

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

¹Nur Huda Alfarizki

Program Studi Magister Manajemen, STIE Jaya Negara Tamansiswa , Indonesia

Email: ranugrati@yahoo.co.id

Abstract. *The purpose of the study to examine the role of OCB in mediating the effect of employee empowerment on employee performance at PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Department 4 Surabaya. The population of this study is employees of PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Department 4 Surabaya totaling 30 employees. A sample is a portion of a population that has relatively similar characteristics and is considered to be representative of the population (Singarimbun, 1991). The sampling technique in this study uses a census, where the samples used are all members of the existing population. So that the sample in the study was 30 employees. The analysis technique used is path analysis. The results of the study explain that empowerment affects Organizational Citizenship Behavior and organizational performance is acceptable. Organizational Citizenship Behavior affects employee performance is acceptable. Organizational Citizenship Behavior can mediate the effect of empowerment on employee performance.*

Keywords: *Pemberdayaan, kinerja, organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Hubungan kerjasama dalam bidang ketenagakerjaan saat ini terjalin sangat pesat, perusahaan-perusahaan kini banyak menanamkan saham pada suatu perusahaan ternama. Melihat perkembangan infrastruktur yang dijalankan oleh pemerintah, perusahaan konstruksi saat ini mempunyai project yang dijalankan secara bersama maupun sendiri. Keputusan pemerintah untuk menjalankan pembangunan ini akan membuat perusahaan-perusahaan konstruksi berperan aktif ikut serta dalam pembangunan infrastruktur.

Persaingan dan kerjasama antara perusahaan-perusahaan konstruksi dalam menjalankan project pembangunan skala besar sedang dihadapi saat ini. Untuk menarik owner agar mempercayai perusahaan

dalam project-nya, perusahaan membutuhkan mutu dan Sumber Daya Manusia (SDM) baik dan bertanggung jawab. Bagi PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk. setiap karyawan dianggap sebagai *human capital*. Konsep *human capital* ini menerapkan kualitas karyawan dapat ditingkatkan melalui pembekalan kompetensi, pengetahuan, atribut, dan kemampuan, yang diwujudkan dalam kemampuan untuk bekerja ekselen sehingga menghasilkan nilai ekonomis di dalam pembangunan. Selain itu, etos kerja yang tinggi dan nilai-nilai kearifan lokal juga diterapkan dalam *Good Corporate Governance* (GCG) perseroan dengan tujuan meningkatkan daya saing dalam menghadapi tantangan global.

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam

mencapai tugas pokok dan fungsi PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk secara efektif. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk tidak akan terselesaikan dengan baik. Tercapainya tugas pokok dan fungsi PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk dapat disebabkan oleh berbagai hal, salah satunya adalah kinerja pegawai. Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas yang telah dibebankan (Timpe, 2002:9). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah memiliki kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya (Moehariono, 2009:61).

Berbagai cara akan ditempuh oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawainya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, diantaranya peran pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan mengandung pengertian sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan peranan dan wewenang, serta tanggung jawab karyawan dalam

organisasi. Pemberdayaan karyawan secara otomatis menuntut adanya kemampuan dan kompetensi yang lebih tinggi pada diri karyawan yang bersangkutan.

Dalam praktik, yang sering terjadi adalah wewenang dan tanggung jawab dilakukan setelah lewat penilaian atas kompetensi, sikap, dan perilaku individu bersangkutan yang memang pantas dan memenuhi syarat untuk diberdayakan. Tindakan pemberdayaan mencakup strategi yang pada tingkatan yang paling rendah berupa peningkatan peranan karyawan dalam ikut serta mengambil keputusan di sekitar pekerjaan sendiri. Pada tingkat yang tertinggi berupa peningkatan peranan sampai pada kewenangan swakelola penuh atas tugas pekerjaan sendiri maupun hubungan dengan tugas dan pekerjaan orang lain (Wignyowiyoto, 2002, 69-70).

Hasil penelitian tentang pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Ahn dan Kwon (2005), Nursyamsi (2013), Lestari (2015) membuktikan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Cahyono, *et al.* (2014) menyimpulkan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Perkebunan Jember, hal ini menunjukkan bahwa adanya pemberdayaan karyawan berkaitan langsung dengan instansi tetapi tidak dirasakan langsung oleh karyawan, dimana karyawan masih belum

semuanya ditempatkan sesuai dengan kapasitas dan kompetensinya.

Hasil kajian pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang belum konsisten atau adanya research gap sehingga perlu dilakukan kajian kembali dan menambahkan variabel mediasi yaitu OCB sebagai variabel mediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an, Bateman dan Organ(1983); Smith (1983); dalam Bienstock (2003:360), Robbins (2006:31) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002:505). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi, Podsakoff (2000:513).

Besarnya tanggung jawab karyawan memungkinkan sekali untuk munculnya sebuah perilaku

yang melebihi peran kerja. Profesi karyawan menuntut bukan hanya penguasaan ilmu saja, tapi juga ketrampilan-ketrampilan khusus lainnya seperti kemampuan interpersonal dan komunikasi yang baik. Fleksibilitas jam kerja karyawan memperkuat alasan perlunya OCB. Robbins dan Judge (2008:40), menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Podsakoff (1997) dalam kajiannya menemukan bukti bahwa karyawan yang memiliki perilaku menolong dan sikap sportif akan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal baik secara kuantitas maupun kualitas. Sudarma dan Ketut (2011), Yusuf dan Mardiana (2012) menyimpulkan bahwa OCB mempengaruhi kinerja pegawai.

OCB yang merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formal dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi akan berhasil dengan adanya pemberdayaan terhadap pegawai. Hasil kajian tentang pengaruh pemberdayaan terhadap OCB dilakukan oleh Sinnappan dan Amulraj (2014) menunjukkan bahwa pemberdayaan mempengaruhi OCB. Nursanti dan Anissa (2014) menyimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pemberdayaan terhadap OCB. Hasil yang sama ditunjukkan oleh Liang dan Zhen (2012) bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Dengan melihat fenomena yang ada dan kajian empiris terdahulu

maka idealnya pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan OCB yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menimbulkan ketertarikan bagi peneliti untuk mengangkat permasalahan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terutama dari sisi pemberdayaan karyawan dan OCB pada PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya.

LANDASAN TEORI

Pemberdayaan

Pemberdayaan karyawan mengandung pengertian sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan peranan dan wewenang, serta tanggung jawab karyawan dalam organisasi. Pemberdayaan karyawan secara otomatis menuntut kemampuan dan kompetensi yang lebih tinggi pada diri karyawan yang bersangkutan. Dalam praktik, yang sering terjadi adalah wewenang dan tanggung jawab dilakukan setelah lewat penilaian atas kompetensi, sikap dan perilaku individu bersangkutan yang memang pantas dan memenuhi syarat untuk diberdayakan.

Pemberdayaan karyawan berbeda dengan kenaikan jabatan atau promosi. Pemberdayaan dilakukan sebagai sebuah kebutuhan serta diperlukan oleh suatu organisasi, atau dalam rangka pemanfaatan kelebihan kompetensi untuk kepentingan organisasi. Sedangkan promosi jabatan lebih banyak didasarkan pada kebutuhan mengisi posisi (jabatan, fungsi) dalam rangka *staffing* dan pemeliharaan jenjang karir.

Tindakan pemberdayaan mencakup strategi yang pada tingkatan yang paling rendah berupa peningkatan peranan karyawan dalam ikut serta mengambil keputusan di sekitar pekerjaan sendiri. Pada tingkat yang tertinggi berupa peningkatan peranan sampai pada kewenangan swakelola penuh atas tugas pekerjaan sendiri maupun hubungan dengan tugas dan pekerjaan, Wignyowiyoto (2002:69).

Kinerja Pegawai

Prawirosentono (1999:186) menyatakan kinerja (*performance*) adalah sesuatu yang dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara royal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika". Mangkuprawira (2007:160) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Donnelly dan Ivancevich (1994:210) mengemukakan bahwa kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hersey dan Blanchard (1998:179)

mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerja tanpa bantuan suatu media berupa sarana yang berpengaruh kepada diri baik intrinsik maupun ekstrinsik.

Organizational Citizenship Behavior

OCB menurut Organ (1987:120) adalah suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbangan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi. *OCB* merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi, Organ (1988). Organisasi percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang tinggi, dasar kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan akhir mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja yang baik menuntut perilaku individu yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *OCB*. *OCB* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku individu disebut sebagai anggota yang baik, Sloat (1999:20).

Perilaku ini cenderung melihat seseorang sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri.

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati, lingkungan dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianut. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungan untuk meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan, misal seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu.

Jika individu dalam organisasi memiliki *OCB*, maka usaha untuk mengendalikan individu tersebut menurun, karena individu dapat mengendalikan perilaku sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasi. Organ, (1988:120) menyatakan bahwa *OCB* dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadi perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Perilaku muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan suatu yang lebih jika manajer memiliki persepsi

yang positif terhadap organisasi. OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajiban, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri, Sloat (1999:21) tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan, Organ dan Konovski (1989:85).

METODE

Sesuai dengan pokok masalah dan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, maka jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2006:2) penelitian menurut tingkat eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan menggunakan instrument kuisioner sebagai alat pengumpulan data.

Populasi dari penelitian ini adalah pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4

Surabaya berjumlah 30 pegawai. Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap dapat mewakili populasi (Singarimbun, 1991). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *sensus*, dimana sampel yang digunakan adalah semua anggota populasi yang ada. Sehingga sampel dalam penelitian sebanyak 30 pegawai.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari regresi berganda yang menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap pengujian hipotesis yang kompleks. Analisis jalur ini dapat dilakukan untuk mengestimasi besarnya pengaruh baik langsung maupun tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini di sajikan pada Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Jalur	t-statistik	Sig.t
Pemberdayaan → Organizational Citizenship Behavior	0,619	4,171	0,000
Pemberdayaan → Kinerja Pegawai	0,672	6,141	0,000
Organizational Citizenship Behavior → Kinerja Pegawai	0,306	2,797	0,009

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh pemberdayaan

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menghasilkan nilai t statistik

sebesar 4,171 dengan *sig.t* sebesar 0.000. Karena *sig.t* lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dapat diterima. Koefisien jalur pengaruh pemberdayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* bernilai 0,619 dengan arah positif.

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 6,141 dengan *sig.t* sebesar 0.000. Karena *sig.t* lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Koefisien jalur pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai bernilai 0,672 dengan arah positif.

Hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh *Organizational*

Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai menghasilkan nilai $t_{\text{statistik}}$ sebesar 2,797 dengan *sig.t* sebesar 0.009. Karena *sig.t* lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* maka semakin tinggi kinerja pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya. Koefisien jalur pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai bernilai 0,306 dengan arah positif, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 30,6%.

Hasil analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total, disajikan pada tabel berikut

Tabel 2. Pengaruh Antar Variabel Secara Langsung, Tidak Langsung dan Total

Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Pengaruh Total
Pemberdayaan → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,619	-	0,619
Pemberdayaan → Kinerja Pegawai	0,672	$(0,619) \times (0,306) = \mathbf{0.189}$	0,861
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> → Kinerja Pegawai	0,306	-	0,306

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 5.13, diketahui bahwa berdasarkan hasil

pengujian nilai pengaruh total pengaruh pemberdayaan terhadap

kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,861 lebih besar pengaruh langsung pemberdayaan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,672, hasil ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden berkaitan dengan pemberdayaan tinggi, artinya dalam menjalankan aktifitas pekerjaan, sebagai pegawai memiliki keinginan mengaktualisasikan potensi diri, memiliki ketrampilan menyelesaikan tugas, memiliki keyakinan yang kuat didalam melakukan aktifitas pekerjaan, memiliki keyakinan dengan kemampuan (kompetensi) sendiri, memiliki peluang mengerjakan tugas secara mandiri dan independen, mampu memutuskan sendiri tanpa perintah langsung dari pimpinan, memiliki keinginan untuk bekerja lebih keras dan memiliki potensi dalam memajukan perusahaan. Dari delapan butir pertanyaan yang ada, butir pertanyaan memiliki peluang mengerjakan tugas secara mandiri dan independen memiliki peran besar dalam membentuk variabel pemberdayaan

Pemberdayaan secara langsung berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil kajian menunjukan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh signifikan terhadap

Organizational Citizenship Behavior. Pengaruh signifikan tersebut memiliki nilai yang positif, yang artinya adanya peningkatan terhadap pemberdayaan pegawai maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* pegawai akan tinggi apabila perusahaan mampu memberikan pemberdayaan yang efektif terhadap pegawai. Pemberdayaan yang dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dapat dilakukan dengan diberikan peluang kepada pegawai untuk mengerjakan tugas secara mandiri dan independen

Pada kondisi ini, dengan pemberdayaan maka pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya akan memiliki perilaku dari pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi dengan bersedia menolong teman yang mempunyai beban pekerjaan berat dan bersedia mengikuti perubahan dan perkembangan organisasi. Hasil kajian tentang pengaruh pemberdayaan terhadap OCB ini menguatkan kajian sebelumnya yang dilakukan oleh Sinnappan dan Amulraj (2014) menunjukkan bahwa pemberdayaan mempengaruhi OCB. Nursanti dan Anissa (2014) menyimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara pemberdayaan terhadap OCB. Hasil yang sama ditunjukan oleh Liang dan Zhen (2012) bahwa pemberdayaan

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Pemberdayaan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial ditemukan bukti bahwa pemberdayaan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya. Kajian ini dapat diinterpretasikan bahwa tingginya sikap maupun hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya dipengaruhi oleh pemberdayaan. Pada kondisi ini, kinerja pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya akan meningkat apabila dalam menjalankan aktifitas pekerjaan, sebagai pegawai memiliki peluang mengerjakan tugas secara mandiri dan independen.

Wignyowiyoto, (2002) mengungkapkan tindakan pemberdayaan mencakup strategi yang pada tingkatan yang paling rendah berupa peningkatan peranan karyawan dalam ikut serta mengambil keputusan di sekitar pekerjaan sendiri. Pada tingkat yang tertinggi berupa peningkatan peranan sampai pada kewenangan swakelola penuh atas tugas pekerjaan sendiri maupun hubungan dengan tugas dan pekerjaan orang lain. Hasil penelitian tentang pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai menguatkan kajian yang dikemukakan oleh Ahn dan Kwon (2005), Nursyamsi (2013), Lestari (2015) membuktikan bahwa

pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

***Organizational Citizenship Behavior* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial ditemukan bukti bahwa *organizational citizenship behavior* secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya. Kajian ini dapat diinterpretasikan bahwa tingginya sikap maupun hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya dipengaruhi oleh *organizational citizenship behavior*. Pada kondisi ini, kinerja pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya akan meningkat apabila pegawai memiliki perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Peran *organizational citizenship behavior* dalam meningkatkan kinerja terapan pada bersedia menolong teman yang mempunyai beban pekerjaan berat dan bersedia mengikuti perubahan dan perkembangan organisasi

Hasil kajian ini menguatkan kajian yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008:40), menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

Podsakoff (1997) dalam kajiannya menemukan bukti bahwa karyawan yang memiliki perilaku menolong dan sikap sportif akan menghasilkan produktifitas kerja yang optimal baik secara kuantitas maupun kualitas. Sudarma dan Ketut (2011), Yusuf dan Mardiana (2012) menyimpulkan bahwa OCB mempengaruhi kinerja pegawai.

Organizational Citizenship Behavior memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial ditemukan bukti bahwa *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya. Artinya pemberdayaan pada pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya mampu membuat pegawai memiliki perilaku yang melebihi peran yang diwajibkan (*organizational citizenship behavior*) dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya. Hasil ini menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan peranan dan wewenang, serta tanggung jawab pegawai dalam organisasi. Pemberdayaan secara otomatis menuntut adanya kemampuan dan kompetensi yang lebih tinggi pada diri pegawai yang bersangkutan.

Adanya kemampuan dan kompetensi tersebut mampu membuat pegawai memiliki perilaku yang melebihi peran yang diwajibkan (*organizational citizenship behavior*) dengan bersedia menolong teman yang mempunyai beban pekerjaan berat dan bersedia mengikuti perubahan dan perkembangan organisasi. Dengan memiliki perilaku yang melebihi peran yang diwajibkan (*organizational citizenship behavior*), maka akan meningkatkan kinerja pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya yang ditunjukkan dengan pegawai mampu bekerjasama dengan rekan kerja. Hasil kajian ini mendukung kajian yang dikemukakan oleh Sinnappan dan Amulraj (2014), Nursanti dan Anissa (2014) dan Liang dan Zhen (2012) bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Sudarma dan Ketut (2011), Yusuf dan Mardiana (2012) menyimpulkan bahwa OCB mempengaruhi kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan bahwa (1) Pemberdayaan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja pegawai dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pemberdayaan maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya. Koefisien jalur pengaruh pemberdayaan terhadap

Organizational Citizenship Behavior bernilai positif. (2) *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* maka semakin tinggi kinerja pegawai PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk, infra 2, Departemen 4 Surabaya dan (3) *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dengan adanya rekan kerja yang mampu bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan akan mengurangi beban kerja dan meningkatkan citra organisasi akan mampu memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong. M., 2004. *A Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan. Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta, PT. Rineka Cipta.
- Awan & Mahmood. 2010. Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management*, Vol. 31 No. 4/5, pp. 253-266.
- Babari, J dan Onny S. Prijono. 1996. *Pendidikan Sebagai SaranaPemberdayaan. Dalam Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Implementasi*. Onny S. Prijono dan AMWPranarka (ed.). Jakarta: CSIS.
- Bernardin, R. 1995. *Human Resource management: Approach*. International edition: Mc graw-Hill.
- Bienstock, C. Carol, DeMoranville, W. Carol, & Smith, K. Rachel. 2003. Organizational Citizenship Behavior and Service Quality. *Journal of Services Marketing*, Vol 17 No. 4, 2003 pp. 357- 378
- Bolino, C. Mark, Turnley, H. William & Bloodgood, M. James. 2002. Citizenship Behavior and The Creation Of Social Capital In Organizations. *Academy of Management Review*, 27(4):505-522.
- Cheng, C. Chi., Chen, dan Shan, T, Meng. 2010. The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influences the Effects of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol.2, No.1
- Corsun, L. David. and Enz, A. Cathy. 1999. Predicting Psychological Empowerment

- Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships. *Human Relations*, 52(2), 205-224.
- Dessler, G. 2007. *Human Resource Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Debora, P. Eflina & Seniati, A. Nina Liche. 2004. Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour, *Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 8 No.3, pp. 105-111
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi Pertama, Universitas Diponegoro, Semarang. Edisi Kedua, Universitas Diponegoro.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1988. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jin-Liang, W., & Hai-Zhen, W. 2012. The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organizations. *Journal of Business Management*, 6(30), 8938- 8947
- Kuehn, K. W. and Al-Busaidi, Y. 2002. Citizenship behavior in a non western Context: An Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Self-Reported OCB, *International Journal of Commerce & Management*, 12(2), 107-125.
- Lestari, Lilik. 2015. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi Dan Budaya Organisasional Sebagai Moderasi. www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/pascal
- Liang, W. Jin, & Zhen, W. Hai. 2012. The Influences of Psychological Empowerment on Work Attitude and Behavior in Chinese Organizations. *Journal of Business Management*, 6(30), 8938- 8947.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Boston, McGraw Hil.,
- Luthans, F. 2001. *Performance and Motivation*. New York: Prentice Hall.
- Mangkuprawira, S. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit *Ghalia Indonesia*, Jakarta.
- Meyer, P. Jhon, & Allen, J. Natalie. 1990. The Measurement and Antecedent of Affective and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Accouptational Psychology*, 63 p. 1-18.
- Meyer, P. Jhon, & Allen, J. Natalie. 1993. *Commitment in the Workplace: Theoriy, research and Aplication*, Thousand Oaks: CA Sage Publications.

- Mondy, R. Wayne. & Noe, M. Robert. 1990. *Human Resource Management fourth edition*. Library of Congress Catalog: USA
- Nasir. 2006. *Metodologi Penelitian*. Jakarta, Penerbit Ghalia Indonesia
- Nursyamsi. 2013. Organizational Citizenship Behavior dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol 17 No 3 halaman 488-498.
- Nursanti, T. Desy dan Anissa, A. Dwi, 2014. Pengaruh dukungan supervisor Dan pemberdayaan *Binus Business Review*, Vol. 5 No. 1: 158-165
- Organ, W. Dennis. 1988. *Organizational Behavior Citizenships: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books: Lexington, MA.
- Organ, W. Dennis, & M. Konovsky. 1989. Cognitive versus affective determinantsof organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74: 157-164.
- Pangestuti, A. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT. Terminal Peti Kemas Surabaya*. Tesis. Universitas Brawijaya, Malang.
- Podsakoff, M. Phillip., Ahearne, M. & Mackenzie, B. Scott. 1997. Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2) : 262-270.
- Podsakoff, M. Phillip., Mackenzie, B. Scott, Paine, B. Julie, & Bachrach, G. Daniel. 2000. Organizational Citizenship Behavior: a Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3): 513-563
- Prawirosentono. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta, Edisi Pertama, BPFE.
- Robbins. S. P., & Judge, T. A. 2008. *Essentials of Organizational Behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, P. Stephen & Mary, C. 2007. *Management, 8th Edition*. New York, Prentice Hall.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, PT. Refika Aditama
- Sinnappan, L. Priyadarshini dan Amulraj, M. 2014. Impact of Rewards and Recognition and Empowerment on Organizational Citizenship Behaviors among Technical Engineers. *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, 1 (2), 89-95
- Siagian, P. Sondang. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta

- Simmamora, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIEYKPN.
- Sloat, K. C. M, 1999. Organizational citizenship: Does Your Firm Inspire To Be “Good citizenship”? *Professional Safety*, Vol 44 (4).
- Thomas & Velthouse. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: an Enterpretative Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, Vol:15, pp. 4-66.
- Williams, J. Larry., & Anderson, E. Stella. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Manajement*, Vol 17, No. 3: 601-617
- Yusuf, R. Mardiana, Hamid, N, Eliyana, A, Bahri, S and Sudarisman, A. 2012. The Antecedents of Employee's Performance: Case Study of Nickel Mining's Company, Indonesia. *Journal of Business and Management*, Volume 2, Issue 2, PP 22-28