



Uji Moderasi Pemberdayaan Psikologis pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan UKM Industri Makanan

Ignatius Soni Kurniawan, Felistina Daeli

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

Abstract : *This study aims to examine the effect of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with moderation of psychological empowerment in the food industry Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). The population in this study were all employees of the food industry SMEs including Pempek Ny. Kamto, Alive and Yamie Panda, Resto BPK Olakisat, and PT. UMB Boga UMY. Testing using moderated regression analysis. The findings have implications for SMEs managers to strengthen employee OCB through psychological empowerment. The absence of moderation in psychological empowerment provides an opportunity for further research.*

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior; Psychological Empowerment; Transformational Leadership*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan moderasi pemberdayaan psikologis pada Usaha Kecil Menengah (UKM) industri makanan di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UKM industri makanan meliputi Pempek Ny. Kamto, Alive dan Yamie Panda, Resto BPK Olakisat, dan PT. UMB Boga UMY. Pengujian menggunakan moderated regression analysis. Temuan berimplikasi bagi pengelola UKM untuk memperkuat OCB karyawan melalui pemberdayaan psikologis. Tidak ditemukannya moderasi pemberdayaan psikologis memberi peluang bagi penelitian lebih lanjut.*

Kata kunci: *Kepemimpinan Transformasional; Organizational Citizenship Behavior; Pemberdayaan Psikologis,*

Cronicle of Article :Received (16-03-2021); Revised (11-05-2021); Accepted (17-05-2021), and Published (26-06-2021).

©2021 Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

Profile and corresponding author (contoh) : Ignatius Soni Kurniawan¹ adalah Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa. Felistina Daeli² adalah Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Jl. Kusumanegara No 121, Muja-Muju, Kec. Umbulharjo, Kota Yogyakarta 55165. *Corresponding Author:* soni_kurniawan@ustjogja.ac.id.

How to cite this article : Kurniawan, I. S., & Daeli, F. (2021). Uji Moderasi Pemberdayaan Psikologis pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan UKM Industri Makanan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 1–12.

Retrieved at: <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm>.

PENDAHULUAN

Pemimpin telah diharapkan dalam berbagai situasi untuk mampu membangkitkan semangat dari para pengikutnya untuk bekerja memenuhi cita-cita organisasi sebagai tujuan utama bersama. Pemimpin diharapkan memberikan atmosfer demokratis dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab, dan pengelolaan otoritas yang menumbuhkan perilaku yang berdampak pada peningkatan kinerja (Jha, 2014). Kinerja dapat diukur pada capaian atas perannya sesuai tuntutan deskripsi kerja maupun yang melebihi peran, konseptualisasi kinerja melebihi peran oleh Smith & Organ (1983) disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB merupakan perilaku penting pada organisasi termasuk pada karyawan Usaha Kecil Menengah (UKM) untuk mampu bertahan dalam persaingan bisnis.

Penelitian ini dilakukan pada UKM industri makanan di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). UKM di DIY menghadapi permasalahan kualitas produk yang belum optimal karena kualitas SDM yang belum memiliki keterampilan yang diperlukan (Hamid & Susilo, 2015). Hambatan masuk dan keluar yang rendah juga membuat perputaran lahir dan mati UKM makanan membuat persaingan menjadi tidak mudah dijalani yang menuntut UKM untuk mengembangkan sumber daya manusianya. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa organisasi membutuhkan karyawan yang mampu bersaing, entitas karyawan tidak hanya dibutuhkan karena pintar dalam bekerja namun organisasi juga membutuhkan karena kesukarelaannya bekerja melebihi tanggung jawabnya (Banahene, Ahudey, & Asamoah, 2017), mengasumsikan bahwa kerelaan bekerja akan berkontribusi bagi daya saing organisasi dan kemampuannya bertahan, kami menggunakan karyawan 4 UKM industri makanan di DIY yang masih aktif dan memiliki pasar pada periode Pandemi Covid 19, penelitian ini menganalisis penyebab perilaku *extra-role* karyawan didalam perusahaan dengan sudut

pandang OCB.

OCB dalam organisasi ditemukan menambah efisiensi dan kreativitas organisasi melalui peran dalam transformasi sumber daya, adaptabilitas, dan inovasi (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). OCB teridentifikasi memberikan hasil positif yang ditawarkan kepada individu, seperti kinerja yang ditingkatkan dan realisasi tujuan yang efektif (Bolino & Turnley, 2003). Namun demikian untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan kepemimpinan transformasional yang 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, Crofts, & Aziz, 2001). Pemimpin transformasional selalu memperhatikan kebutuhan pengembangan diri bawahannya, memandu bawahannya untuk melihat dan memecahkan masalah dengan sudut pandang baru, serta dapat memotivasi bawahannya mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi dengan bekerja keras (Juniartha, Wardana, & Putra, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Lin & Hsiao (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB. Namun demikian inkonsistensi hasil temuan juga ditemukan, misalnya ketiadaan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada Guru SMA di Demak (Purwaningsih & Liana, 2015), pada personil pendidikan Universitas di Surakarta (Ngadiman, Eliyana, & Ratmawati, 2013), dan pada tenaga perawat RSUD di Malang (Arifiani, Astuti, & Ruhana, 2016), sehingga diduga ada variabel yang memoderasi hubungan di antara keduanya.

Jafee & Scott (1993) menyatakan untuk mencapai kesuksesan organisasi, karyawan dan pimpinan berbagi tanggung jawab yang sama untuk dapat memaksimalkan kontribusi karyawan.

Menurut Prabhakar (2005), pemimpin yang baik memang membangkitkan kepercayaan diri karyawannya, tetapi seorang pemimpin yang benar-benar hebat menginspirasi kepercayaan dalam diri orang-orang yang mereka pimpin melebihi tingkat kinerja normal mereka. Pemberdayaan psikologis dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan diri individu dan perasaan positif diantara karyawan (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993). Pemberdayaan psikologis mempengaruhi karyawan untuk memiliki kompetensi, ketahanan, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka (Spreitzer, 1995). Pemberdayaan merupakan variabel yang memungkinkan karyawan untuk menetapkan tujuan pekerjaan, membuat keputusan, dan memecahkan masalah pada tanggung jawab dan wewenang yang didesentralisasikan oleh atasan (Risnawati, 2011). Bahwa pemberdayaan adalah proses yang dilakukan oleh pimpinan dalam memanfaatkan dan mengembangkan potensi karyawan untuk meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya secara agregat mengarah pada pencapaian tujuan organisasi dengan indikator pemberian otonomi, pemanfaatan sumber daya, dan meningkatkan partisipasi (Maulina, Sulistiyani, & Suharmanto, 2018).

Pada perspektif kognitif, pemberdayaan dimaknai sebagai kompetensi (yaitu memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan), penilaian individu (yaitu nilai terhadap pekerjaan), penentuan nasib sendiri (yaitu pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan pekerjaannya), dan dampak (kemampuan untuk mempengaruhi atau mempengaruhi hasil organisasi) (Spreitzer, 1995). Memberikan pengakuan kepada karyawan sangat membantu untuk menciptakan OCB karena pengakuan adalah salah satu komponen pemotivasi yang kuat (Kurniawan & Hutami, 2019). Susanto (2015) menekankan OCB sebagai perilaku yang tidak menjadi bagian kewajiban kerja formal individu karyawan, namun sangat mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Kepemimpinan transformasional yang menjadi antededen OCB akan menjadi lemah pengaruhnya bila secara psikologis

individu tidak terpenuhi dalam *meaning, impact, competence*, maupun *self determination*. Oleh karena itu menarik untuk diuji bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis mempengaruhi OCB yang dimoderasi pemberdayaan psikologis pada karyawan di UKM industri makanan DIY.

KAJIAN LITERATUR

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB didefinisikan (Organ, 1988) sebagai perilaku individu yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi efektif organisasi. OCB adalah sebuah pilihan perilaku yang bukan kewajiban formal tetapi jika dilakukan berkontribusi positif bagi organisasi. Merupakan perilaku peran ekstra, OCB mengacu pada perilaku yang melampaui kewajiban normal seperti membantu mitra lain tanpa dikaitkan dengan perolehan upah dan insentif, melakukan kerja keras dengan sabar, terlibat dalam aktivitas organisasi, dan mencapai kinerja yang melebihi tugas normal yang diperintahkan (Nurjanah, Pebianti, & Handaru, 2020). Organ (1988) mengemukakan lima kategori OCB: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy*, dan *civic virtue*. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa OCB ditandai dengan kesediaan individu untuk secara sukarela memenuhi dan melampaui harapan. Menurut Cohen & Vigoda (2000) OCB memiliki efek positif bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas, efisiensi, serta efektivitas alokasi sumber daya.

Kepemimpinan Transformasional

Dvir, Dov, Avolio, & Shamir (2002) menyatakan bahwa pemimpin transformasional berusaha lebih keras memperluas dan meningkatkan tujuan para pengikut mereka dan memberikan rasa percaya diri untuk melakukan pekerjaan mereka di luar ekspektasi yang ditentukan. Pemimpin transformasional menunjukkan perilaku karismatik, membangkitkan kekaguman, menginspirasi, memotivasi,

memberikan stimulasi dan intelektual (Modassir & Singh, 2008). Perilaku tersebut mengubah pengikut melalui inspirasi untuk mengeluarkan potensi maksimal guna menghasilkan tingkat kinerja tertinggi. Pemimpin transformasional berupaya mengevaluasi dan meningkatkan kapasitas potensi semua pengikut dalam hal kemampuannya untuk memenuhi komitmen saat ini dan tanggungjawab yang lebih luas (Modassir & Singh, 2008). Han, Seo, Yoon, & Yoon (2016) lebih melihat komponen dalam kepemimpinan transformasional yang meliputi (1) pengaruh idealisasi pemimpin sebagai panutan yang dapat diandalkan pengikutnya, (2) *inspirational motivation*, yang merepresentasikan pemimpin yang berbicara tentang harapan yang tinggi dan memotivasi mereka melalui visi, (3) *intellectual stimulation*, yaitu mencoba pendekatan baru inovatif, dan (4) pertimbangan individual yang menggambarkan pemimpin yang membangun iklim pendukung dengan mendengarkan kebutuhan pengikutnya dan menjadi mentor baru agar pengikutnya teraktualisasi. Menekankan kepentingan organisasi merupakan hal penting, Tian et al., (2020) menyatakan pemimpin menginspirasi pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi organisasi dan memberi pengaruh yang luar biasa pada diri karyawan. Berdasarkan pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa UKM membutuhkan pemimpin dengan gaya transformasional untuk mengembangkan organisasinya menangkap peluang pasar dan membawa organisasi pada capaian yang lebih tinggi.

Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis adalah konstruk motivasi yang berfokus pada kognisi individu yang diberdayakan (Menon, 2001). Seorang individu yang terberdayakan seharusnya bekerja dengan lebih baik dibandingkan individu yang kurang terberdayakan (Castro, Perinan, & Bueno, 2008). Hal ini juga dinyatakan oleh Thomas, & Velthou (1990) bahwa persepsi

pemberdayaan berhubungan langsung dengan faktor-faktor perilaku, aktivitas, konsentrasi, inisiatif, fleksibilitas, yang mana hal itu akan meningkatkan kinerja individu. Pada dasarnya pemberdayaan merupakan kombinasi dari pemberdayaan pemimpin dengan keadaan psikologis pengikutnya (Castro, Perinan, & Bueno, 2008). Aspek pemberdayaan psikologi ada empat: (1) arti (*meaning*), arti dalam hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan itu mempunyai makna terhadap sasaran kerja, idealisme dan standar karyawan sendiri (Spreitzer, 1995); (2) kompetensi (*competence*), kompetensi merupakan keyakinan karyawan pada kemampuannya untuk melakukan aktivitas tugasnya dengan penuh keahlian (Thomas & Velthou, 1990); (3) menentukan nasib sendiri (*self determination*), menentukan nasib sendiri meliputi rasa kepemilikan individu terhadap pilihan dalam hal insiatif dan kegiatan rutin (Spreitzer, 1995); (4) dampak (*impact*) menggambarkan tingkatan seorang karyawan bisa mempengaruhi hasil strategis, administrasi atau operasi pekerjaannya (Spreitzer, 1995). Singh & Singh, (2019) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis adalah multifaset, dan terdiri dari empat faktor kognitif: kompetensi, makna, penentuan nasib sendiri dan dampak. Kompetensi mengacu pada keyakinan individu pada kapasitas dirinya untuk berhasil melakukan tugas yang diberikan (Spreitzer, 1995).

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap transformasi perilaku sukses (Bass, 1985), kepemimpinan transformasional membentuk perilaku karyawan dan mempersiapkan mereka untuk menjadi kompetitif. Seorang pemimpin diharapkan mampu untuk mampu mengubah perilaku karyawan menjadi lebih baik guna meningkatkan kinerja dan melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan pada suatu perusahaan atau instansi. Kepemimpinan dan orientasi untuk tugas adalah dua sisi dari satu koin, karena

mereka mempengaruhi praktik kerja karyawan dan mengarahkan mereka ke arah orientasi tujuan. Han et al. (2016) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai seorang pemimpin yang memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (1) meningkatkan pemahaman pengikut tentang pentingnya dan nilai detail dan tujuan ideal, (2) membuat pengikut menyisihkan minat mereka untuk tim atau organisasi, dan (3) memobilisasi pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Han et al. (2016) mempelajari hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Penelitian tersebut melibatkan 319 karyawan dari sembilan hotel bintang lima di Mumbai, India. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional pada OCB. Pemimpin perlu memimpin perusahaan dengan merangsang karyawan mereka melalui motivasi, mengarahkan karyawan, memberi semangat pada pencapaian kinerja karyawan, serta menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi dan melakukan aktivitas yang mendukung kinerjanya secara sukarela. Menurut Bryman (2006) perilaku kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi beberapa variabel organisasi, misalnya usaha ekstra, OCB, dan kepuasan kerja.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Studi pemberdayaan psikologis sebagian besar mempertimbangkan pengaruh organisasi dan variabel pemberdayaan psikologis (Spreitzer, De Janasz, & Quinn, 1999). Karyawan yang secara psikologis diberdayakan akan lebih merasa puas dan menunjukkan OCB yang lebih baik. Karyawan yang merasa bahwa keberadaan dirinya mempunyai dampak positif terhadap organisasi akan cenderung memiliki OCB yang tinggi, mereka merasa mempunyai kontribusi yang besar terhadap organisasinya (Castro, Perinan, & Bueno, 2008). Karyawan yang diberdayakan secara psikologis merasa

nyaman dengan tugas mereka, menganggap tugas mereka bermakna dan menantang. Penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan muncul ketika perusahaan menerapkan praktik yang mendistribusikan kekuasaan, informasi, pengetahuan, dan penghargaan ke seluruh organisasi dan bahwa pemberdayaan psikologis terkait dengan sikap kerja (Spreitzer, 1995). Karyawan mengalami pemberdayaan psikologis ketika mereka memandang pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang penting, memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan, memahami otonomi untuk membuat keputusan tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka dan keyakinan pada pekerjaan mereka untuk membuat perbedaan dalam pencapaian tujuan organisasi. Hidayat & Lukito (2021) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis memengaruhi OCB karyawan secara positif.

Putri & Ratnaningsih (2018) berpendapat bahwa karyawan yang diberdayakan akan menampilkan tingkat keterlibatan tinggi dan mengambil inisiatif dalam mengidentifikasi masalah dan memberikan komentar yang membangun untuk meningkatkan organisasi, mengalami peningkatan kreativitas dan bertahan dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Oleh karena itu, ketika karyawan mempersiapkan pekerjaan mereka bermakna, mereka menunjukkan perilaku pekerjaan diskresioner sehingga memotivasi individu untuk bekerja ekstra dengan cara paling cocok untuk secara positif mempengaruhi hasil organisasi (Hidayat & Lukito, 2021)

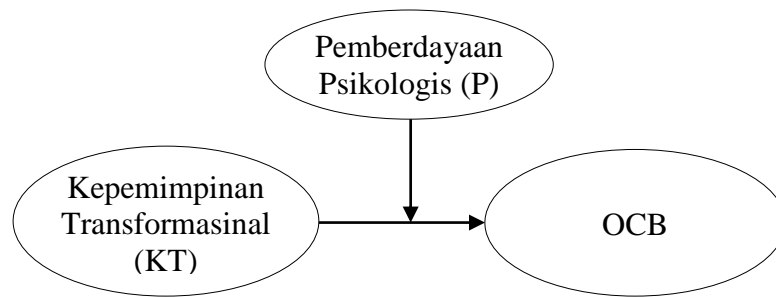
H2: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap OCB.

James & Brett (1984) menegaskan bahwa variabel pemberdayaan psikologis mempengaruhi besarnya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Bass (1999) menekankan pemberdayaan psikologis sebagai penambah kemungkinan efek kepemimpinan transformasional dan menemukan bahwa kepemimpinan

transformasional bertindak melalui pemberdayaan untuk mempengaruhi OCB karyawan dalam organisasi. Konsep pemberdayaan berarti bahwa karyawan belajar pentingnya mengambil inisiatif dan mengambil keputusan, serta menanggapi tantangan pekerjaan mereka dengan inovatif (Thomas & Velthouse, 1990; Zhang & Bartol, 2010). Individu yang diberdayakan lebih cenderung memiliki kebebasan yang lebih besar untuk membuat keputusan, merasa diberi lebih banyak tanggung jawab, yang pada gilirannya, meningkatkan tingkat komitmen karyawan pada organisasi (Hidayat & Lukito, 2021). Secara psikologis, individu yang diberdayakan cenderung percaya bahwa

mereka membuat perbedaan dalam menghasilkan kinerja demi organisasi dan berada pada tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi (Putri & Ratnaningsih, 2018). Karyawan dengan pemberdayaan psikologis yang lebih besar percaya bahwa ada lebih banyak peluang untuk mengambil keputusan sendiri, memiliki otoritas, berkontribusi lebih besar pada organisasi yang akan berpengaruh pada komitmen yang lebih tinggi (Han et al., 2016).

H3: Pemberdayaan psikologis mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber : diolah dari berbagai sumber

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan UKM industri makanan dari 4 UKM industri makanan yaitu Pempek Ny. Kamto, Alive dan Yamie Panda, Resto BPK Olakisat, dan PT. UMB Boga UMY yang berlokasi di DIY dengan jumlah anggota populasi sebanyak 100 karyawan. Keempat perusahaan tersebut dipilih karena merepresentasikan UKM yang namanya sudah dikenal oleh segmen pasarnya di DIY, dan memiliki potensi berkembang untuk menjadi perusahaan yang lebih besar. Situasi pengambilan data pada Pandemi Covid 19 diawal tahun 2020 memperlihatkan banyak UKM makanan mengalami penurunan penjualan, namun hal tersebut masih mampu dihadapi keempat usaha tersebut tanpa pengurangan karyawan. Dengan demikian

peneliti mengambil responden dari UMK Pempek Ny. Kamto 21 orang, Alive dan Yamie Panda 40 orang, Resto BPK Olakisat 16 orang, dan PT. UMB Boga UMY 23 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan menggunakan sampel jenuh, dengan populasi sebanyak 100 responden dengan rincian Peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa angket dengan skala likert 1-5 pada indikator di Tabel 1. Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan untuk menguji instrumen. Moderasi diuji menggunakan analisis regresi berganda dengan variabel bebas kepemimpinan transformasional, variabel pemoderasi adalah interaksi antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis, serta variabel tergantung OCB melalui aplikasi SPSS 22.

Tabel 1. Indikator untuk tiap variabel

Variabel	Indikator
Kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006)	1. Motivasi inspirasional, 2. <i>Idealized Influence</i> (karisma), 3. Stimulasi intelektual, 4. Pertimbangan individual
Pemberdayaan psikologis (Spreitzer, 1995)	1. Arti (<i>meaning</i>), 2. Efikasi diri, 3. Determinasi diri, 4. Pengaruh
OCB (Organ, 1988)	1. <i>Altruism</i> , 2. <i>Civic virtue</i> , 3. <i>Conscientiousness</i> , 4. <i>Courtesy</i> , 5. <i>Sportsmanship</i>

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh karakteristik responden (Tabel 2) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki (51%). Mayoritas

responden berumur 21 tahun - 30 tahun (65%), dengan masa kerja terbanyak adalah 1-5 tahun (71%), serta karyawan memiliki status kerja sebagai karyawan tetap sebanyak 89%.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Uraian	Frekuensi	Persen
Jenis Kelamin	Laki-laki	51	51%
	Perempuan	49	49%
Usia	<20 Tahun	11	11%
	21-30 Tahun	65	65%
	31-40 Tahun	16	16%
	41-50 Tahun	7	7%
	>50 Tahun	1	1%
Masa Kerja	1-5 Tahun	71	71%
	6-10 Tahun	21	21%
	11-15 Tahun	8	8%
Status Karyawan	Tetap	89	89%
	Tidak Tetap	11	11%

Sumber: data diolah, 2020

Item uji validitas dikatakan valid jika nilai r hitung $\geq r$ tabel (0.1654). Pengujian menghasilkan r hitung kepemimpinan transformasional (0.622 s.d. 0.774), pemberdayaan psikologis (0.582 s.d. 0.824), dan *OCB* (0.597 s.d. 0.766) > 0.1654 .

Cronbach's Alpha kepemimpinan transformasional (0.957), pemberdayaan psikologis (0.934), dan *organizational citizenship behavior* (0.945) > 0.6 atau instrumen reliabel

Tabel 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

KT	Corr. Item	PP	Corr. Item	OCB	Corr. Item
KT1	0.754	P1	0.582	OCB1	0.715
KT2	0.736	P2	0.670	OCB2	0.732
KT3	0.742	P3	0.708	OCB3	0.754
KT4	0.736	P4	0.766	OCB4	0.748
KT5	0.710	P5	0.671	OCB5	0.720
KT6	0.753	P6	0.728	OCB6	0.597
KT7	0.774	P7	0.824	OCB7	0.602
KT8	0.725	P8	0.734	OCB8	0.636
KT9	0.679	P9	0.677	OCB9	0.654

KT10	0.754	P10	0.732	OCB10	0.702
KT11	0.694	P11	0.714	OCB11	0.714
KT12	0.660	P12	0.734	OCB12	0.693
KT13	0.736			OCB13	0.683
KT14	0.710			OCB14	0.671
KT15	0.705			OCB15	0.653
KT16	0.710			OCB16	0.766
KT17	0.669			OCB17	0.705
KT18	0.622				
KT19	0.692				
KT20	0.627				
<i>Cronbach's Alpha</i>	0.957		0.934		0.945

Sumber: data diolah, 2020.

Uji asumsi klasik (Tabel 4) menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Glejser test > 0.05), dan normalitas (Kolmogorov-Smirnov test > 0.05). Multikolinieritas tidak terjadi pada pengaruh

kepemimpinan transformasional & pemberdayaan psikologis ke OCB dengan *tolerance* $> 0,10$ dan *VIF* < 10 , kecuali untuk interaksi kepemimpinan transformasional dan variabel pemberdayaan psikologis.

Tabel 4. Asumsi Klasik

<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	Heteroskedastisitas	Normalitas	Multikolinieritas	
		<i>Sig.</i>	<i>Sig.</i>	<i>Tole-rance</i>	<i>VIF</i>
KT	OCB	0.271	0.560	0.507	1.971
P		0.171		0.507	1.971
KT	OCB	0.257	0.189	0.066	15.206
P		0.407		0.131	7.653
KT*P		0.314		0.031	32.090

Sumber: data diolah, 2020.

Tabel 5 menunjukkan hasil uji *MRA*. Dilihat dari tabel tersebut, hasil pengujian H1 ditolak dengan nilai $p > 0.05$, H2 diterima dengan nilai $p < 0.05$. Hasil pengujian H3 menunjukkan nilai beta variabel hasil interaksi antar kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis sebesar 0.000

(tidak signifikan) atau terjadi prediktor moderasi yaitu variabel moderasi hanya berperan sebagai prediktor. Nilai koefisien determinasi 86,2% menunjukkan kemampuan prediksi terhadap OCB dari variabel bebasnya.

Tabel 5. Hasil Uji Moderasi

	<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	<i>Unst.Coeff.(Beta)</i>	<i>Sig.</i>	<i>R² Adj.</i>
H1	KT	OCB	-0.005	0.897	0.862
H2	PP		1.317	0.000	
H3	KT	OCB	0.005	0.906	0.862
	PP		1.328	0.000	
	KT*PP		0.000	0.456	

Sumber: data diolah, 2020

Pembahasan

Pengujian hipotesis satu menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Purwaningsih & Liana (2015). Hasil tersebut menemukan bahwa perilaku pemimpin tidak mempengaruhi peningkatan perilaku OCB karyawan. Pengaruh tidak signifikan kepemimpinan transformasional diduga karena sebagian karyawan memiliki frekuensi hubungan langsung atau intensitas kedalaman yang kurang dengan pimpinan yang membawa atmosfer perubahan. Indikator yang dinilai rendah pada kepemimpinan transformasional yaitu pada “atasan langsung memberikan saya penghargaan untuk setiap pekerjaan yang saya selesaikan dengan baik” (rerata= 3.70), “atasan langsung merupakan panutan saya dalam perusahaan” (rerata= 3.71), sedangkan yang dinilai tinggi adalah “atasan langsung memberikan saya motivasi untuk bekerja lebih baik” (rerata= 4.07) dan “atasan langsung memotivasi saya untuk menumbuhkan inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah” (rerata= 4.14).

Hasil pengujian hipotesis 2, menunjukkan bahwa pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap OCB adalah positif dan signifikan maka hipotesis diterima. Hasil temuan ini mendukung penelitian dari Jha (2014) yang membuktikan pentingnya pemberdayaan psikologis terhadap individu atau karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, jika atasan langsung ingin meningkatkan OCB karyawan maka atasan langsung hendaknya melakukan pemberdayaan psikologis karyawan. Indikator yang memiliki nilai rendah pada pemberdayaan psikologis yaitu pada “saya sangat memahami pekerjaan dan memiliki keahlian dibidang pekerjaan tersebut” (rerata= 4.01), dan “saya merasakan adanya keselarasan antara persyaratan dari peran pekerjaan dan keyakinan, nilai dan perilaku saya” (rerata= 4.04), sedangkan yang memiliki indikator tertinggi dan perlu dipertahankan “saya bertanggung jawab untuk menyelesaikan

tugas dan pekerjaan saya” (rerata= 4.33) dan “saya bekerja dengan inisiatif dan memahami apa yang harus dikerjakan” (rerata= 4.32).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Ini memberikan peluang perlunya penelitian lebih lanjut, bahwa dugaan kepemimpinan transformasional sebagai anteseden OCB tidak terbukti, demikian juga pengaruh moderasi dari pengembangan psikologis. Bahwa perilaku pemimpin di UKM yang diteliti tidak mengarah pada pembentukan sikap OCB karyawan. Kekhususan lokasi penelitian diduga menjadi penyebabnya, ada variabel lain yang lebih kuat memprediksi OCB, diduga adalah budaya organisasi yang dipengaruhi lokasi perusahaan berada dan hubungan relasional. Lingkup UKM dengan anggota organisasi yang relatif sedikit dimungkinkan membentuk suasana keakraban dan nilai kekeluargaan yang menganggap rekan kerja lain adalah anggota keluarga yang perlu dibantu tanpa melihat ada tidaknya imbalan. Item OCB yang dinilai rendah adalah “saya menjalankan tugas yang diberikan melebihi yang diharapkan perusahaan (4.00) dan “saya membantu mencari solusi jika rekan kerja saya mendapat masalah tugas organisasi atau masalah pribadi (4.07). Item OCB yang sudah baik atau dinilai tinggi yaitu “saya tidak suka menunda pekerjaan” (4.20) dan “karyawan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan (4.43).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap OCB, dan moderasi pemberdayaan psikologis pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak signifikan. Implikasi manajerial mengarahkan bahwa pengelola UKM perlu menitikberatkan peningkatan OCB melalui pemimpin yang

berorientasi pemberdayaan psikologis karyawan. Pemberdayaan psikologis memberikan keyakinan dan dorongan dalam diri individu karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Seseorang yang secara psikologis diberdayakan akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya dan melakukannya melebihi yang diharapkan. Item pemberdayaan psikologis yang dinilai rendah yaitu (1) memahami pekerjaan dan memiliki keahlian dibidang pekerjaan tersebut serta (2) adanya keselarasan antara persyaratan dari peran pekerjaan dan keyakinan, nilai dan perilaku perlu dievaluasi mengapa nilainya rendah untuk selanjutnya diperbaiki pelaksanaannya.

Saran

Penelitian ini belum mampu menangkap variabel khusus yang ada dalam UKM yang berlokasi di DIY, dimungkinkan ciri budaya Yogyakarta yang merupakan lokasi dimana perusahaan beroperasi dapat digali untuk menjadi peluang penelitian kedepan sekaligus mengungkap anteseden OCB pada *setting* UKM di Yogyakarta. Demikian juga pendekatan gaya kepemimpinan di UKM dimungkinkan lebih dipengaruhi gaya pemimpin sesuai budaya pada masyarakat dimana perusahaan berinteraksi. Mengingat sampel pada penelitian ini masih sedikit karena pengambilan data dihadapkan situasi pembatasan berskala besar pada masa Pandemi Covid 19, penelitian kedepan perlu meningkatkan representasi anggota sampel pada populasi UKM makanan di DIY.

DAFTAR PUSTAKA

Arifiani, R. S., Astuti, E. S., & Ruhana, I. (2016). Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja (Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 33(1), 127–135.

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.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In *Chemers, M.M. and Ayman, R. (Eds), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 49-80.). San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York, NY.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.

Bolino, M.C. and 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, pp. 237-250.

Bryman, A. (2006). *Charisma and Leadership in Organization*. Sage: London.

Castro, C.B., Perinan, M.M., & 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.

Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration and Society*, 32(5), 596–624.

<https://doi.org/10.1177/00953990022019597>

Dvir, T., Dov, E., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.

<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/306>

- 9307
- Hamid, E. S., & Susilo, Y. S. (2015). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi Dan Pembangunan*, 12(1), 45. <https://doi.org/10.23917/jep.v12i1.204>
- Han, S. H., Seo, G., Yoon, S. W., & Yoon, D.-Y. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing. *Journal of Workplace Learning*, 14(2), 83–96. <https://doi.org/10.1108/jwl-09-2015-0066>
- Hidayat, A., & Lukito, H. (2021). Pengaruh pemberdayaan psikologis, kepemimpinan trasformasional dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior. *Menara Ekonomi*, VII(1), 1–11.
- Jaffee, D. T., & Scott, C. D. (1993). Building a committed workplace: an empowered organization as a competitive advantage. In *Ray, M. and Rinzler, A. (Eds), The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership & Organisational Change* (pp. 139-148.). New York: Tarcher/Perigce.
- James, L.R. and Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307–321.
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 14–35. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>
- Juniartha, I. B. M., Wardana, I. M., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui mediasi kepercayaan kepada atasan dan kepuasan kerja. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 21(2), 181–196. <https://doi.org/10.24843/bse.2016.v21.i02.p07>
- Kent, T., Crotts, J., & Aziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 221–229.
- Kurniawan, I. S., & Hutami, L. T. H. (2019). The Mediation of Job Engagement to Rewards and Recognition toward Organizational Citizenship Behavior and Task Performance. *Proceedings of the International Conference on Banking, Accounting, Management, and Economics (ICOBAME 2018)*, 86(Icobame 2018), 48–52. <https://doi.org/10.2991/icobame-18.2019.10>
- Lin, R. S.-J., & Hsiao, J.-K. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(3), 3–6. <https://doi.org/10.7763/ijimt.2014.v5.508>
- Maulina, R., Sulistiyani, E., & Suharmanto. (2018). Pengaruh pemberdayaan karyawan dan organisasi pembelajaran terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan organizational citizenship behavior. *Jurnal Admisi Dan Bisnis*, 19(2), 135–146.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *An International Review*, 50 (1), 153–180.
- Modassir, A., & Singh, T. (2008). Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *SSRN Electronic Journal*, 4(1), 3–21. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2145266>
- Ngadiman, Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2013). Influence of transformational leadership and organisation climate to the work satisfaction, organisational commitment and organisational citizenship behaviour on the educational personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *Educational Research International*, 1(1), 41–66.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1).

- <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. , Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and 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), 513–514.
- Prabhakar, G. (2005). Switch leadership in projects. An empirical study reflecting the importance of the transformational leadership on project success across twenty-eight nations. *Project Management Journal*, 36(4), 53–60.
- Purwaningsih, Y. E., & Liana, L. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB dimediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam rangka menghadapi persaingan menyongsong Aec pada 2015. *Prosiding Seminar Nasional & Call For Papers: Kinerja Perbankan, Bisnis Dan Ekonomi Indonesia Menghadapi Asean Economic Community 2015*, 1–18.
- Putri, P. A., & Ratnaningsih, I. Z. (2018). Hubungan antara psychological empowerment dengan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan perusahaan distributor PT X. *Empati*, 7(1), 352–361.
- Risnawati, E. (2011). Pengaruh pemberdayaan dan motivasi terhadap organizational citizenship behavior guru SD Negeri di Kecamatan Bekasi Selatan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 479–487.
- 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>
- Smith, C. A., & Organ, D. W. (1983). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663.. 68(4), 653–663.
- Spreitzer, G.M., De Janasz, S.C. and Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511–526.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Susanto, E. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui pemberdayaan karyawan dari beberapa fakultas di Universitas Trisakti Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 95. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v8i1.1403>
- 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.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Zhang, X. and Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.