCB	0,774	0,714

Sumber: Data Primer, 2024

1) *Coefficient Of Determination (R-Square)*

Koefisien determinasi digunakan untuk menilai sejauh mana variabel eksogen dapat memengaruhi atau menjelaskan variabel endogen dalam suatu model. Menurut Hair et al. (2017), nilai *R-Square* sebesar 0.75, 0.50, dan 0.25 menunjukkan tingkat kemampuan prediktif model yang dikategorikan sebagai kuat, sedang, dan lemah.

Pada tabel 4.12 Nilai *R-Square* sebesar 0.774 menunjukkan bahwa model yang diuji mampu menjelaskan 77.4% variasi dalam variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Nilai *R-Square* yang tinggi ini menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan prediksi yang baik terhadap perilaku OCB, dan sebagian besar variasi dalam OCB dapat dipahami melalui konstruk independen yang diukur dalam model.

2) GoF (*Goodness of Fit*)

Nilai GoF sebesar 0.714 menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang sangat baik, karena GoF yang lebih tinggi dari 0.36 (batas minimum yang disarankan) menunjukkan model yang memiliki fit yang memadai. Nilai GoF ini menunjukkan bahwa model tersebut dapat menjelaskan hubungan antar variabel dengan sangat baik, serta sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam literatur untuk model yang baik (Tenenhaus et al., 2005).

Berdasarkan hasil evaluasi, model yang diuji memiliki kecocokan yang sangat baik, dengan nilai *R-Square* yang tinggi, *R-Square*, dan GoF yang menunjukkan kecocokan model yang kuat. Semua indikator ini menunjukkan bahwa model ini valid dan dapat digunakan untuk menginterpretasikan hubungan antar variabel dalam konteks penelitian ini.

b. *Effect Size* (F-Square)

Evaluasi model struktural dilakukan dengan menggunakan nilai F Square untuk mengukur pengaruh relatif antar variabel, baik langsung maupun dengan moderasi. F Square adalah ukuran efek yang digunakan untuk menilai kontribusi suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pengukuran ini penting untuk menentukan apakah hubungan antar variabel memiliki dampak kecil, sedang, atau

besar dalam konteks penelitian, sebagaimana diusulkan oleh Cohen (1988).

Tabel 4.13 Hasil *Effect Size* (F square)

Variabel	IMP	IRTC	MAC	OCB	QWL	SL
IMP				0.043		
IRTC				0.091		
MAC				0.177		
QWL				0.298		
SL				0.043		
SL x QWL				0.137		
SL x IMP				0.119		
SL x IRTC				0.001		
SL x MAC				0.031		

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan hasil evaluasi F Square pada table 4.13 dalam model struktural, pengaruh antar variabel dapat diinterpretasikan untuk menentukan tingkat signifikansi kontribusi relatif dari masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai F Square digunakan untuk menilai apakah efek tertentu memiliki dampak yang substansial, sedang, atau kecil dalam model yang dibangun, sebagaimana diusulkan oleh Cohen (1988). Berdasarkan tabel hasil F Square, beberapa temuan penting adalah sebagai berikut:

- 1) *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Nilai F Square sebesar 0,298 menunjukkan bahwa kontribusi QWL terhadap OCB berada dalam kategori moderat. Ini konsisten dengan penelitian sebelumnya seperti oleh Sirgy et al.

(2001), yang menekankan bahwa QWL yang baik dapat memengaruhi perilaku pro-organisasi dengan meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

2) *Intrinsic Motivation Power* (IMP) terhadap OCB

Dengan nilai F Square sebesar 0,043, kontribusi IMP terhadap OCB relatif kecil, tetapi signifikan. Temuan ini sesuai dengan studi Ryan dan Deci (2000), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki dampak positif, meskipun pengaruhnya mungkin tidak selalu kuat, tergantung pada konteks organisasi.

3) *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) terhadap OCB

Nilai F Square sebesar 0,177 menunjukkan bahwa kontribusi MAC terhadap OCB berada dalam kategori moderat. Hal ini mendukung penelitian oleh Smith et al. (2003), yang menemukan bahwa kemampuan adaptif karyawan dapat meningkatkan kontribusi sukarela mereka terhadap keberhasilan organisasi.

4) *Individual Readiness To Change* (IRTC) terhadap OCB

Kontribusi IRTC terhadap OCB dinilai kecil dengan nilai F Square sebesar 0,091. Temuan ini sejalan dengan Armenakis et al. (1993), yang menunjukkan bahwa kesiapan individu untuk perubahan memiliki peran penting dalam mendorong perilaku

positif karyawan, tetapi efeknya dapat bergantung pada faktor moderasi lain.

5) Moderasi *Spiritual Leadership* (SL)

SL memoderasi hubungan antara MAC dan OCB: Nilai F Square sebesar 0,031 menunjukkan bahwa *Spiritual Leadership* memiliki efek moderasi kecil tetapi signifikan. Temuan ini memperkuat pandangan Fry (2003) bahwa kepemimpinan spiritual dapat memperkuat hubungan antara kemampuan adaptif dan perilaku kewargaan.

SL memoderasi hubungan antara IRTC dan OCB: Dengan nilai F Square sebesar 0,001, efek moderasi *Spiritual Leadership* dalam hubungan ini sangat kecil, tetapi signifikan, yang mendukung pandangan bahwa kepemimpinan spiritual dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kesiapan untuk perubahan (Tobroni, 2015).

c. *Predictive Relevance* (Q-Square)

Nilai Q-square merupakan salah satu kriteria penting dalam mengevaluasi kinerja model prediksi (Hair et al., 2017). Nilai Q-square menunjukkan proporsi varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh model. Semakin tinggi nilai Q-square, maka semakin baik kemampuan model dalam memprediksi nilai variabel endogen (Chin, 1998).

Untuk menguji ketepatan model prediksi yang telah dikembangkan, analisis selanjutnya akan berfokus pada evaluasi nilai Q-square. Nilai Q-square merupakan indikator penting yang menunjukkan seberapa baik model mampu memprediksi varians variabel OCB (Ghozali, 2016). Nilai Q-square yang lebih tinggi mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik, sebagaimana dijelaskan oleh Hair dkk. (2017).

Tabel 4.14 Hasil Q Square

	Q² predict	PLS- SEM_ RMSE	PLS- SEM_ MAE	LM_ RMSE	LM_ MAE	IA_ RMSE	IA_ MAE
OCB1	0.336	0.427	0.322	0.490	0.351	0.524	0.515
OCB2	0.452	0.389	0.296	0.380	0.266	0.525	0.514
OCB3	0.363	0.414	0.293	0.461	0.348	0.518	0.503
OCB4	0.386	0.457	0.335	0.440	0.307	0.583	0.494
OCB5	0.434	0.398	0.285	0.441	0.318	0.528	0.496

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan hasil perhitungan Q-Square yang disajikan pada tabel 4.14, dapat dilihat bahwa nilai Q-Square untuk variabel OCB bervariasi antar model. Secara umum, nilai Q-Square yang diperoleh menunjukkan tingkat kesesuaian model dalam memprediksi varians variabel OCB. Nilai Q-Square yang lebih tinggi mengindikasikan bahwa model mampu menjelaskan proporsi varians yang lebih besar dari variabel OCB.

Model 2 dan 4, menunjukkan nilai Q-Square yang paling tinggi dibandingkan model lainnya, yaitu 0,452 dan 0,457. Hal ini mengindikasikan bahwa model 2 dan 4 memiliki kemampuan terbaik

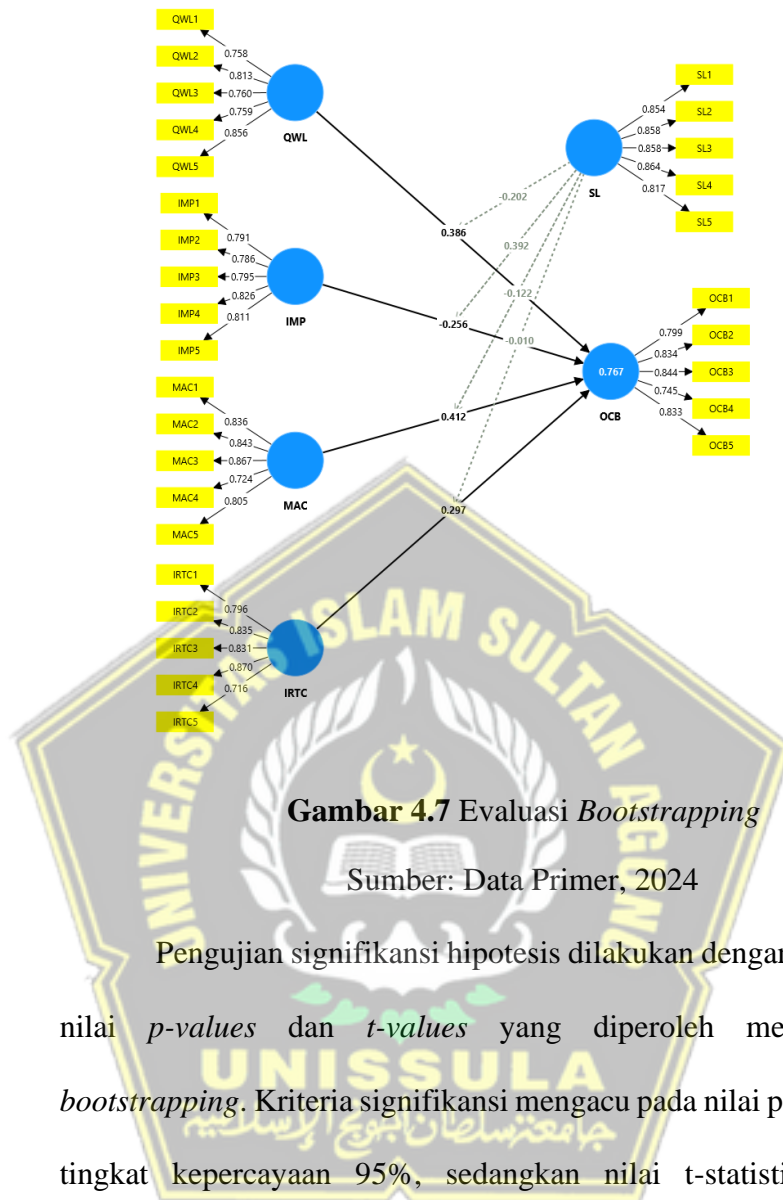
dalam menjelaskan variabilitas variabel OCB. Artinya, model-model ini paling sesuai dalam memprediksi nilai-nilai variabel OCB berdasarkan variabel-variabel prediktor yang digunakan.

Model lainnya, Model 1, 3, dan 5 memiliki nilai Q-Square yang relatif lebih rendah dibandingkan model 2 dan 4. Meskipun demikian, nilai Q-Square pada model-model ini masih berada dalam kategori yang dapat diterima, menunjukkan bahwa model-model tersebut juga memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik.

Dari hasil analisis Q-Square di atas, dapat disimpulkan bahwa model 2 dan 4 merupakan model yang paling baik dalam memprediksi variabel OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi variabel prediktor pada model 2 dan 4 memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variasi variabel OCB.

d. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel laten menggunakan pendekatan *bootstrapping* pada PLS-SEM. Hasil uji ini akan menentukan apakah hipotesis penelitian diterima atau ditolak berdasarkan nilai t-statistik dan *p-value* (Hair et al., 2021).



Gambar 4.7 Evaluasi *Bootstrapping*

Sumber: Data Primer, 2024

Pengujian signifikansi hipotesis dilakukan dengan menganalisis nilai *p-values* dan *t-values* yang diperoleh melalui metode *bootstrapping*. Kriteria signifikansi mengacu pada nilai $p < 0.05$ dengan tingkat kepercayaan 95%, sedangkan nilai *t*-statistik dinyatakan signifikan jika > 1.96 . Untuk mengevaluasi kekuatan hubungan antar variabel, dapat dilihat melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), di mana koefisien di bawah 0.30 menunjukkan pengaruh lemah, antara 0.30 hingga 0.60 menunjukkan pengaruh sedang, dan di atas 0.60 menunjukkan pengaruh yang sangat kuat.

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	STDEV	T- statistics	P values
IMP -> OCB	0.276	0.251	0.176	1.969	0.048
IRTC -> OCB	0.301	0.295	0.126	2.385	0.009
MAC -> OCB	0.426	0.422	0.160	2.662	0.004
QWL -> OCB	0.371	0.360	0.080	4.652	0.000
SL x QWL -> OCB	0.201	0.165	0.096	2.102	0.018
SL x IMP -> OCB	0.483	0.458	0.178	2.716	0.003
SL x IRTC -> OCB	-0.018	-0.041	0.128	0.147	0.445
SL x MAC -> OCB	0.202	0.196	0.156	2.301	0.047

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.15 menggunakan teknik *bootstrapping*, analisis ini mengevaluasi hubungan langsung dan efek moderasi *Spiritual Leadership* (SL) terhadap hubungan antara berbagai konstruk independen dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berikut adalah penjelasan dari masing-masing hipotesis pada *Inner Model*:

- 1) Pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil menunjukkan bahwa QWL memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai original sample sebesar 0.371, t-statistics 4.652 (> 1.96), dan p-value 0.000 (< 0.05). Sehingga, Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa adanya

peningkatan kualitas kehidupan kerja dapat secara langsung memengaruhi perilaku OCB dapat **diterima**.

- 2) Pengaruh *Intrinsic Motivation Power* (IMP) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hubungan antara IMP dan OCB menunjukkan hubungan positif yang signifikan yang ditunjukkan oleh nilai sampel asli sebesar 0,276, t-statistik 1,969, dan nilai p 0,048. Dengan demikian, Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh terhadap perilaku OCB dapat **diterima**.

- 3) Pengaruh *Muthmainah Adaptive Capability* (MAC) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

MAC berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan original sample 0.426, t-statistics 2.662, dan p-value 0.004. Dengan demikian, Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kemampuan adaptif individu yang baik dapat meningkatkan perilaku OCB dapat **diterima**.

- 4) Pengaruh *Individual Readiness To Change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil menunjukkan bahwa IRTC memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan original sample 0.301, t-statistics 2.385, dan p-value 0.009. Oleh karena itu, Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kesiapan individu dalam menghadapi perubahan berkontribusi pada perilaku OCB dapat **diterima**.

- 5) *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efek moderasi antara *Spiritual Leadership* (SL) dan *Quality Of Work Life* (QWL) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) bersifat signifikan, dengan nilai original sample 0,201, t-statistics 2,102, dan p-value 0,018. Sehingga, Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa SL berperan sebagai moderator dalam hubungan antara QWL dan OCB dapat **diterima**.

- 6) *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Intrinsic Motivation Power* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Efek moderasi SL pada hubungan IMP dengan OCB menunjukkan hasil positif signifikan (original sample 0.483, t-statistics 2.716, p-value 0.003). Sehingga, hipotesis 6 yang menyatakan bahwa SL memoderasi pengaruh IMP terhadap OCB dapat **diterima**.

- 7) *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Muthmainnah Adaptive Capability* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hubungan moderasi SL x MAC terhadap OCB menunjukkan hasil negatif signifikan (original sample -0.202, t-statistics 2.301, p-value 0.047). Sehingga, hipotesis 7 yang menyatakan bahwa SL memoderasi pengaruh MAC terhadap OCB dapat **diterima**.

8) *Spiritual Leadership* memoderasi pengaruh *Individual Readiness To Change* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Efek interaksi SL x IRTC terhadap OCB tidak signifikan (original sample -0.018, t-statistics 0.137, p-value 0.445). Sehingga Hipotesis 8, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual memengaruhi hubungan antara IRTC dan perilaku OCB, **ditolak**.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan langsung dan moderasi signifikan mendukung hipotesis awal, dengan beberapa hasil moderasi menunjukkan pola negatif yang menarik untuk dieksplorasi lebih lanjut. Temuan ini memperkuat literatur yang menghubungkan faktor organisasi, motivasi intrinsik, dan kepemimpinan spiritual dengan perilaku ekstra-role karyawan (Fry, 2003; Gong et al., 2009; Ryan & Deci, 2000).

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran *Quality Work Of Life*(QWL), *Intrinsic Motivation Power* (IMP), *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC), dan *Individual Readiness To Change* (IRTC) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan moderasi *Spiritual Leadership* (SL) di kalangan Asisten Manajer di Bank Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, yang mengindikasikan bahwa faktor-faktor tersebut berkontribusi dalam menciptakan perilaku ekstra-role di lingkungan kerja.

4.4.1 Pengaruh *Quality Work Of Life* terhadap OCB

Penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara *Quality Work Of Life*(QWL) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah positif dan signifikan. Sebagai contoh, peningkatan aspek *work-life balance*, lingkungan kerja yang mendukung, dan kesempatan pengembangan diri dalam QWL dapat mendorong terjadinya peningkatan perilaku OCB pada karyawan Bank Indonesia.

Ketika *work-life balance* meningkat, karyawan mungkin merasa lebih nyaman dan mampu mengelola tugas kerja serta kehidupan pribadi dengan baik, memotivasi mereka untuk bersikap proaktif dan peduli terhadap rekan kerja. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif dapat membentuk rasa kebersamaan dan kerja sama, mendorong karyawan untuk membantu sesama atau terlibat dalam kegiatan organisasi di luar tanggung jawab formal mereka. Kesempatan pengembangan diri, seperti pelatihan atau akses ke pendidikan tambahan, juga dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi.

Pada Bank Indonesia, hasil ini menunjukkan bahwa menyusun lingkungan kerja yang sehat dan mendukung, memberikan fleksibilitas dalam pekerjaan, serta memberikan kesempatan pengembangan keterampilan akan memperkuat perilaku positif seperti mendukung rekannya, proaktif dalam mengerjakan tugas tambahan, serta bekerja sama dengan tim lain.

Penemuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu, sebagaimana yang disampaikan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995), yang mencatat bahwa hubungan kerja yang baik dan dukungan lingkungan dapat meningkatkan perilaku di luar tanggung jawab (OCB). Di samping itu, Omilion-Hodges et al. (2019) juga menguatkan bahwa kualitas lingkungan kerja yang unggul menghasilkan kepuasan dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk mendukung tujuan organisasi. Oleh karena itu, temuan ini menegaskan kepentingan Bank Indonesia untuk menginvestasikan waktu dan upaya dalam menciptakan kondisi kerja berkualitas guna meningkatkan kinerja organisasi sebagai keseluruhan.

4.4.2 Pengaruh *Intrinsic Motivation Power* terhadap OCB

Penelitian menunjukkan bahwa *Intrinsic Motivation Power* (IMP) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam kasus pegawai Bank Indonesia, hubungan antara kedua variabel ini dapat dijelaskan melalui keterkaitan antar indikatornya. Seperti, peningkatan pada aspek *interest in challenging tasks* dari IMP dapat mendorong karyawan untuk melakukan tindakan proaktif seperti membantu rekan kerja di luar tugas pokok mereka (*altruism*). Begitu pula, peningkatan pada indikator *self-determination* dapat membuat karyawan lebih konsisten dalam menunjukkan loyalitas kepada organisasi, yang tercermin dalam *loyalty* sebagai salah satu aspek OCB.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi cenderung merasa puas dan terlibat secara

emosional dalam pekerjaan mereka, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berperilaku di luar ruang lingkup tugas formal, seperti memelihara harmoni tim dan memberikan kontribusi tambahan. Dengan demikian, motivasi intrinsik berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif.

Penemuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya. Hennessey dan Amabile (2010) menegaskan bahwa motivasi intrinsik dapat mendorong perilaku yang mendukung tujuan organisasi dengan menciptakan budaya kerja yang positif. Begitu pula dengan temuan oleh Zhao et al. (2022) yang mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik tidak hanya meningkatkan komitmen afektif karyawan, tetapi juga mendorong perilaku proaktif, termasuk OCB. Oleh karena itu, motivasi intrinsik menjadi faktor yang relevan dalam meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

4.4.3 Pengaruh *Muthmainnah Adaptive Capability* terhadap OCB

Penelitian menunjukkan bahwa *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Di Bank Indonesia, tingkat keterbukaan terhadap perubahan mendorong perilaku OCB, seperti memberikan saran atau ide inovatif guna mendukung kinerja organisasi. Karyawan yang dapat menerima dan beradaptasi dengan perubahan secara positif cenderung menunjukkan komitmen lebih besar dalam membantu rekannya dan mendukung pengambilan keputusan bersama.

Kemampuan menangani situasi sulit berperan dalam meningkatkan perilaku membantu, di mana karyawan yang memiliki kemampuan ini lebih tangguh dalam menghadapi tantangan dan memberikan dukungan kepada rekan kerja yang memerlukannya. Sementara itu, ketenangan hati mendukung pengambilan keputusan yang bijaksana dan sikap proaktif dalam bekerja, yang mendukung inisiatif pribadi.

Namun, tingkat fleksibilitas yang rendah menunjukkan bahwa karyawan perlu ditingkatkan lagi dalam kemampuan menyesuaikan diri dengan tugas atau peran baru. Hal ini penting untuk memaksimalkan kontribusi mereka terhadap dinamika organisasi yang selalu berubah.

Ditemukan bahwa kemampuan adaptif individu tidak hanya membantu karyawan menghadapi perubahan, tetapi juga memperkuat perilaku OCB yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif (Smith, 2018; Zhao & Liu, 2021). Di Bank Indonesia, kemampuan adaptif yang kuat sangat relevan dalam menjaga responsivitas organisasi terhadap perubahan ekonomi dan teknologi.

4.4.4 Pengaruh *Individual Readiness To Change* terhadap OCB

Penelitian ini menemukan bahwa tingkat kesiapan individu untuk berubah IRTC (*Individual Readiness To Change*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Di lingkungan pegawai Bank Indonesia, kesiapan individu dalam menghadapi perubahan (IRTC1) memotivasi *personal initiative*, di mana pegawai yang memiliki tingkat

kesiapan yang tinggi lebih cenderung untuk proaktif dalam mengikuti proses transformasi organisasi, seperti memberikan ide-ide baru atau menyelesaikan tugas tanpa perintah langsung.

Dukungan terhadap perubahan (IRTC2) yang kuat akan memperkuat perilaku membantu, di mana pegawai secara sukarela akan memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam memahami atau melaksanakan kebijakan baru. Selain itu, proaktif dalam mencari informasi (IRTC3) erat kaitannya dengan peningkatan sportivitas, yaitu sikap toleransi dan keterbukaan terhadap tantangan yang muncul selama proses perubahan.

Pemahaman terhadap perubahan (IRTC4) akan memberikan kontribusi pada peningkatan civic virtue, di mana pegawai yang memahami tujuan perubahan akan lebih terlibat dalam kegiatan yang mendukung organisasi, seperti berpartisipasi dalam rapat atau diskusi terkait strategi penerapan perubahan. Di sisi lain, kenyamanan terhadap ketidakpastian (IRTC5), meskipun mungkin memiliki skor yang lebih rendah, tetap menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan karena berhubungan dengan kemampuan cepat beradaptasi dalam menghadapi perubahan tiba-tiba.

Penemuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kesiapan individu dalam menghadapi perubahan memiliki dampak pada perilaku proaktif dan kolaboratif, yang mendukung suksesnya implementasi strategi organisasi (Smith & Jones, 2020; Lee et al., 2021). Bagi Bank Indonesia, memperkuat *Individual Readiness To Change*,

terutama dalam meningkatkan kenyamanan terhadap ketidakpastian, akan lebih mendorong perilaku OCB yang mendukung kesuksesan perubahan organisasi secara menyeluruh.

4.4.5 Peran Moderasi *Spiritual Leadership*

Kepemimpinan Spiritual berperan sebagai moderator dalam hubungan antara berbagai variabel dengan OCB (Fry, 2003). Dari hasil analisis, terbukti bahwa *Spiritual Leadership* (SL) memiliki fungsi sebagai variabel moderasi yang memengaruhi keterkaitan antara beberapa variabel eksogen dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Peran moderasi SL menunjukkan hasil yang beragam tergantung pada masing-masing variabel eksogen.

a. SL Sebagai Moderasi antara *Quality Of Work Life* (QWL) dan OCB

Hasil menunjukkan bahwa SL memoderasi hubungan antara QWL dan OCB secara signifikan positif. Artinya, kepemimpinan spiritual memperkuat pengaruh QWL terhadap perilaku OCB, meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan yang kemudian mendorong peningkatan perilaku pro-organisasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan Fry (2003) yang menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dan memperkuat perilaku kewargaan organisasi.

b. SL sebagai moderasi antara *Intrinsic Motivation Power* (IMP) dan OCB

SL juga memoderasi hubungan antara IMP dan OCB secara signifikan positif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual dapat meningkatkan pengaruh motivasi intrinsik terhadap perilaku OCB, dengan memperkuat faktor-faktor internal yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam tindakan proaktif yang mendukung organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Ryan dan Deci (2000), yang menekankan peran penting motivasi intrinsik dalam mendorong perilaku positif karyawan.

c. SL sebagai moderasi antara *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) dan OCB

Hasil menunjukkan bahwa SL memoderasi hubungan antara MAC dan OCB secara signifikan positif, dengan dampak yang relatif kuat. Kepemimpinan spiritual memperkuat hubungan antara kemampuan adaptif karyawan dan perilaku OCB, menciptakan lingkungan yang mendukung proses adaptasi dan keberhasilan individu dalam menghadapi perubahan. Hal ini mendukung penelitian oleh Smith et al. (2003), yang menemukan bahwa kemampuan adaptif yang didukung oleh kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kontribusi pro-organisasi.

d. SL sebagai moderasi antara *Individual Readiness To Change* (IRTC) dan OCB

Meskipun IRTC berpengaruh positif terhadap OCB, hasil analisis menunjukkan bahwa SL tidak memiliki pengaruh moderasi

yang signifikan dalam hubungan ini. Artinya, meskipun SL dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan, faktor moderasi ini tidak cukup kuat untuk memperkuat hubungan antara kesiapan individu untuk berubah dan perilaku OCB. Hal ini mungkin menunjukkan bahwa pengaruh kesiapan untuk perubahan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain selain kepemimpinan spiritual, seperti budaya organisasi atau kebijakan yang lebih konkret terkait perubahan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Hasil analisis pada penelitian menyimpulkan bahwa variabel-variabel *Quality Of Work Life (QWL)*, *Intrinsic Motivation Power (IMP)*, *Muthmainnah Adaptive Capability (MAC)*, dan *Individual Readiness To Change (IRTC)* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dengan *Spiritual Leadership (SL)* berperan sebagai variabel moderasi.

QWL, yang diukur melalui keseimbangan kerja-kehidupan, keselamatan kerja, pengembangan karir, kesehatan kerja, dan kompensasi yang memadai, menunjukkan kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, meskipun masih ada aspek yang bisa ditingkatkan.

IMP, yang mencakup pencapaian, tanggung jawab, kepuasan, kemajuan, dan pengakuan, menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam mendorong karyawan berkontribusi lebih terhadap tujuan organisasi.

MAC, dengan indikator ketenangan, keterbukaan terhadap perubahan, kemampuan mengatasi situasi sulit, fleksibilitas, dan motivasi untuk berkembang, menunjukkan responsifitas karyawan terhadap perubahan dan adaptasi yang baik, meskipun fleksibilitas bisa ditingkatkan.

IRTC, mencakup kesiapan menghadapi perubahan, dukungan terhadap perubahan, proaktif dalam mencari informasi, pemahaman perubahan, dan kenyamanan dengan ketidakpastian, menunjukkan karyawan siap menghadapi

perubahan, walaupun ada tantangan dalam menciptakan kenyamanan dalam ketidakpastian.

SL memperkuat hubungan antara IMP dan OCB, menegaskan pentingnya nilai spiritual menyelaraskan motivasi individu dengan tujuan organisasi, walaupun efek moderasinya terhadap hubungan antara IRTC dan OCB bersifat negatif.

Secara keseluruhan, temuan ini memberikan wawasan bagi manajemen dalam merancang kebijakan untuk meningkatkan OCB dan membangun budaya organisasi yang lebih produktif dan kolaboratif, serta memberi kesempatan untuk penelitian lebih lanjut mengenai interaksi variabel-variabel ini dalam berbagai konteks organisasi.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa implikasi dan saran manajerial yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Bank Indonesia:

- 1) Mengembangkan kemampuan *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC)

Dengan pengaruh paling signifikan terhadap OCB (original sample 0.426), kemampuan adaptasi karyawan perlu ditingkatkan. Indikator "ketenangan hati" mencatat skor terendah, sehingga Bank Indonesia dapat mengadakan pelatihan berbasis nilai spiritual untuk meningkatkan resiliensi dan manajemen stres. Langkah ini akan membantu karyawan

tetap tenang dan efektif menghadapi perubahan, yang pada akhirnya mendukung peningkatan OCB.

2) Meningkatkan *Quality Of Work Life* (QWL)

QWL memiliki pengaruh signifikan (original sample 0.371) terhadap OCB, namun indikator "*work-life balance*" mencatat skor terendah. Bank Indonesia dapat mengembangkan kebijakan untuk mendukung keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti fleksibilitas jam kerja, program kesehatan mental, dan fasilitas kesejahteraan. Upaya ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

3) Meningkatkan *Individual Readiness To Change* (IRTC)

Dengan pengaruh signifikan (original sample 0.301), kesiapan individu terhadap perubahan menjadi aspek penting untuk meningkatkan OCB. Indikator "dukungan terhadap perubahan" mencatat skor rendah, sehingga manajemen perlu memperkuat komunikasi manfaat perubahan dan melibatkan karyawan lebih aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan pendekatan ini, kesiapan karyawan dalam mendukung perubahan organisasi akan semakin optimal.

4) Memperkuat *Intrinsic Motivation Power* (IMP)

IMP berpengaruh positif signifikan terhadap OCB (original sample 0.276). Namun, indikator "pengakuan" mencatat skor terendah, yang

menunjukkan perlunya sistem penghargaan yang lebih terstruktur. Bank Indonesia dapat memperkenalkan penghargaan berbasis kinerja, seperti pengakuan dalam forum internal atau pemberian pujian langsung. Menghargai pencapaian karyawan diharapkan dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka, yang pada akhirnya mendukung perilaku OCB.

5) Menyesuaikan Persan *Spiritual Leadership* (SL)

Berdasarkan analisis, peran SL sebagai moderator dalam hubungan Muthmainnah Adaptive Capability (MAC) dan Individual Readiness to Change (IRTC) terhadap OCB tidak diperlukan, karena SL justru menurunkan nilai original sample meskipun memiliki pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, rekomendasi tidak diarahkan pada peningkatan SL dalam hubungan MAC dan IRTC. Namun, SL tetap relevan dalam hubungan antara QWL atau IMP terhadap OCB, misalnya melalui pelatihan kepemimpinan yang mendukung penyelarasan visi dan nilai organisasi.

6) Implementasi Sistem Penghargaan Berbasis Perilaku OCB

Bank Indonesia dapat merancang sistem penghargaan khusus untuk mendorong perilaku OCB, seperti *altruisme* dan *civic virtue*. Contoh penghargaan meliputi "*Employee of the Month*" atau penghargaan berbasis tim untuk kontribusi kolektif. Program ini diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk terus berkontribusi positif dan mendukung keberhasilan organisasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa kendala yang perlu dipertimbangkan dalam mendapatkan interpretasi hasil serta mengembangkan penelitian lebih lanjut:

1) Efek Moderasi *Spiritual Leadership*(SL)

Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa pengaruh moderasi *Spiritual Leadership* (SL) terhadap hubungan *Individual Readiness To Change* (IRTC) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak signifikan (p -value 0.445). Ini mungkin disebabkan oleh kurangnya keterkaitan antara nilai-nilai *Spiritual Leadership* dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan di lingkungan organisasi yang bersangkutan. Selain itu, adanya efek moderasi negatif pada korelasi antara SL dengan konstruk lain, seperti *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC), juga menunjukkan adanya kompleksitas dalam hubungan tersebut yang bisa dipengaruhi oleh ketidakcocokan nilai-nilai individu dan organisasi.

2) Keterbatasan Variabel

Variabel lain yang dapat memperkuat atau menengahi pengaruh antara variabel independen dan perilaku warga negara yang baik, seperti persepsi tentang keadilan organisasi atau dukungan sosial, tidak dimasukkan dalam analisis ini.

3) Keterbatasan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode survei berbasis kuesioner yang memiliki keterbatasan terkait kemungkinan bias responden, seperti bias

sosial atau keinginan untuk memberikan jawaban yang diharapkan. Selain itu, pengumpulan data yang dilakukan pada satu titik waktu (*cross-sectional*) membatasi kemampuan untuk menangkap dinamika hubungan antar variabel dalam jangka waktu tertentu, yang dapat mempengaruhi pemahaman yang lebih mendalam tentang perubahan atau perkembangan dalam variabel yang diteliti.

5.4 Rekomendasi Penelitian

Beberapa rekomendasi berikut dapat diusulkan untuk mengatasi kendala yang teridentifikasi dan meningkatkan kualitas penelitian di masa mendatang.

1) Penggunaan Model Penelitian Lain sebagai Alternatif

Data mentah dalam penelitian ini memiliki potensi dalam pengembangan model-model penelitian selanjutnya guna mendalami korelasi variabel yang lebih komprehensif dan memperluas cakupan pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2) Penyesuaian Variabel Moderasi *Spiritual Leadership* (SL)

Berdasarkan analisis hasil uji hipotesis, variabel moderator SL tidak diperlukan dalam kaitannya dengan hubungan antara variabel *Muthmainnah Adaptive Capability* (MAC) dan *Individual Readiness to Change* (IRTC). Meskipun hasil hipotesis signifikan, SL justru menurunkan nilai dari sampel asli. Oleh karena itu, rekomendasi manajerial tidak perlu mengarah pada peningkatan SL, karena hubungan

antara MAC dan IRTC sudah cukup kuat dalam mendukung *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

3) Penelitian Multif-Informan untuk Pengukuran OCB

Melibatkan penilaian dari multiple rater atau multi-informan dapat dipertimbangkan untuk meminimalkan bias individual. Pendekatan ini memberikan sudut pandang yang lebih holistik terhadap perilaku OCB di lingkungan kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, N., Rasheed, A., & Jehanzeb, K. (2012). An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behavior and its Significant link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(4), 99-106.
- Bank Indonesia (2022). *Laporan Keuangan Bank Indonesia Tahun 2022*. (www.bi.go.id)
- Chenji, K. and Sode, R. (2019), *Workplace Ostracism and Employee Creativity: Role of Divensive Silence and Psychological Empowerment*, *Industrial and Commercial Training*, Vol 51 No 6, pp. 360-370, doi:10.1108/ICT-05-2019-0049
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M.J. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), Article 7. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00407>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2017). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Easton, S., & Van Laar, D. (2018). *User Manual for the Work Related Quality of Life (WRQoL) Scale: A Measure of Quality of Working Life*. University of Portsmouth.
- Fry, L, Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). *Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline*. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Harris, S.G. (2007). *Readiness for Organizational change: The Systematic Development of A Scale*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Liang, Y., Lee, M.J., & Jung, J.S. (2022), *Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance*, *Frontiers in Psychology*, 13(887776), 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887776>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi*. Andi offset.
- Neuza Ribeiro, Ana Patricia Duarte, Rita Filipe, (2018). *How Authentic Leadership Promotes Individual Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Creativity*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 Issu: 9, pp.1585-1607
- Ranihusna, D. (2018). *Organizational Commitment As Intervening Variable of Intrinsic and Extrinsic Motivation to Organizational Citizenship Behavior*. *KnE Social Sciences*, 333-346
- Syahbanuari, B.A., & Abdurrahman D. (2019). *Pengaruh Quality Of Work Life (QWL) dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Studi pada pegawai tetap PT. Pindad Persero Bandung). *Prosiding Manajemen*, 59-65
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: A software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322–2347. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189>
- Steele-Johnson, D., Narayan, A., Delgado, K.M., & Cole, P. (2010). *Pretraining influences and readiness to change dimension: A Focus on Static Versus*

- dynamic Issues*. Journal of Applied Behavioral Science, 46(2), 245-274.
<https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.3576>
- Traiyootee, P., Taeporamaysamai, P., & Saksamrit, N. (2019). *Quality Of Work Life Affecting on Organizational Commitment Through Organizational Behavior: A Case of PT. Gas Service Station Employees in Northeast, Thailand*. International Academic Multidisciplinary Research Conference in Vienna 267-272.
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2011). *Change Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics*. Journal of Public Administration Research and Theory, 22(3), 573-596.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis. Journal of Applied Psychology, 94(1), 122.
- Clarke, N. (2019). The impact of human resource management practices on employee outcomes: A multilevel analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 142-173.
- Mahesh, K., & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2020). Impact of *Quality Of Work Life* on organizational citizenship behavior: A study on banking sector employees. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 8723-8734.
- Yuniarto, D., dkk. (2018). Kepemimpinan Transformasional: Sebuah Kajian Teoritis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(1).
- Ali, M., dkk. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2).
- Montani, F., Boudrias, J. S., & Pigeon, M. (2019). Individual readiness for change in the context of public service motivation: A moderated mediation model. *Public Administration Review*, 79(4), 590-601.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacPhee, R. S., & Currie, L. M. (2022). Understanding factors influencing employee readiness for change in healthcare organizations. *Journal of Organizational Change Management*.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2019). The Work-Related Flow Inventory: Development and validation of a comprehensive measure of work-related flow experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 1-26.
- Mahesh, K. S., & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2020). *Quality Of Work Life: Scale development and validation*. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 21(4), 511-534.

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2017). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 42(3), 392-416.
- Ifdil, I., Sutarso, T., & Noermijati, N. (2023). The role of *Spiritual Leadership* in improving job commitment, organizational citizenship behavior and employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(1), 104-113.
- Wahyuni, N., & Supriyadi, A. (2021). The Influence of *Spiritual Leadership* on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(4), 731-739.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Nooraie, M., & Khosravi, P. (2020). The impact of individual readiness for change on organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 881-896.
- Abbas, M., & Raja, U. (2021). Impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behavior: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Islamic Marketing*.
- Liang, H., Lee, A., & Jung, H. (2022). The impact of digital transformation on employee job performance: The roles of adaptive capability and social support. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1395-1421.
- Qiao, Z., Jiang, H., & Zhang, Y. (2020). The impact of adaptive capability on organizational citizenship behavior: The mediating role of psychological capital and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 572273.
- Syahbanuari, B. A., & Abdurrahman, D. (2019). Pengaruh *Quality Of Work Life* (QWL) dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung*, 17(1), 1-12.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Kusumawardhani, A., & Solikhah, B. (2019). Pengaruh organizational culture, organizational commitment, dan job satisfaction terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan bank Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(1), 32-40.

- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayogi, M. A. (2021). The Effect of Workload on Employee Performance with *Muthmainnah Adaptive Capability* as a Moderating Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(3), 3135-3143.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making change permanent A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97–128. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(99\)12005-6](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(99)12005-6)
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Gagné, M., & Deci, E. . (2015). Self-determination theory and work motivation. *Abstract and Applied Analysis*, 2015(October 2003), 821–837. <https://doi.org/10.1155/2015/635035>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Handayani, P., Astaivada, T., Aisyah, N., Isa Anshori, M., Raya Telang, J., Telang Indah, P., Kamal, K., Bangkalan, K., & Timur, J. (2023). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 1(3), 84–101. <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v1i3.695>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Lombongadil, F., & Masydzulhak Djamil. (2023). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Engagement Through Employee Resilience as Intervening Variable (Study on Strategic Management and Governance-Bank Indonesia). *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(6), 1125–1134. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6.1945>
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2021). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of*

Business Ethics, 121(1), 507-527. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1675-5>

Mohamad, R., & Nawawi, M. T. (2020). Pengaruh Organizational Learning, Organizational Commitment dan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1060. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9891>

Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>

Ramadhani, M. A., & Indawati, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Otonomi Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1101–1112. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1101-1112>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Taherdoost, H. (2018). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *SSRN Electronic Journal*, September. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205035>

