



Available at :

<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>

EkoNika
Jurnal Ekonomi Universitas Kediri

Memperkuat OCB: Peran penting Pemberdayaan Psikologis pada Pegawai UKM di Bidang Makanan

Ignatius Soni Kurniawan¹, Felistina Daeli²

^{1,2}, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

Email : soni_kurniawan@ustjogja.ac.id, felistinadaeli17@gmail.com

ABSTRAK

Memajukan UKM adalah langkah yang tepat untuk mengembangkan ekonomi masyarakat, dan pemberdayaan adalah cara yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran pemberdayaan psikologis sebagai pemediator pada pengaruh para pemimpin transformasional dalam membentuk Organizational Citizenship Behavior (OCB) dari bawahannya. Penelitian menggunakan 4 UKM di Kabupaten Bantul dan Sleman sebagai populasi dan menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan dari para pegawai dengan instrumen kuesioner tertutup. Temuan penelitian memiliki implikasi manajerial bahwa UKM perlu memperkuat OCB pegawai melalui pemberdayaan psikologis.

ABSTRACT

Promoting SMEs is the right step to develop the community's economy, and empowerment is the right way. This study aims to examine the role of psychological empowerment as a mediator on the influence of transformational leaders in forming Organizational Citizenship Behavior (OCB) of their subordinates. The study used 4 SMEs in Kabupaten Bantul and Sleman as population and used saturated sampling technique. Data were collected from employees using a closed questionnaire instrument. The research findings have managerial implications that SMEs need to strengthen employee OCB through psychological empowerment.

INTRODUCTION

Pemberdayaan berperan penting dalam pengembangan organisasi dan telah menarik perhatian luas dari para peneliti (Cooney, 2004; Lashley, 1999). Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* individu karyawan memerlukan peran pemberdayaan yang tinggi. Individu yang diberdayakan memiliki lebih banyak ketahanan, kreativitas, dan inisiatif dalam pekerjaan, lebih berkomitmen dan lebih puas dengan pekerjaan mereka, menunjukkan *OCB* lebih sering, dan memiliki kesehatan mental yang lebih baik daripada individu yang kurang pemberdayaan (Bogler & Somech, 2004; Dewettinck & Ameijde, 2011; Kuo et al., 2008). Banyak penelitian tentang fenomena pemberdayaan psikologis, dan beberapa dari penelitian tersebut telah meneliti

efek pemberdayaan psikologis. Seperti halnya dalam penelitian ini, peneliti memiliki alasan mengapa melakukan penelitian tentang pemberdayaan psikologis pada Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan. Jumlah pertumbuhan UKM di DIY tidak sedikit dengan perputaran lahir dan mati sehingga membuat persaingan menjadi sulit dijalani, setiap UKM dituntut untuk memiliki sumber daya yang mampu bersaing dan mampu bertahan. Organisasi membutuhkan karyawan yang siap bekerja dengan sukarela dan memiliki tanggung jawab lebih, tidak hanya pintar dalam bekerja (Banahene, Ahudey, & Asamoah, 2017). Menggunakan populasi karyawan UKM industri makanan di DIY, penelitian ini menganalisis peran pemberdayaan psikologis didalam perusahaan, dan hubungannya dengan perilaku *extrarole* karyawan dengan sudut pandang *OCB*. Setiap organisasi memerlukan *OCB* untuk menambah efisiensi dan kreativitas organisasi melalui peran dalam transformasi sumber daya, adaptabilitas, dan inovasi (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). *OCB* mengidentifikasi hasil positif yang ditawarkan kepada individu, seperti kinerja yang ditingkatkan dan realisasi tujuan yang efektif (Bolino & Turnley, 2003). Untuk mencapai hal tersebut kepemimpinan transformasional memfasilitasi perubahan perilaku yang dibutuhkan individu untuk tampil lebih baik (Bass, 1985; Bolino & Turnley, 2003). Lebih lanjut kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana perubahan atau transformasi diperkenalkan kepada individu dan / atau organisasi (Kent, Crotts, & Aziz, 2001).

OCB adalah karyawan yang melampaui peran, tugas, memiliki perilaku positif, dan mampu mendeskripsikan pekerjaan yang disyaratkan oleh organisasi. Setiap individu dalam organisasi akan menunjukkan perilaku tersebut dengan sukarela dan spontan. Perilaku-perilaku *OCB* yang ditunjukkan oleh karyawan akan meningkatkan efektivitas dari organisasi. Podsakoff et al, (2000) menyatakan *OCB* mampu meningkatkan produktivitas, dan efisiensi organisasi, *OCB* memiliki hubungan dengan peningkatan perputaran karyawan dan menekan absensi. Selain itu, *OCB* dapat meningkatkan produktivitas dan semangat rekan kerja, produktivitas manajerial, menurunkan tingkat kebutuhan karyawan dan memaksimalkan sumberdaya yang ada. *OCB* dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan mampu mempertahankan sumberdaya-sumberdaya yang handal dengan memberi penghargaan. Organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan, yaitu bisa dilakukan dengan memberi

penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan tersebut. Memberi penghargaan dan pengakuan memiliki efek pada semua dimensi *OCB* (*altruisme, kesadaran, team building* dan *loyalitas*). Memberikan pengakuan kepada karyawan sangat membantu untuk menciptakan *OCB* karena pengakuan adalah salah satu komponen motivasi yang kuat (Kurniawan & Hutami, 2019). Oleh karena itu menarik untuk mempelajari bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis mempengaruhi *OCB* karyawan di UKM industri makanan DIY.

LITERATURE REVIEW

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Bagian penting dalam organisasi yaitu perilaku *extrarole* (Bateman & Organ, 1983). Pada penelitian ini kinerja *extra-role* akan dipahami dalam konsep *organizational citizenship behavior*. *OCB* adalah kontribusi karyawan didalam organisasi di atas kinerja formal dan melebihi tanggung jawab formal mereka (Smith & Organ, 1983). *OCB* mengimplikasikan beberapa perilaku, yaitu perilaku menolong rekan kerja, menjadi sukarelawan untuk pekerjaan-pekerjaan ekstra, tidak memilih-milih pekerjaan, tidak keberatan bekerja diluar jam kerjanya jika diperlukan, mematuhi aturan-aturan dan prosedur didalam organisasi. Perilaku-perilaku ini menjadi nilai plus yang didapat karyawan dalam organisasi. Perilaku ini merupakan perilaku yang memiliki nilai sosial, yaitu nilai positif, konstruktif, dan bermakna membantu. Hal inilah yang diharapkan perusahaan pada umumnya, dimana karyawan memiliki simpati satu sama lain. Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006) mendefinisikan *OCB* merupakan pilihan dan dilakukan dengan inisiatif individual, tidak karena sistem *reward* formal yang ditawarkan organisasi namun secara bersama-sama individu berupaya meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku tersebut muncul dari dalam diri individu karyawan, bukan karena merupakan syarat dan deskripsi kerja formal karyawan sehingga apabila tidak ditunjukkan pun tidak ada hukuman. *OCB* artinya perilaku pilihan dari setiap individu dimana perilaku tersebut bukan menjadi kewajiban kerja formal yang harus dilakukan seorang karyawan, namun mendukung fungsi dan kembang organisasi tersebut dengan efektif.

Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin mempunyai pengaruh signifikan pada setiap perilaku karyawan terhadap pekerjaannya dalam organisasi. Pemimpin harus bisa menjadi contoh bagi karyawan dalam bersikap, berperilaku dan menunjang semangat kerja karyawan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional bersangkut paut dengan indikator efektivitas kepemimpinan yaitu dapat menambah kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja dari karyawan (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional mampu mendeskripsikan dan memperhitungkan tujuan ideal organisasi yang harus dicapai, mampu menjadi teladan untuk bawahannya, menghadirkan aura positif dalam organisasi, dan mampu mentransformasikan nilai positif dalam organisasi. Hal ini berfungsi untuk menciptakan rasa pemberdayaan dan menjadi sumber energi kepada karyawan dalam bekerja. Energi positif karyawan muncul melalui pemberdayaan, dengan demikian karyawan mampu menginternalisasikan tujuan (Castro, Perinan, & Bueno, 2008). Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang memberikan dorongan organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasinya sehingga pemimpin diharapkan menguasai perilaku organisasi khususnya mengenai kepemimpinan. Pemimpin yang memberdayakan bawahan dengan memberikan kejelasan arah dan menekankan tujuan yang lebih tinggi akan membuat karyawannya senang dengan pekerjaannya dan semakin berkomitmen terhadap organisasi (Conger & Kanungo, 1988). Kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang aktif, mendorong bawahannya untuk percaya diri, memiliki nilai, kemampuan, dan tujuan yang selaras dengan organisasi. Pemimpin dituntut meningkatkan perhatian kepada para pengikutnya untuk kepentingan bersama, dan mendorong serta membantu pencapaian tujuan pada tingkatan yang paling tinggi. Pemimpin transformasional memberikan dorongan kepada pengikutnya yang selaras dengan tujuan organisasi. Pemimpin yang baik akan mendekati dirinya kepada karyawan untuk membuat pendekatan yang lebih akrab, sehingga komunikasi antara pemimpin dan bawahan yang sifatnya formal akan bisa jadi lebih formal. Hal ini bisa dilakukan dengan melakukan bimbingan penyuluhan, wawancara diskusi, dan pertemuan dengan karyawan secara rutin. Hal ini bertujuan untuk menggali, memanfaatkan, serta mengembangkan sumber daya dalam organisasi.

Pemberdayaan Psikologis

Conger & Kanungo (1988) mengemukakan pertama kali tentang pemberdayaan psikologis, pemberdayaan adalah motivasi efikasi diri. Berdasarkan pekerjaan mereka,

dinyatakan bahwa pemberdayaan psikologis adalah konstruksi multifaset yang tidak dapat ditangkap oleh satu konsep (Thomas & Velthouse, 1990). Mereka mendefinisikan pemberdayaan psikologis secara lebih luas sebagai motivasi tugas intrinsik, yang meningkatkan dan mencerminkan orientasi individu terhadap peran kerjanya dan yang dimanifestasikan dalam seperangkat empat kognisi: makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak (Thomas & Velthouse, 1990). Skala telah dikembangkan dan digunakan dalam riset lapangan untuk menilai empat komponen pemberdayaan: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak (Spreitzer, 1995). Secara khusus, makna mengacu pada nilai tujuan yang dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita atau standar individu itu sendiri (Thomas & Velthouse, 1990). Kompetensi, atau *self-efficacy*, mengacu pada kepercayaan diri individu pada kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan keterampilan (Gist & Mitchell, 1992). Kompetensi dianalogikan dengan keyakinan agensi, penguasaan pribadi, atau ekspektasi kinerja-usaha (Bandura, 1989). Penentuan nasib sendiri mengacu pada rasa agensi individu dalam memulai dan mengatur tindakan (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Penentuan nasib sendiri mencerminkan otonomi dalam kelanjutan perilaku dan proses kerja; Contohnya termasuk membuat keputusan tentang metode kerja, kecepatan, dan usaha (Spector, 1989). Dampak adalah sejauh mana seseorang dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif, atau operasi di tempat kerja (Ashforth, 1989).

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengorganisasi suatu kelompok mencapai suatu tujuan (Robbins, 2003). Pemimpin tidak hanya mempengaruhi, namun pemimpin memberikan motivasi untuk menunjang semangat kerja suatu kelompok/organisasi. Dengan demikian kelompok tersebut akan mengambil peran penting secara sukarela dan berusaha melakukan yang lebih baik dalam mencapai tujuan kelompoknya (Kreitner & Kinicki, 2008). Inilah upaya yang harus dilakukan seorang pemimpin, berusaha membuat pengikutnya dengan senang hati mencapai tujuan kelompok/organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan upaya meningkatkan pemberdayaan psikologis kelompok tersebut. Pemberdayaan psikologis merupakan konsep motivasi yang berfokus pada kognisi individu yang diberdayakan (Menon, 2001). Memotivasi karyawan dilakukan dengan berbagai cara yaitu memberikan ruang untuk berkreaitivitas. Karyawan pada umumnya tidak hanya ingin bekerja dengan mengikuti arahan yang didikte setiap harinya. Karyawan ingin

berkembang dengan kebebasan berpikir dan kreativitas, namun harus tetap pada tujuan organisasi. Hal ini harus menjadi perhatian pemimpin dalam mengambil kebijakan, sebab hal ini merupakan bagian penting dalam strategi perusahaan. Seorang individu yang telah terberdayakan seharusnya bekerja dengan lebih baik dibandingkan individu yang kurang terberdayakan (Castro et al., 2008). Telah menjadi perhatian dan arah pemahaman bahwa persepsi pemberdayaan berhubungan langsung dengan faktor-faktor perilaku, aktivitas, konsentrasi, inisiatif, fleksibilitas, yang mana hal itu akan meningkatkan kinerja individu (Thomas & Velthouse, 1990). Pada dasarnya pemberdayaan merupakan kombinasi dari pemberdayaan pemimpin dengan keadaan psikologis pengikutnya (Castro et al., 2008). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis terjadi ketika karyawan yang berada dalam organisasi, pemimpinnya memiliki gaya transformasional sehingga akan tercipta emosi positif karyawan terhadap pekerjaannya. Emosi positif karyawan dapat ditingkatkan dengan pemberdayaan yaitu membangun kepercayaan terhadap karyawan. Hal ini dipandang sangat penting, karena dengan rasa saling percaya diri akan membangun sistem organisasi yang baik. Karyawan tidak harus merasa takut dalam berpendapat karena didukung lingkungan yang saling menghormati. Sikap saling percaya dan menghormati terhadap kemampuan rekan kerja menjadi cara untuk membangun rasa percaya diri setiap individu. Pemimpin dalam organisasi perlu melatih kepercayaan diri karyawan dengan cara memberikan tugas yang penting untuk dikerjakan. Hal ini akan menantang karyawan, semakin aktif dan semakin berkembang. Pemberdayaan mempunyai makna peningkatan motivasi intrinsik (Spreitzer, 1995). Karyawan yang merasa dirinya diberdayakan, akan mempunyai motivasi intrinsik yang kuat. Mereka akan merasa bahwa keberadaannya dalam organisasi mempunyai makna yang signifikan (*meaning*), merasa dirinya mampu mengerjakan tugas (*competence*), mengetahui bahwa nasibnya ditentukan oleh dirinya bukan orang lain (*self-determination*), dan memahami bahwa keberadaannya mempunyai dampak terhadap kemajuan organisasi (*impact*) (Castro et al, 2008; Conger & Kanungo, 1988; Menon, 2001). Dengan demikian karyawan yang mengalami pemberdayaan akan cenderung terlibat dalam aktifitas-aktivitas organisasi, komitmen dan setia terhadap pekerjaannya.

H: Pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

METHODS

Peneliti menghubungi pengelola UKM yang akan diteliti secara lisan dan menggunakan surat tertulis untuk mendapat ijin penelitian. Hal ini penting dilakukan agar para pegawai secara sukarela berpartisipasi dalam penelitian. Sejumlah 4 UKM yang bergerak di bidang makanan meliputi PT. UMB Boga UMY, Alive dan Yamie Panda, Pempek Ny. Kamto, dan Resto BPK Olakisat, yang beroperasi di Kabupaten Bantul dan Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta dengan total pegawai sebanyak 100 orang turut berpartisipasi.

Teknik pengambilan sampel jenuh dilakukan karena jumlah anggota populasi tidak terlalu besar. Indikator kepemimpinan transaksional meliputi motivasi inspirasional, *idealized influence*, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass & Riggio, 2006). *Meaning*, efikasi diri, determinasi diri, dan *impact* adalah indikator dari pemberdayaan psikologis (Spreitzer, 1995). Adapun indikator OCB meliputi 1) *altruism* yaitu perilaku menolong rekan kerja dan bukan merupakan kewajiban dari deskripsi pekerjaannya, 2) *civic virtue* yaitu perilaku inisiatif, dan berusaha ikut bertanggungjawab pada kehidupan organisasi, 3) *conscientiousness* yaitu perilaku sukarela yang melebihi jauh dari apa yang diharapkan perusahaan, 4) *courtesy* yaitu perilaku menghargai dan memperhatikan orang lain, berusaha memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, dan 5) *sportsmanship* yaitu perilaku sopan dan bekerja sama dengan orang lain, dan memiliki toleransi yang tinggi (Organ, 1988). Skala Likert 1-5 digunakan pada instrumen kuesioner. Uji validitas dan reliabilitas, dan pengujian mediasi menggunakan metode Baron & Kenny (1986) dengan empat persamaan regresi.

RESULTS

Profil responden penelitian menunjukkan dari 100 pegawai, sebanyak 89 (89%) pegawai memiliki status sebagai pegawai tetap, sedangkan 11 (11%) orang tidak tetap. Karakteristik yang menarik adalah meskipun UKM bergerak pada industri makanan, namun jumlah pegawai laki-laki lebih banyak (59%) dari perempuan (49%). Diduga faktor karakteristik tugas yang membutuhkan daya kekuatan fisik cukup menonjol dalam mengolah dan memasarkan produk sehingga pengelola banyak mempekerjakan laki-laki pada bidang pengolahan makanan ini. Kebutuhan pekerja yang kuat dan gesit ini semakin dipertegas dengan lebih banyaknya pekerja usia 30 tahun kebawah yaitu sebanyak 76 orang daripada pekerja diatas usia 30 sebanyak 24 orang. Dengan banyak

pekerja berusia muda, maka mayoritas pekerja memiliki masa kerja 5 tahun atau kurang (71%), dan menurun pada masa kerja 6-10 tahun sebanyak 21%, dan semakin menurun pada masa kerja 11-15 tahun yaitu sebanyak 8%.

Uji Kualitas Data

Nilai item dinyatakan valid jika nilai r hitung $\geq r$ tabel, α 5%, *one-tailed* (.1654). Hasil pengujian menggunakan korelasi antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel pada Tabel 1 menunjukkan r hitung kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis dan OCB $>$.1654. Pengujian reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* menunjukkan kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, dan OCB $>$.60 atau instrumen reliabel. Dengan demikian instrumen adalah valid dan reliabel, sehingga data dapat digunakan untuk pengolahan lebih lanjut.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

	Jml. Item	Rentang r hitung	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Transformasional (KT)	20	.622 s.d. .774	.957
Pemberdayaan Psikologis (PP)	11	.582 s.d. .824	.934
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	17	.597 s.d. .766	.945

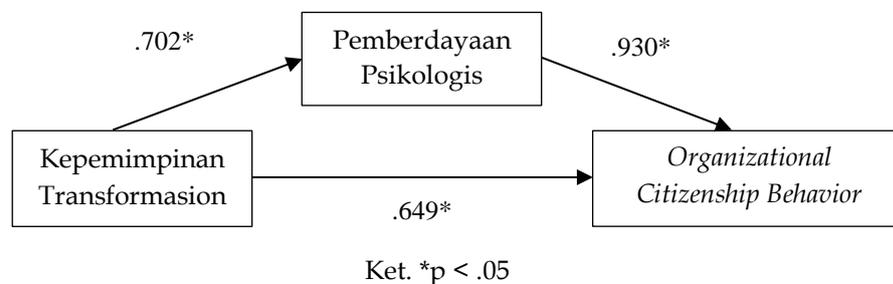
Pengujian lebih lanjut dengan metode Baron & Kenny (1986) untuk mengetahui mediasi yang terjadi parsial atau *full mediation*. Untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel *organizational citizenship behavior* dengan cara membandingkan nilai *standardized* (beta) sebelum dan sesudah dikontrol oleh pemberdayaan psikologis (Tabel 2).

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Causal Step

Model	Variabel		Undst. Coeff B	Error	Standardized Coeff. Beta	Sig.	R ²	Adj R	Keterangan
	Ind.	Dep.							
1	KT	OCB	.490	.058	.649	.000	.422	.416	Sign.
2	KT	PP	.376	.039	.702	.000	.493	.488	Sign.
3	PP	OCB	1.31	.052	.930	.000	.865	.864	Sign.
4	KT	OCB	-.005	.040	-.007	.897	.865	.862	Tidak Sign.
	PP		1.317	.074	.935	.000			

Mengacu Baron & Kenny (1986) i) *partial mediation effect*, terjadi jika persamaan regresi setelah dimasukkan variabel pemberdayaan psikologis sebagai variabel kontrol, koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB akan menurun tetapi masih signifikan; ii) *Full mediation effect*, terjadi jika persamaan regresi setelah

dimasukkan variabel pemberdayaan psikologis sebagai variabel kontrol, koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* menurun, dan tidak signifikan. Pada Tabel 2 terlihat nilai beta kepemimpinan transformasional sebelum dikontrol adalah .649 dan memiliki probabilitas .000 (signifikan). Nilai beta kepemimpinan transformasional sesudah dikontrol pemberdayaan psikologis adalah -.007 menunjukkan penurunan dan memiliki probabilitas .897 (tidak signifikan), hasil ini menunjukkan terjadi *full mediation effect*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan variabel pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* pada pegawai UKM makanan terdukung.



Gambar 1. Model Mediasi

Pada Tabel 2 disajikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis dengan *P value (sig)* $.000 < .05$. Hasil penelitian ini searah dengan temuan (Choi, Goh, Adam, & Tan, 2016; Iqbal, Fatima, & Naveed, 2019; Khusanova, Choi, & Kang, 2019) yang membuktikan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang berada dalam organisasi dengan karakteristik pemimpin transformasional mempunyai emosi positif terhadap pekerjaannya sehingga karyawan merasa dirinya terberdayakan dan mempunyai motivasi intrinsik yang kuat. Penelitian ini menguatkan bukti bahwa memotivasi karyawan tidak cukup dengan upah atau *reward* yang diterimanya setiap bulan, namun memerlukan gaya pemimpin yang transformasional dan pengakuan atas kinerja karyawan, tujuannya secara tidak langsung agar karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan melewati standar kinerja menuju yang lebih baik lagi.

Pada Gambar 1, disajikan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, dengan *P value (sig)* $.000 < .05$. Temuan ini membuktikan pentingnya pemberdayaan psikologis terhadap karyawan dalam UKM. Oleh karena itu,

jika atasan langsung ingin meningkatkan *OCB* karyawan maka atasan langsung hendaknya mengarahkan pada faktor pembentuk pemberdayaan psikologis karyawan. Semakin tinggi pemberdayaan psikologis karyawan, maka semakin tinggi perilaku *OCB* karyawan dalam bekerja. Sekali lagi temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap *OCB* (Jha, 2014; Joo & Jo, 2017; Boroh, Bahron, & Nasser, 2018).

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB* menurun sangat tajam dan tidak signifikan setelah dikontrol pemberdayaan psikologis yaitu nilai *B* yang semula .649 turun menjadi -.007 (Tabel 2). Nilai statistik menunjukkan pemberdayaan psikologis secara tegas berperan sebagai pemediasi penuh atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Hasil temuan ini membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dari Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan, hanya dapat meningkatkan *OCB* setiap individu karyawan bila melewati pemberdayaan psikologis. Temuan mengkonfirmasi hasil penelitian (Handayani, Udin, Yuniawan, Wikaningrum, & Supriyati, 2018) dan mirip dengan temuan (Ali Shahab, Sobari, & Udin, 2018) bahwa pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap *OCB*.

CONCLUSION AND SUGGESTION

Temuan penelitian secara tegas menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis berperan sebagai pemediasi penuh (full mediation effect) atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *OCB*. Pemimpin yang berkarisma, memotivasi individu dengan menginspirasi bawahan, menstimulasi intelektual, dan perhatian pada individu adalah “roh” gaya kepemimpinan transformasional. Pengelola UKM yang telah mengupayakan terjadinya perubahan dalam bisnisnya melalui kepemimpinan transformasional tetap perlu melanjutkan gaya kepemimpinan ini karena merupakan faktor positif pendorong pemberdayaan psikologis. Sebagai konsekuensi lanjutan bahwa jika UKM mampu mempertahankan peningkatan dalam pemberdayaan psikologis maka *OCB* pegawai juga meningkat. Penelitian ke depan diharapkan perlu mendalami dengan memecah pada *OCB* individu dan *OCB* organisasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dari orientasi *OCB* karyawan di UKM.

BIBLIOGRAPHY

- Ali Shahab, M., Sobari, A., & Udin, U. (2018). Empowering leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of psychological empowerment and emotional intelligence in medical service industry. *European Research Studies Journal*, 21(Special Issue 3), 403–412. <https://doi.org/10.35808/ersj/1391>
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207–242. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90051-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90051-4)
- Banahene, S., Ahudey, E., & Asamoah, A. (2017). The measurement of Organizational Citizenship Behaviour and its impact on job satisfaction and loyalty among Christian Workers in Ghana. *International Journal of Business Marketing and Management*, 2(5), 20–33.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychological Association*, 44(9), 1175–1184. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175>
- Baron, & Kenny. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bateman, T. S., & Organ., D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee “citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26(4). <https://doi.org/10.5465/255908>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers’ organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2003). Counter normative impression management, likeability, and performance ratings: the use of intimidation in an organizational

setting, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24(2), 237-250.

- Boroh, R. P., Bahron, A., & Nasser, S. S. (2018). Exploring and measuring the level of psychological empowerment (PE) and organizational citizenship behavior (OCB) among Government employees: How the relate each other. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 5(1), 12–17.
- Castro, C. B., Perinan, M. M. V., & Bueno, J. C. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitude: The mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (10), 1842-1863. <https://doi.org/10.1080/09585190802324601>
- 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. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory & practices. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Cooney, R. (2004). Empowered self-management and the design of work teams. *Personnel Review*, 33(6), 677–692. <https://doi.org/10.1108/00483480410561556>
- Deci, E., Connell, J., & Ryan, R. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Dewettinck, K., & Ameijde, M. V. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284–305. <https://doi.org/10.1108/00483481111118621>
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183–211. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279530>
- Handayani, S., Udin, Yuniawan, A., Wikaningrum, T., & Supriyati, S. (2018). Investigating the Link Between Transformational Leadership, Psychological

- Empowerment, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Pharmaceutical Sector of Indonesia. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Research*, 9(2), 766–774. [https://doi.org/10.13040/IJPSR.0975-8232.9\(2\).766-74](https://doi.org/10.13040/IJPSR.0975-8232.9(2).766-74)
- Iqbal, K., Fatima, T., & Naveed, M. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Nurses' Organizational Commitment: A Multiple Mediation Model. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 262–275. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010021>
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research* 3(1), 18-35. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 463–481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0254>
- Kent, T., Crotts, J., & Aziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal* 22(5), 221-229. DOI: 10.1108/01437730110396366
- Khusanova, R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2019). Sustainable workplace: The moderating role of office design on the relationship between psychological empowerment and organizational citizenship behaviour in Uzbekistan. *Sustainability (Switzerland)*, 11(24). <https://doi.org/10.3390/su11247024>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior*. (Vol. 8). New York: McGraw-Hill Inc, International Edition.
- Kuo, H., Yin, T. J., & Li, I. (2008). Relationship between organizational empowerment and job satisfaction perceived by nursing assistants at long-term care facilities. *Journal of Clinical Nursing*. 17(22), 3059–3066. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2007.02072.x>
- Kurniawan, I. S., & Hutami, L. T. H. (2019). The mediation of job engagement to rewards and recognition toward organizational citizenship behavior and task performance. *2nd International Conference on Banking, Accounting, Management and Economics*,

86(Icobame 2018), 48–52. <https://doi.org/10.2991/icobame-18.2019.10>

- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review*, 28(3), 169–191. <https://doi.org/10.1108/00483489910264570>
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 153–180.
- Organ, D. W. (1988). (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior*. Sage Publications Thousand Oaks.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J.B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. DOI: 10.1177/014920630002600306
- Robbins, S. P., (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Smith, C. A., & Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Spector, P. E. (1989). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005–1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model intrinsic task motivation. *Academic of Management Review*, 15 (4), 666–681. <https://doi.org/10.2307/258687>