

PENGARUH PEMBERDAYAN PSIKOLOGIS, KEPEMIMPINAN TRASFORMASIONAL DAN KEPUASAAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Abdi Hidayat¹⁾, Hendra Lukito²⁾

^{1,2)}Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas
abdi443@gmail.com, hendralukito71@gmail.com

Abstract : *This study aims to examine and analyze the effect of psychological empowerment and transformational leadership on organizational citizenship behavior mediated by job satisfaction in employees the attorney general's office in Padang City, West Sumatra. The population is all employees at the High Prosecutor's Office in the city of Padang. The sampling method used was proportionate stratified random sampling. Processing and data analysis was done using SmartPLS. The results showed that psychological empowerment, transformational leadership and job satisfaction had a significant effect on organizational citizenship behavior, psychological empowerment and transformational leadership had a significant effect on job satisfaction and satisfaction served as a partial mediation between psychological empowerment and transformational leadership on organizational citizenship behavior.*

Keywords: *Psychological Empowerment, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior*

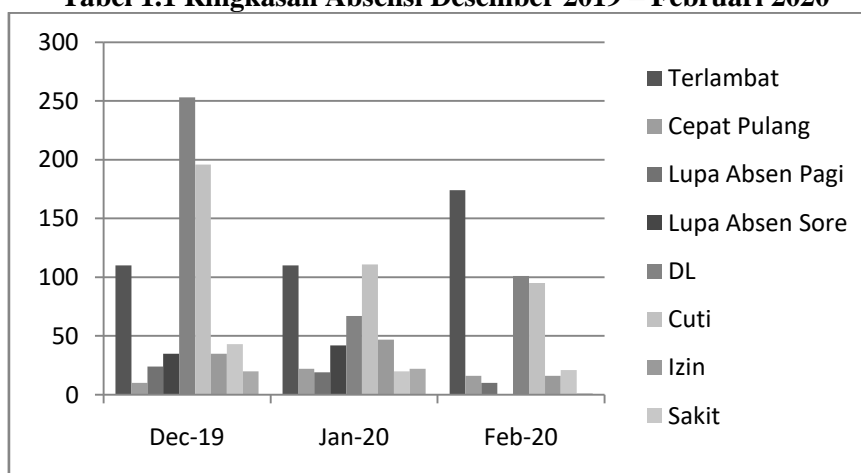
Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan trasformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai Kejaksaan Tinggi di Kota Padang, Sumatera Barat. Populasinya adalah seluruh pegawai pada kejaksaan tinggi yang berada di Kota Padang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling*. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 123 responden. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis, kepemimpinan trasformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan trasformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan berperan sebagai mediasi parsial antara pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan trasformasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata Kunci: *Pemberdayaan Psikologis, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior*

A. PENDAHULUAN

Perkembangan sumber daya manusia saat ini di dukung dengan pengetahuan dan ilmu yang dimiliki oleh manusia itu sendiri. Manusia merupakan modal bagi perusahaan. Untuk itu agar modal tersebut dapat efektif bagi perusahaan maka diharapkan return bagi perusahaan tersebut. Agar mencapai tujuan organisasi yang diharapkan, maka dibutuhkan teknologi yang selalu di upgrade serta sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan memenuhi semua kebutuhan pegawainya. Kebutuhan pegawai tidaklah general namun diberikan sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat saat ini menggunakan penilaian kinerja berdasarkan absensi, dari penerapan penilaian kinerja yang digunakan saat ini dapat dirangkum sebagai mana pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Ringkasan Absensi Desember 2019 – Februari 2020



Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat dari bulan Desember 2019 sampai dengan bulan Februari 2020 tingkat keterlambatan karyawan ke kantor meningkat signifikan dimana puncaknya pada bulan Februari tingkat keterlambatan mencapai 174 kali dari 184 orang pegawai di kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat, hal ini menunjukkan masih rendahnya perilaku pegawai untuk memenuhi syarat minimum kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan yang telah diterapkan, keadaan ini menunjukkan masih rendahnya perilaku yang melampaui apa diperlukan oleh organisasi, seperti ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan dan peraturan organisasi, hal tersebut menggambarkan masih rendahnya perilaku *organizational citizenship behavior* pada pegawai kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat. Selain itu berdasarkan survei awal yang dilakukan pada Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat ditemukan banyaknya keterlambatan adminstaris penyelesaian perkara pidana, pidana dan laporan pengaduan masyarakat yang berdampak kepada rendah kepercayaan masyarakat, hal ini terjadi diduga karena kurangnya sinergi antara pegawai yang berada di dalam organisasi karena tidak adanya perilaku yang tidak diarahkan atau dikenali secara eksplisit oleh sistem yang diakui secara formal, secara umum perilaku ini membuat fungsi organisasi menjadi lebih efektif dan efisien. Perilaku ini lebih dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan pengamatan penulis, pimpinan di Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional pada kepemimpinannya, dimana pimpinan ikut turun langsung kelapangan untuk memberikan contoh dan arahan langsung dalam penyelesaian perkara atau pekerjaan. Berdasarkan pengumpulan data awal, peneliti menemukan fenomena menarik terkait dengan *organizational citizenship behavior* pada kejaksaan di salah satu Kota di Sumatera Barat. Dimana diketahui keterlambatan adminstaris penyelesaian perkara pidana, pidana dan laporan pengaduan masyarakat diduga disebabkan oleh kurangnya kemampuan pimpinan untuk membuat karyawan sadar akan pentingnya nilai dari sebuah pekerjaan dan kurangnya berbagi tanggung jawab antar pegawai dan atasan dalam memaksimalkan kontribusi pegawai untuk kesuksesan organisasi.

Organizational citizenship behavior. *Organizational citizenship behavior* sebagai sebuah bentuk kontribusi pekerja yang tidak diukur sebelumnya, dalam artian merupakan sebuah perilaku karyawan yang diharapkan oleh manajemen organisasi tanpa mengharapkan imbalan atau hadiah dan memiliki kesadaran dalam mengerjakannya (Organ et al., 2006). *Organizational citizenship behavior* yaitu perilaku individu yang bebas, secara tidak langsung atau eksplisit diakui sebagai pemberian penghargaan dan promosi organisasi (Luthans, 2011). *Organizational citizenship behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen organisasi yang tinggi (Robbins & Judge, 2015). *Organizational citizenship behavior* memiliki beberapa dimensi sebagaimana dijelaskan pada penelitian yang dilakukan oleh (Al-Hosam et al., 2016) menjelaskan dimensi *organizational citizenship behavior*

berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Organ dengan mengklasifikasikan lima dimensi *organizational citizenship behavior* : *altruism* (perhatian), *conscientiousness* (suka rela), *civic virtue* (Moralitas kewargaan), *courtesy* (kesopanan) and *sportsmanship* (sikap positif). Pada penelitian yang dilakukan oleh (Jha, 2014) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang besar terhadap *organizational citizenship behavior* (Jim et al., 2013). Pemberdayaan psikologis guru mengarah pada *organizational citizenship behavior*, pemberdayaan psikologis adalah pendekatan yang efektif untuk meningkatkan sikap dan perilaku kerja karyawan (Aksel et al., 2013). Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan semangat karyawan di tempat kerja dan meningkatkan kesediaan mereka untuk melakukan pekerjaan ekstra yang lebih bermakna. Khususnya dalam pengaturan lembaga pendidikan, rasa memiliki guru terhadap lembaga adalah sangat penting (Majeed et al., 2017). Hubungan antara kepuasan karyawan dengan *organizational citizenship behavior* telah dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Chohan (2012) dimana kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memegang peranan positif dan signifikan atas hubungan dengan *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang lebih puas menunjukkan komitmen dan *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* pada organisasi (Nabilah et al., 2018). Dari hasil – hasil penelitian diatas dapat diajukan hipotesis penelitian yaitu:

- H₁ : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
- H₂ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
- H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja adalah sikap yang menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari penilaian karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2015). Untuk melihat kepuasan kerja pegawai, Ada dua dimensi yang dapat digunakan untuk melihat kepuasan karyawan sebagai mana yang dikemukakan oleh (Al-Hosam et al., 2016) yaitu *intrinsic job satisfaction* dan *extrinsic job satisfaction*. Pada penelitian Choi, et al (2016) menemukan pengaruh langsung yang positif antara pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan pekerjaan karyawan dalam industri kesehatan. Pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Al-Hosam et al., 2016). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pekerjaan karyawan dalam industri kesehatan (Choi et al., 2016). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Al-Hosam et al., 2016).

H₃ : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H₄ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Pemberdayaan Psikologis. Pemberdayaan psikologis adalah keyakinan seorang individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan keterampilan dan kompetensi. Shauna juga menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang kompeten atau mampu merasa diberdayakan di lingkungan kerjanya (Meyerson & Kline, 2008). Peningkatan pada pemberdayaan dapat mengurangi kelelahan kerja yang dialami

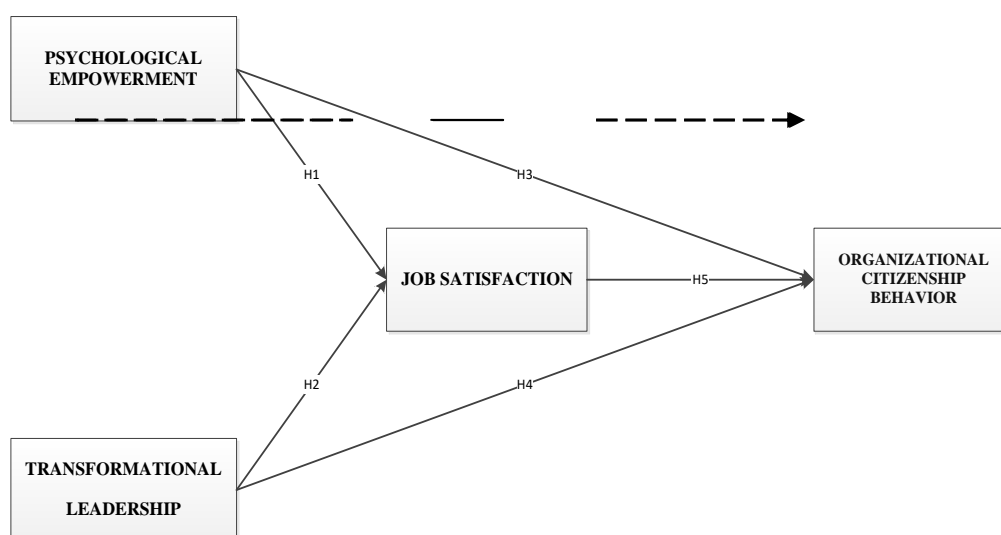
di tempat kerja, karena pemberdayaan memungkinkan untuk bisa memanfaatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka secara aktif (Brancato, 2003). Pemberdayaan psikologis karyawan dijelaskan dengan empat elemen yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Secara umum pemberdayaan psikologis di universitas mendukung pekerjaan karyawan kepuasan dan komitmen organisasi, yang pada gilirannya memotivasi karyawan untuk melakukan berperilaku *organizational citizenship behavior* (Najafi et al., 2011).

H₆ :Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara pemberdayaan psikologis dan *organizational citizenship behavior*

Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin membuat karyawan sadar akan pentingnya nilai dari sebuah pekerjaan dan mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi organisasi. Pemimpin memberikan rasa percaya pada karyawan dalam mengembangkan keterampilan sehingga karyawan merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari harapan semula (Yukl, 2013). Kepemimpinan Transformasional memiliki tiga dimensi yaitu *idealized influence*/karisma, *intellectual stimulation*/stimulasi intelektual dan *individual consideration*/memperhatikan individu, sebagaimana diungkapkan oleh (Avolio et al., 1999) terdapat 3 dimensi yang digunakan untuk melihat kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence*/karisma, *intellectual stimulation*/stimulasi intelektual dan *individual consideration*/memperhatikan individu. Pemberdayaan dan dan kepemimpinan trasformasional telah menjadi penentu penting kepuasan kerja, oleh karena itu, waktu datang untuk memikirkannya sehingga ekonomi negara dapat dipercepat untuk menghadapi tantangan global (Al-Hosam et al., 2016). Suatu organisasi memberikan manfaat kepada karyawannya yang akan menumbuhkan kepuasan maka karyawan pasti akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* dan berikan respons positif untuk organisasi mereka (Mohammad et al., 2011). Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

H₇ :Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara pemberdayaan psikologis dan *organizational citizenship behavior*

Kerangka Konseptual



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Dikembangkan sesuai dengan penelitian, 2020

B. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Adapun tujuan dalam penelitian tersebut adalah pengujian hipotesis, dimana biasanya menjelaskan sifat hubungan tertentu, atau lebih menentukan perbedaan antar kelompok atau kebebasan (independensi) dua atau lebih faktor dalam suatu situasi (Sekaran & Bougie, 2016).

Populasi dan Sampel. Populasi dalam penelitian yaitu seluruh pegawai Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat dengan jumlah populasi 184 orang. Untuk menentukan jumlah sampel menggunakan tabel penentuan sampel yang dikembangkan oleh Stephen Isaac dan William B. Michael (1981) didalam (Sekaran & Bougie, 2016), Menurut tabel (Sekaran & Bougie, 2016) untuk jumlah populasi sebesar 184 orang, maka jumlah sampel yang digunakan sebanyak 123 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling*.

Definisi Variabel. Pemberdayaan psikologi merupakan Interaksi sinergis antara individu-individu, yang menekankan kerja sama, mengarah ke perluasan kekuasaan untuk kelompok secara keseluruhan, pengukuran pemberdayaan psikologis menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh (Spreitzer, 1995) yaitu *meaning, competence, self determination, impact*. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin membuat karyawan sadar akan pentingnya nilai dari sebuah pekerjaan dan mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi organisasi, pengukuran kepemimpinan transformasional menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh (Avolio, 1999) yaitu *charisma, intellectual stimulation, individual consideration*. Kepuasan kerja merupakan sikap yang menggambarkan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari penilaian karakteristiknya, pengukuran kepuasan kerja menggunakan dimensi yang digunakan oleh (Saifuddin et al., 2016) yaitu *intrinsic dan extrinsic supervision*. *Organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi pekerja yang tidak diukur sebelumnya, dalam artian merupakan sebuah perilaku karyawan yang diharapkan oleh manajemen organisasi tanpa mengharapkan imbalan atau hadiah dan memiliki kesadaran dalam mengerjakannya, pengukuran *organizational citizenship behavior* menggunakan dimensi yang digunakan oleh *altruism, courtesy, conscientiousness, civic virtue dan sportsmanship*.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Convergent Validity. Uji validitas menggunakan *convergen validity* dengan *loading faktor* indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut yang nilainya > 0.7 dianggap signifikan secara parsial, nilai *average variance extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0.5, atau model memiliki diskriminan yang cukup bila akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya (Ghozali & Latan, 2012). Berdasarkan Tabel 1.2 setelah dilakukan pengujian tahap kedua dengan cara mengeluarkan indikator item pertanyaan yang tidak valid yaitu item pertanyaan KT 17 dan KT 20, hasil pengujian validitas tahap kedua diperoleh hasil bahwa seluruh item pertanyaan memiliki nilai *outer loading* diatas 0,70, yang artinya seluruh item pertanyaan yang sudah dapat digunakan pada tahap pengujian selanjutnya. Sedangkan jika dilihat dari nilai *average variance extracted (AVE)* pada setiap variabel lebih besar dari 0,5 dimana setiap variabel telah memenuhi batas minimal yang disyaratkan.

Tabel 1.2 Outer Loading

Item	Outer	Item	Outer	Item	Outer	Item	Outer	Item	Outer
KT 1	0,777	KT 13	0,802	KK 5	0,858	KK 17	0,821	PP 1	0,833
KT 2	0,705	KT 14	0,784	KK 6	0,752	KK 18	0,850	PP 2	0,854
KT 3	0,765	KT 15	0,813	KK 7	0,890	KK 19	0,849	PP 3	0,853
KT 4	0,854	KT 16	0,763	KK 8	0,803	OCB 1	0,750	PP 4	0,857
KT 5	0,841	KT 17	0,578	KK 9	0,865	OCB 2	0,723	PP 5	0,837
KT 6	0,797	KT 18	0,733	KK 10	0,861	OCB 3	0,816	PP 6	0,832
KT 7	0,803	KT 19	0,805	KK 11	0,859	OCB 4	0,736	PP 7	0,835
KT 8	0,797	KT 20	0,631	KK 12	0,810	OCB 5	0,714	PP 8	0,812
KT 9	0,869	KK 1	0,847	KK 13	0,849	OCB 6	0,831	PP 9	0,792
KT 10	0,783	KK 2	0,795	KK 14	0,852	OCB 7	0,830	PP 10	0,727
KT 11	0,797	KK 3	0,853	KK 15	0,802	OCB 8	0,799	PP 11	0,764
KT 12	0,809	KK 4	0,848	KK 16	0,840	OCB 9	0,724	PP 12	0,781

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2020

Discriminant validity. Metode menilai *discriminant validity* adalah dengan menguji validitas *discriminant* dengan refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus >0.7 (Ghozali & Latan, 2012). Setelah dilakukan pengujian ditemukan terlihat nilai perbandingan dari nilai akar AVE memperlihatkan bahwa masing-masing dari nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel laten memiliki *discriminant validity* dan *convergent validity* yang baik.

Reliability. Pengukuran reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cranbach' alpha* dan *composite reliability*, biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2012). Setelah dilakukan pengujian diperoleh nilai *cronabach' alpha* dan *composite reliability* menunjukkan hasil akhir yang telah memenuhi syarat dimana nilai *cronabach' alpha* dan *composite reliability* seluruh variabel penelitian lebih dari 0,7, maka seluruh variabel telah dinyatakan handal atau reliable, dan dapat dilakukan pengujian ketahap selanjutnya.

R-Square (R2). Nilai R- Square menggambarkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan trasformasional sebesar 56,3%, sedangkan selebihnya (43,7%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. *Organizational citizenship behaviord* dapat dipengaruhi oleh kepusan kerja, pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan trasformasional sebesar 49,4%, sedangkan selebihnya 50,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

Uji Hipotesis. Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Variabel bebas dinyatakan berpengaruh signifikan dengan melihat nilai *P-Value* dan *T-Statistic*.

Tabel 1.3 Path Coefficients

	Original Sample	T Statistics	P Values
KT -> KK	0,336	3,970	0,000
KT-> OCB	0,270	2,346	0,019
KK -> OCB	0,212	2,029	0,043
PP-> KK	0,477	4,346	0,000
PP-> OCB	0,272	2,324	0,021

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2020

Hasil pengujian koefisien path atau inner model pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.3, dengan hasil dan keterangan sesuai dengan hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

Pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan trasformasional memiliki nilai koefisien 0,272 dan 0,304, sedangkan jika dilihat dari nilai T-statistik sebesar 2,324 dan 2,346 sedangkan dilihat dari nilai *p-values* sebesar 0,021 dan 0,019, dimana nilai koefisien yang diperoleh berslot positif, sedangkan nilai T-statistik lebih besar dari 1,98 dan nilai *p-values* yang lebih kecil dari 0,05, artinya pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan trasformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, maka H₁ dan H₂ pada penelitian ini diterima.

Pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan trasformasional memiliki nilai koefisien 0,477 dan 0,336, sedangkan jika dilihat dari nilai T-statistik sebesar 4,346 dan 3,970 sedangkan dilihat dari nilai *p-values* sebesar 0,000 dan 0,000, dimana nilai koefisien yang diperoleh berslot positif, sedangkan nilai T-statistik lebih besar dari 1,98 dan nilai *p-values* yang lebih kecil dari 0,05, artinya pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H₃ dan H₄ pada penelitian ini diterima.

Kepuasan kerja memiliki nilai koefisien 0,212, sedangkan jika dilihat dari nilai T-statistik sebesar 2,029 dan nilai *p-values* sebesar 0,043, dimana nilai koefisien yang diperoleh berslot positif, sedangkan nilai T-statistik lebih besar dari 1,98 dan nilai *p-values* yang lebih kecil dari 0,05, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, maka H₅ pada penelitian ini diterima.

Uji Pengaruh Mediasi

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Metode yang digunakan yaitu *variance accounted for* (VAF) yang dikembangkan oleh Preacher dan Hayes (2008) serta *bootstrapping* dalam distribusi pengaruh tidak langsung dipandang lebih sesuai karena tidak memerlukan asumsi apapun tentang distribusi variabel sehingga dapat diaplikasikan pada ukuran sampel kecil. Jika nilai VAF di atas 80%, maka menunjukkan peran variabel mediasi sebagai pemediasi penuh (mediasi penuh). Dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial apabila nilai VAF meningkat antara 20% sampai dengan 80%, namun jika nilai VAF kurang dari 20% dapat disimpulkan bahwa tidak ada efek mediasi.

Tabel 1.7 Path Coefficients Indirect dan Indirect

Indirect	Original Sample	Direct	Original Sample
KT -> KK-> OCB	0,171	KT -> OCB	0,270
PP -> KK -> OCB	0,101	PP -> OCB	0,272

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2020

Hasil dari perhitungan efek mediasi dengan menggunakan metode *variance accounted for* (VAF) sebagai berikut:

- Perhitungan nilai VAF untuk melihat peranan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara pemberdayaan psikologis dan *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

$$VAF = \frac{0,101}{(0,272 + 0,101)} \quad VAF = 0,2707 \text{ atau } 27,07\% \text{ (Parsial mediasi)}$$

- Perhitungan nilai VAF untuk melihat peranan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan trasformasional dan *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

$$VAF = \frac{0,171}{(0,270 + 0,171)} \quad VAF = 0,387 \text{ atau } 38,7\% \text{ (Parsial mediasi)}$$

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh yang positif membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis memberikan dampak yang positif terhadap terjadinya *organizational citizenship behavior*. Sehingga apabila instansi mampu menumbuhkan pemberdayaan psikologis pada setiap pegawainya maka akan memberikan pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan semakin diberdayakannya pegawai maka akan menjadikan pegawai cenderung merasa seperti menjadi bagian dari organisasi dan menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar pada peran pegawai di instansi ketika mereka telah diberdayakan maka karyawan cenderung akan ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan atau pengaturan ide dalam organisasi. Hasil penelitian yang ditemukan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aksel et al., 2013; Jha, 2014; Jim et al., 2013) yang menemukan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh yang positif membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang positif terhadap terjadinya *organizational citizenship behavior*. Sehingga apabila pimpinan instansi mampu memimpin organisasinya dengan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Para pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi orang dengan sikap dan waktu yang tepat untuk mengajarkan perilaku, komunikasi dan perilaku, kasih sayang dan perhatian pada pengembangan kemampuan mereka. Perilaku pemimpin membuat karyawan merasa bertanggung jawab di luar apa yang diperlukan bagi mereka untuk memiliki pekerjaan, perilaku spontan, dukungan dan lebih di luar peran tugas resmi dan menunjukkan lebih aktif dalam organisasi. Hasil penelitian yang ditemukan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Efitria & Fahmy, 2018; Febby & Lukito, 2020; Jha, 2014; Majeed et al., 2017) yang menemukan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja. Analisis peneliti mengapa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja karena berdasarkan pengamatan dilapangan dan jawaban responden terlihat bahwa mayoritas responden merasakan bahwa instansi telah mampu memberdayakan pegawainya dengan baik hal tersebut tercermin dari jawaban responden yang menyatakan bahwa mereka percaya diri tentang kemampuan saya untuk melakukan kegiatan pekerjaan saya dan menganggap penting pekerjaan yang dilakukan saat ini, hal tersebut yang mendorong terciptanya kepuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penelitian yang ditemukan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Al-Hosam et al., 2016; Choi et al., 2016) menemukan pengaruh langsung yang positif antara pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan pekerjaan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja. Pengaruh kepemimpinan transformasional yang positif dan signifikan atas terciptanya kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan pada instansi Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat tidak terlepas dari Para pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi orang dengan sikap dan waktu yang tepat untuk mengajarkan perilaku, komunikasi dan perilaku, kasih sayang dan perhatian pada pengembangan kemampuan mereka. Hasil penelitian yang ditemukan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Al-Hosam et al., 2016; Choi et al., 2016) yang menemukan

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dalam pekerjaan

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh kepuasan kerja yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada instansi Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat tercipta disebabkan terjalinnya hubungan antara bawahan dan atas yang sangat baik, hal ini juga didukung model kepangkatan yang mengadopsi kepangkatan militer. Hasil penelitian yang ditemukan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Chohan, 2012; Mohammad et al., 2011; Nabilah, Ramadhan. Mohd, 2018) dimana kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Peran Kepuasan Kerja Memediasi Antara Pemberdayaan Psikologis dan *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil uji hipotesis menyebutkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi sebagian atau partial mediating hubungan antara pemberdayaan psikologis dan *organizational citizenship behavior*. Maka, ketika pegawai diberdayakan secara psikologis di kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat akan memberikan dampak pada meningkatnya perilaku *organizational citizenship behavior* ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, karena kepuasan kerja mampu meningkatkan pengaruh dari pemberdayaan psikologis terhadap *organizational citizenship behavior*. Perilaku *organizational citizenship behavior* dapat ditingkatkan bukan hanya dengan menciptakan kepuasan kerja tetapi perilaku *organizational citizenship behavior* juga dapat ditingkatkan dengan melakukan pemberdayaan psikologis pada pegawai, artinya pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* secara langsung. Maka semakin diperhatikannya pemberdayaan psikologis akan memberikan dampak yang tidak begitu besar secara tidak langsung pada *organizational citizenship behavior* ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, berarti pengaruh secara langsung pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil Penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Najafi et al. (2011) dimana pada penelitian tersebut ditemukan bahwa pemberdayaan psikologis di universitas mendukung pekerjaan karyawan kepuasan dan komitmen organisasi, yang pada gilirannya memotivasi karyawan untuk melakukan berperilaku *organizational citizenship behavior*.

Peran Kepuasan Kerja Memediasi Antara Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil uji hipotesis menyebutkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi sebagian atau partial mediating hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*. Maka, semakin diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak pada meningkatnya perilaku *organizational citizenship behavior* ketika dimediasi oleh kepuasan kerja, karena kepuasan kerja mampu meningkatkan pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Perilaku *organizational citizenship behavior* dapat ditingkatkan bukan hanya dengan menciptakan kepuasan kerja tetapi perilaku *organizational citizenship behavior* juga dapat ditingkatkan dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, artinya gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* secara langsung. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang ditemukan (Nasra & Heilbrunn, 2014; Nguni et al., 2006) dimana kepuasan kerja guru mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

organizational citizenship behavior. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik oleh atasan di kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai yang pada gilirannya bisa menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Dengan kata lain kepemimpinan transformasional harus mampu menghasilkan kepuasan bagi pegawai kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat untuk menumbuhkan *organizational citizenship behavior*.

D. PENUTUP

Kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat, pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat dan kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial antara pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* kantor Kejaksaan Tinggi Sumatera Barat.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Aksel, I., Serinkan, C., Kiziloglu, M., & Aksoy, B. (2013). Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 69–73.
- Al-Hosam, A. A. M., Ahmed, S., Ahmad, F. Bin, & Joarder, M. H. R. (2016). Impact of Transformational Leadership on Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship: A Case of Yemeni Banking. *Binus Business Review*, 7(2), 109.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire Suggestions for modification arose when a. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Brancato, V. (2003). Enhancing Psychological Empowerment for nurses. *Pennsylvania Nurse*, 10–11.
- Chohan, A. A. and A. (2012). *How Job Satisfaction Is Influencing The Organizational Citizenship Behavior (Ocb): A Study On Employees Working In Banking Sector Of Pakistan*. 74–88.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14.
- Efitria, F. F., & Fahmy, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 3(4), 175–190.
- Febby, A. Z., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Accredited SINTA*, 4(2), 335–351. <http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square. Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3, 18–35.
- Jim, T. W., Hi, B., Shing, L. K., Lin, O. S., Yasmin, S., & Kadar, S. (2013). The Factors

- Affecting Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry. *International Journal of Management Sciences*, 1, 178–192.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. Edition. McGraw-Hill.
- Majeed, N., Ramayah, T., Mustamil, N., Nazri, M., & Jamshed, S. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Modeling emotional intelligence as mediator. *Management and Marketing*, 12, 571–590.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, 29, 444–460.
- Mohammad, J., Habib, F. Q., & Alias, M. A. (2011). Job satisfaction and organisational citizenship behaviour: An empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16, 149–165.
- Nabilah, Ramadhan. Mohd, H. M. S. Y. (2018). *The Effect of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior*. 7, 87–91.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., & Nazari-shirkouhi, S. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5.
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2014). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration and Leadership*, 44.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Saifuddin, Ishfaq, P. M., & Adeel, M. (2016). Investigating the Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction , Organizational Commitment and Turnover Intention : Evidence from the Banking Sector of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16, 1–16.
- Sekaran, Uma & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons Ltd.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 171–179.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations* (8th ed.). Prentice hall.