

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis pada *Organizational Citizenship Behavior*: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Nurherawati¹, Ramdani Alfalah², Viska Putra Ananda³, Mohamad Herdi Faizal⁴, Teuku Dhani Al Ramdhani⁵, Della Apriani⁶

Universitas Cipasing Tasikmalaya^{1,2,3,4,5,6}

Corresponding Author: Nurherawati, E-Mail: nurherawati@uncip.ac.id

Published: Januari, 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Fenomena perilaku ekstra-peran (OCB) menjadi krusial bagi efektivitas organisasi, namun peran kepuasan kerja sebagai pendorong utama masih sering diperdebatkan. Data dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil uji hipotesis langsung menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* 0,521 dan *t-statistics* 5,425. Selain itu, pemberdayaan psikologis juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai *path coefficient* 0,402 dan *t-statistics* 3,719. Namun, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, yang ditunjukkan dengan nilai *t-statistics* sebesar 0,988 dan *p-value* 0,324. Lebih lanjut, hasil uji hipotesis tidak langsung mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap OCB. Hal ini dibuktikan dengan nilai *path coefficient* yang rendah sebesar 0,044 dan nilai *p-value* 0,420 yang berada di atas ambang batas signifikansi 0,05. Kesimpulan dari penelitian ini adalah pemberdayaan psikologis merupakan faktor pendorong langsung yang lebih kuat bagi munculnya perilaku OCB dibandingkan melalui perantara kepuasan kerja. Implikasi praktis bagi organisasi adalah perlunya fokus pada pemberian otonomi dan makna kerja untuk menstimulasi inisiatif sukarela karyawan.

Kata Kunci: Pemberdayaan psikologis, *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan kerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of psychological empowerment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with job satisfaction as a mediating variable. The phenomenon of extra-role behavior (OCB) is crucial to organizational effectiveness, but the role of job satisfaction as the main driver is still often debated. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) approach to test the direct and indirect relationships between variables. The results of the direct hypothesis test showed that psychological empowerment had a positive and significant effect on job satisfaction with a path coefficient value of 0.521 and t-statistics of 5.425. In addition, psychological empowerment was also found to have a positive and significant effect on OCB with a path coefficient value of 0.402 and t-statistics of 3.719. However, this study found that job satisfaction did not have a significant effect on OCB, as indicated by a t-statistics value of 0.988 and a p-value of 0.324. Furthermore, the results of the hypothesis test indirectly confirm that job satisfaction does not mediate the effect of psychological empowerment on OCB. This is evidenced by a low path coefficient of 0.044 and a p-value of 0.420, which is above the significance threshold of 0.05. The conclusion of this study is that psychological empowerment is a stronger direct driving factor for the emergence of OCB behavior than through the intermediary of job satisfaction. The practical implication for organizations is the need to focus on providing autonomy and meaning in work to stimulate employee voluntary initiatives.

Keywords: Psychological empowerment, Organizational citizenship behavior, Job satisfaction

© The Author(s). 2026 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Di era Industri 4.0 yang ditandai dengan pesatnya perkembangan teknologi digital, otomatisasi, dan konektivitas, organisasi di berbagai sektor menghadapi lanskap operasional dan persaingan yang fundamental (Fajri et al., 2025). Adaptasi menjadi kunci utama bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Penyesuaian ini tidak lagi terbatas pada pembaruan infrastruktur teknologi dan integrasi mesin-mesin canggih, melainkan juga mencakup transformasi mendasar dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia (Sakarina et al., 2022). Karyawan bukan hanya sekadar pelaksana tugas, tetapi juga menjadi aset strategis yang menentukan kemampuan organisasi untuk berinovasi, beradaptasi dengan perubahan pasar, dan memberikan nilai tambah yang berkelanjutan.

Dalam konteks ini, peran sumber daya manusia yang proaktif, fleksibel, dan memiliki inisiatif tinggi menjadi semakin krusial. Organisasi membutuhkan karyawan yang tidak hanya kompeten dalam menjalankan tugas-tugas formal mereka, tetapi juga memiliki kemauan untuk berkontribusi di luar ekspektasi, berkolaborasi secara efektif, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Perilaku-perilaku seperti ini terangkum dalam konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang menjadi semakin relevan di era 4.0 di mana dinamika kerja yang cepat dan kompleks memerlukan adanya inisiatif dan kerjasama yang kuat di antara anggota organisasi.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai atribut kunci seperti respon emosional positif terhadap kondisi kerja, pemenuhan kebutuhan yang diinginkan dalam pengaturan kerja, dan nilai atau kesetaraan pekerjaan (Liu et al., 2016) Liu *et al.* (2016). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Pancoek *et al.* (2021), menjelaskan bahwa ketika suatu organisasi memastikan dan memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan, maka hal tersebut merupakan sebuah kunci untuk mempertahankan individu-individu dalam peran karyawan di organisasi. Ketika organisasi mampu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka hal tersebut dapat mendorong pengembangan dan penerapan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan juga dapat mempertahankan retensi karyawan. Dalam beberapa hasil studi penelitian mengidentifikasi bahwa *psychological empowerment* sebagai faktor penting pada *job satisfaction* (Spreitzer, 1996; Shah *et al.*, 2019).

Berdasarkan hasil penelitiannya Holdsworth dan Cartwright (2003), menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan juga kesehatan mental serta fisik karyawan (Holdsworth dan Cartwright, 2003). Penelitian lain juga menemukan bahwa karyawan yang diberdayakan secara psikologis di tempat kerja secara signifikan dapat memprediksi tingkat kepuasan kerja dan hasil pekerjaan penting lainnya (G. Wang dan Lee, 2009). Selanjutnya, peneliti lain juga menyatakan bahwa mayoritas studi mengungkapkan bahwa pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja secara signifikansi berkorelasi (Li *et al.*, 2018). Di samping itu, selain pengaruhnya pada kepuasan kerja, lebih lanjut dalam (Singh dan Singh, 2019), bahwa pemberdayaan

psikologis juga berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior* (OCB). Pemberdayaan bukanlah sesuatu yang dapat dilakukan manajer untuk karyawan, melainkan pola pikir yang dimiliki karyawan tentang peran seorang karyawan dalam organisasi (Quinn, R. E. ; Spreitzer, 1997).

Dalam konteks dinamika organisasi modern, *Organizational citizenship behavior* (OCB) menjadi faktor kritis yang mendukung efektivitas kolektif, terutama pada organisasi berbasis partisipatif seperti koperasi. Koperasi Serba Usaha (KSU) Tandangsari Kabupaten Sumedang, sebagai entitas yang mengandalkan kolaborasi anggota dan karyawan, memerlukan perilaku ekstra-rodi karyawan yang tidak hanya memenuhi tugas formal tetapi juga berkontribusi secara sukarela untuk keberlanjutan organisasi. Namun, tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan tekanan kompetisi seringkali menghambat munculnya OCB, sehingga diperlukan pendekatan psikologis untuk memicu partisipasi aktif dari karyawan.

Koperasi Simpan Pinjam (KSP) atau Koperasi Serba Usaha (KSU) memiliki dinamika kerja yang unik dibandingkan perusahaan swasta murni, karena berlandaskan asas kekeluargaan dan pelayanan anggota. KSU Tandangsari di Kabupaten Sumedang, sebagai salah satu koperasi besar, menuntut karyawannya untuk bekerja melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka demi menjaga kepuasan anggota dan keberlangsungan organisasi. Fenomena ini disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun, tantangan di era modern menuntut karyawan tidak hanya bekerja secara rutin, tetapi juga memiliki Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*). Karyawan yang merasa kompeten, memiliki otonomi, dan merasa pekerjaannya bermakna cenderung akan berkontribusi lebih bagi organisasi. Selain itu, Kepuasan Kerja berperan sebagai jembatan emosional; ketika pemberdayaan yang diberikan perusahaan mampu membuat karyawan puas. Dengan demikian keinginan karyawan untuk melakukan perilaku OCB akan semakin kuat.

Pemberdayaan psikologis adalah serangkaian keadaan psikologis yang berfokus pada bagaimana karyawan memikirkan pekerjaan, bagaimana mendapatkan pengalaman dan seberapa besar rasa percaya pada peran serta pengaruhnya dalam organisasi (Spreitzer, 1995). Hal ini juga yang membuat karyawan merasa percaya diri dan cenderung berhasil melakukan tugasnya. Lebih lanjut Spreitzer (1995) menggambarkan pemberdayaan psikologis sebagai konstruk motivasi yang memiliki empat kognisi tentang orientasi individu terhadap peran kerja: makna, kompetensi, dampak, dan penentuan nasib sendiri (otonomi). Makna adalah nilai yang ditempatkan individu pada peran kerja berdasarkan cita-cita atau standarnya (K. W. Thomas dan Velthouse, 1990). Kompetensi adalah perasaan *self-efficacy* atau harapan kinerja usaha yang mendorong seseorang untuk percaya tentang kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan keterampilan (Bandura, 1989). Dampak adalah sejauh mana seorang individu dapat mempengaruhi hasil organisasi (Ashforth, 1989). Sedangkan penentuan nasib sendiri adalah otonomi dalam memulai perilaku kerja dan membuat keputusan tentang pekerjaan (Deci *et al.*, 1989).

Kepuasan kerja mengacu pada keseluruhan orientasi emosional individu terhadap tugas yang sedang ditempatinya (Kalleberg, 1977). Secara khusus, kepuasan kerja adalah fungsi yang menggambarkan rentang kepuasan tertentu yang dialami karyawan untuk berbagai aspek pekerjaan. Karyawan mungkin menyadari kepuasan atau ketidakpuasan dalam pekerjaan yang berbeda atau dengan aspek yang berbeda dari pekerjaan yang sama (Locke, 1969). Kepuasan dan ketidakpuasan kerja adalah respons emosional yang kompleks terhadap pekerjaan. Dengan demikian, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap dan perasaan karyawan tentang pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menjadi tanda kondisi mental karyawan yang baik dan mempengaruhi fungsi dan bisnis organisasi (Kalleberg, 1977).

Teori *organizational citizenship behavior* dikemukakan oleh Organ pada tahun 1988 dan kemudian didefinisikan ulang olehnya pada tahun 1997. Organ (1997) mengusulkan lima perilaku umum yang digunakan untuk menjelaskan teori OCB. Kelima perilaku tersebut adalah: pertama altruisme, yaitu perilaku sukarela yang mencakup dalam membantu orang lain mengenai tugas atau masalah organisasi. Istilah altruisme tersebut mengacu pada kemampuan dalam membantu orang lain atau memberikan bantuan terhadap rekan kerja tanpa adanya kompensasi atas bantuanyang telah diberikan tersebut. Kedua, kesopanan yaitu berkaitan dengan melakukan kewajiban dalam bekerjasama dengan orang lain. Ketiga, sportivitas yaitu sikap suportif yang berarti tidak mengeluh ketika terdapat masalah atau ketika rencananya tidak terwujud dan hal tersebut tidak menunjukkan perasaan negatifnya kepada orang lain. Keempat, kesadaran yaitu sebagai perilaku yang menunjukkan disiplin diri dan tingkat pengendalian diri yang diharapkan dari seorang karyawan. Kelima, kabajikan sipil atau CSR yang berarti memiliki pengetahuan tentang hal-hal yang terjadi dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di KSU (Koperasi Serba Usaha) Tandangsari Kabupaten Sumedang, yang merupakan penelitian Survey *explanatory*, yaitu survey yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis, dan dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Populasi dalam Penelitian ini adalah 85 karyawan KSU (Koperasi Serba Usaha) Tandangsari Kabupaten Sumedang. Teknik sampling yang digunakan adalah total sampling, hal ini berdasarkan pendapat Sugiyono (2013) yang menyatakan bahwa total sampling adalah teknik sampling dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, karena jumlah populasi dalam penelitian ini kurang dari 100, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 85 karyawan.

Sementara itu, pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Dimana pemberdayaan psikologis diukur menggunakan kuesioner dari Spreitzer (1995) dengan 12 item pertanyaan. Kepuasan kerja diukur menggunakan kuesioner dari Peter Warr (1979) yang terdiri dari 6

item pertanyaan. Sedangkan *Organizational citizenship behavior* (OCBO) diukur dengan menggunakan kuesioner dari Williams & Anderson (1991) terdiri dari 7 item pertanyaan.

Disamping itu, data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data primer yang dikumpulkan melalui hasil penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden dengan menggunakan kuesioner cetak yang selanjutnya langsung diisi oleh responden penelitian. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pengujian menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui tiga tahap, yang pertama Analisa *outer model* yang dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Tahapan kedua Analisa *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya presentasi variance dengan melihat nilai *R-Square*, *Q2 predictive relevance* dan *Goodness of fit*. Dan tahapan ketiga uji hotesis dengan *bootstrapping* untuk melihat pengujian variabel secara langsung dan pengujian variabel secara tidak langsung (Joe F Hair et al., 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Model Analisis

1. Analisa *Outer model*

a. Validitas konvergen

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dengan nilai *outer loadings* > 0,70. Kriteria tersebut sesuai dengan Hair et al. (2011) yang menyatakan bahwa data dikatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* > 0,70. Dengan demikian, semua item dinyatakan valid.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas konvergen

Variabel	Indikator	<i>Outer loading</i>
Pemberdayaan psikologis	PP1	0,898
	PP2	0,932
	PP3	0,930
	PP4	0,907
	PP5	0,917
	PP6	0,905
	PP7	0,860
	PP8	0,823
	PP9	0,891
	PP10	0,886
	PP11	0,726
	PP12	0,823

Kepuasan Kerja	KK1	0,817
	KK2	0,861
	KK3	0,923
	KK4	0,863
	KK5	0,888
	KK6	0,903
OCB	OCB1	0,798
	OCB2	0,831
	OCB3	0,812
	OCB4	0,783
	OCB5	0,804
	OCB6	0,775
	OCB7	0,717

b. Validitas diskriminan

Menurut Hair at al. (2011) menyatakan bahwa data dapat dinyatakan valid apabila memiliki nilai >0,70 dan nilai pada indikator tersebut lebih besar dari pada nilai item pada konstruk yang lain.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Indikator	PE	KK	OCB
PE1	0,426	0,426	0,316
PE2	0,485	0,485	0,365
PE3	0,462	0,462	0,342
PE4	0,454	0,454	0,325
PE5	0,500	0,500	0,365
PE6	0,507	0,507	0,366
PE7	0,442	0,442	0,318
PE8	0,435	0,435	0,401
PE9	0,441	0,441	0,404
PE10	0,449	0,449	0,422
PE11	0,404	0,404	0,263
PE12	0,462	0,462	0,318
KK1	0,530	0,817	0,243
KK2	0,397	0,861	0,183
KK3	0,410	0,923	0,323
KK4	0,396	0,863	0,222
KK5	0,469	0,888	0,274
KK6	0,499	0,903	0,319
OCB1	0,371	0,288	0,798
OCB2	0,407	0,262	0,831
OCB3	0,414	0,281	0,812
OCB4	0,185	0,188	0,783

OCB5	0,256	0,196	0,804
OCB6	0,236	0,255	0,775
OCB7	0,183	0,085	0,717

Berdasarkan tabel 2 nilai *loading* dari masing-masing item indikator terhadap konstruknya yang ditunjukkan melalui nilai *cross loading* dimana seluruh nilai indikator tersebut sudah valid, nilai outer loading lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* lebih baik dari pada indikator pada konstruk lainnya.

Disamping itu, hasil uji validitas juga dapat dilihat berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*.

Tabel 3. Hasil uji *Fornell-Larcker Criterion*

	Pemberdayaan Psikologis	Kepuasan Kerja	OCB
Pemberdayaan Psikologis	0,876		
Kepuasan Kerja	0,301	0,789	
OCB	0,521	0,402	0,877

Tabel 3 menunjukkan hasil uji *Fornell-Larcker Criterion*, dimana hasil dari nilai *average variance extracted* (AVE) pada setiap konstruk dengan konstruk lainnya sudah lebih besar, maka dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan dinyatakan baik.

c. Reliabilitas

Suatu instrument penelitian dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* >0,7 dan nilai *Composite Realibility* >0,6 (Joe F. Hair et al., 2011).

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Pemberdayaan psikologis	0,972	0,974	0,975	0,768
Kepuasan kerja	0,939	0,945	0,952	0,768
OCB	0,902	0,926	0,920	0,623

Tabel 4 menunjukkan hasil uji reliabilitas, dimana semua variabel memenuhi nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Realibility*. Sementara itu, untuk nilai *average variance extracted* (AVE) sudah sesuai kriteria, yaitu memiliki nilai >0,50 sehingga disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

2. Analisa *Inner Model*

R Square

Uji ini dilakukan untuk menilai seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Berikut hasil uji R Square ditunjukkan oleh Tabel 5.

Tabel 5. Hasil uji *R Square*

Variabel dependen	R Square	R Square Adjusted
OCB	0,162	0,152
Kepuasan Kerja	0,282	0,264

Tabel 5 menunjukkan bahwa semua variabel dependen memiliki R-Square > 0,222 yang menunjukkan R-Square lemah (Chin & Newsted, 1998).

3. Uji Hipotesis

Hipotesis didukung apabila nilai $p < 0,05$ (significance level = 5%) dan nilai t -statistic > 1,96 (Joseph F. Hair et al., 2013). Hasil uji hipotesis langsung dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 6 sebagai berikut.

Tabel 6. Hasil uji hipotesis langsung

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Keputusan
Pemberdayaan psikologis → Kepuasan kerja	0,521	0,538	0,096	5,425	0,000	Didukung
Pemberdayaan psikologis → OCB	0,402	0,423	0,108	3,719	0,000	Didukung
Kepuasan kerja → OCB	0,109	0,135	0,110	0,988	0,324	Tidak didukung

Berdasarkan hasil uji hipotesis langsung menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis pada kepuasan kerja memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,521 yang menunjukkan terdapat pengaruh positif, nilai p sebesar 0,000 ($<0,05$) dan t -statistics 5,425 ($>1,96$) dengan demikian hipotesis 1 didukung. Sementara itu, pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, dimana *path coefficient* sebesar 0,402, dengan t -statistics 3,719 ($>1,96$) dan memiliki nilai P 0,000 ($<0,05$), dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 didukung. Disamping itu, kepuasan kerja tidak berpengaruh pada OCB, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,109, t -statistics 0,988 ($>1,96$) dan memiliki nilai P sebesar 0,324 ($<0,05$) dengan demikian, hipotesis 3 tidak didukung.

Lebih lanjut penelitian ini juga menguji hipotesis tidak langsung yang ditunjukkan pada tabel 7 sebagai berikut.

Tabel 7. Hasil uji hipotesis tidak langsung

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (/O/STDEV/)</i>	<i>P Values</i>	Keputusan
Pemberdayaan psikologis → Kepuasan kerja → OCB	0,044	0,061	0,054	0,807	0,420	Tidak didukung

Berdasarkan tabel 7 mengenai hasil uji hipotesis tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh pemberdayaan psikologis pada OCB, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,044, *t-statistics* 0,807 ($>1,96$) dan nilai P sebesar 0,420 ($<0,05$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 tidak didukung.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti ketika karyawan merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan makna dalam pekerjaannya, mereka cenderung merasa puas dengan lingkungan dan peran kerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Seibert et al. (2011) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan prediktor kuat bagi kepuasan kerja karena memberikan rasa kontrol dan kepercayaan diri kepada karyawan. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Herawati & Sunaryo, 2023), dimana pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh pada kepuasan kerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis terhadap OCB. Hal tersebut diindikasikan bahwa pemberdayaan menciptakan rasa tanggung jawab psikologis yang mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan melampaui deskripsi tugas formal mereka (perilaku ekstra-peran). Temuan ini memperkuat penelitian dari Shah et al. (2019) yang menemukan bahwa persepsi pemberdayaan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi melalui perilaku OCB sebagai bentuk timbal balik atas kepercayaan yang diberikan perusahaan.

Sementara itu, berbeda dengan dua hubungan sebelumnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dalam konteks penelitian ini, rasa puas terhadap pekerjaan saja ternyata tidak cukup kuat untuk mendorong karyawan melakukan perilaku sukarela (OCB). Ada kemungkinan faktor lain seperti budaya organisasi atau beban kerja yang lebih mendominasi keputusan karyawan untuk melakukan OCB. Meskipun banyak teori menyatakan kepuasan mendorong OCB, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Williams & Anderson (1991) yang dalam beberapa kasus menemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan OCB bersifat lemah atau tidak konsisten jika terdapat variabel moderator lain seperti komitmen organisasi atau keadilan prosedural.

Adapun hasil penelitian pada hipotesis tidak langsung menemukan bahwa kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh pemberdayaan psikologis pada OCB. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun pemberdayaan psikologis mampu meningkatkan kepuasan kerja (seperti terlihat pada hasil uji langsung sebelumnya), peningkatan kepuasan tersebut Ketidaksignifikanan peran mediasi ini kemungkinan besar disebabkan oleh lemahnya hubungan langsung antara Kepuasan Kerja terhadap OCB pada objek penelitian ini. Ketika variabel mediator (Kepuasan Kerja) tidak memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel dependen (OCB), maka fungsi mediasi secara otomatis akan gugur. but tidak serta-merta mendorong karyawan untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan kata lain, hubungan antara pemberdayaan dan perilaku ekstra-peran (OCB) dalam penelitian ini bersifat langsung dan tidak bergantung pada sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Temuan yang menunjukkan tidak adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja pada OCB didukung oleh perspektif penelitian dari Bolino et al. (2013) yang menyarankan bahwa OCB kadang-kadang didorong oleh manajemen impresi atau tuntutan lingkungan kerja, sehingga variabel sikap seperti kepuasan kerja tidak selalu menjadi jembatan (mediator) yang efektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini menyimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis memegang peranan kunci sebagai penggerak utama dalam meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun, kepuasan kerja ditemukan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap pembentukan OCB, baik secara langsung maupun sebagai mediator. Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur perilaku organisasi sebagai berikut: 1) Mendukung teori bahwa pemberdayaan psikologis (otonomi, kompetensi, makna) secara konsisten menjadi prediktor kuat bagi kepuasan dan perilaku ekstra-peran. 2) Menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi jembatan bagi semua perilaku positif di organisasi. Hal ini menantang asumsi umum bahwa karyawan yang puas otomatis akan melakukan OCB.

Selain itu, implikasi bagi manajer dan praktisi di organisasi, hasil ini memberikan panduan strategis diantaranya: 1) Perusahaan harus lebih fokus pada program pemberdayaan (seperti pelibatan dalam pengambilan keputusan) karena ini berdampak ganda pada kepuasan dan kinerja sukarela (OCB). 2) Mengingat kepuasan kerja tidak mendorong OCB dalam konteks ini, manajemen tidak bisa hanya mengandalkan program kesejahteraan umum (fasilitas/gaji) untuk mengharapkan karyawan bekerja "lebih" (*extra-role*).

Penelitian ini juga memberikan saran untuk peneliti selanjutnya, dimana adanya hipotesis yang ditolak (kepuasan kerja → OCB), berikut adalah saran untuk pengembangan penelitian selanjutnya: 1) Disarankan untuk menguji variabel moderator seperti budaya organisasi atau komitmen afektif. Mungkin

saja kepuasan kerja baru bisa mendorong OCB jika didukung oleh budaya organisasi yang kuat. 2) Mengingat hasil ini mungkin bersifat situasional, disarankan untuk melakukan pengujian ulang pada industri yang berbeda (misalnya membandingkan sektor jasa yang *high-touch* dengan sektor manufaktur) untuk melihat konsistensi peran kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashforth, B. E. (1989). *The Experience of Powerlessness in Organizations Great progress has been made in recent years toward understanding how individuals adapt or adjust to particular work environments (Davis administrative , and operating decisions . Autonomy concerns the fre.*
- Bandura, A. (1989). Knowledge management in a multimedia environment: Some key research issues. *American Psychologist*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/SCORED.2002.1033040>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). *Exploring the dark side of organizational citizenship behavior*. 559(November 2012), 542–559. <https://doi.org/10.1002/job>
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. *Statistical Strategies for Small Sample Research, January 1998*, 295-336.
<http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6S-Lsj1H9txe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Fajri, T. I., Rahayu, N., Eldo, H., Chrisnawati, G., & Shaulita, R. (2025). *Jurnal JTik (Jurnal Teknologi Informasi dan Komunikasi) Integrasi Big Data dan AI untuk Pengambilan Keputusan dalam*. 9(June), 783–789.
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Joe F, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). *An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research*. 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hair, Joseph F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Herawati, N., & Sunaryo, S. (2023). *The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction : The Mediating Role of Psychological Empowerment*. 7(07), 32–53. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7704>

- Holdsworth, L., & Cartwright, S. (2003). Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 131–140. <https://doi.org/10.1108/01437730310469552>
- Kalleberg, A. L. (1977). WORK VALUES AND JOB REWARDS: A THEORY OF JOB SATISFACTION* ARNE. *American Sociological Review*, 42(1), 124–143.
- Li, H., Shi, Y., Li, Y., Xing, Z., Wang, S., Ying, J., Zhang, M., & Sun, J. (2018). Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. In *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 74, Issue 6). <https://doi.org/10.1111/jan.13549>
- Liu, Y., Aungsuroch, Y., & Yunibhand, J. (2016). Job satisfaction in nursing: A concept analysis study. *International Nursing Review*, 63(1), 84–91. <https://doi.org/10.1111/inr.12215>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Peter Warr, J. C. and T. W. (1979). *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*. 129–148.
- Quinn, R. E. ; Spreitzer, G. M. (1997). Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49.
- Sakarina, S., Ena, Z., Cakranegara, P. A., & Surahman, S. (2022). *Digital Transformation in Human Resource Management in the Industrial*. 3(5), 3–9.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital. *Management Research Review*, 42(7), 797–817. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0194>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601–629. <https://doi.org/10.1007/BF02506984>
- Sugiyono, D. P. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R&D*. Alfabeta.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.

<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group and Organization Management*, 34(3), 271–296.
<https://doi.org/10.1177/1059601108330089>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991a). Job Satisfaction. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 3, pp. 601–617).

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991b). *Journal of Management*.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>