

**Table Of Content**

**Journal Cover** ..... 2  
**Author[s] Statement** ..... 3  
**Editorial Team** ..... 4  
**Article information** ..... 5  
    Check this article update (crossmark) ..... 5  
    Check this article impact ..... 5  
    Cite this article ..... 5  
**Title page** ..... 6  
    Article Title ..... 6  
    Author information ..... 6  
    Abstract ..... 6  
**Article content** ..... 7

# Academia Open

Vol 7 (2022): December

DOI: 10.21070/acopen.7.2022.3247 . Article type: (Business and Economics)

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

### Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

**Article information**

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

## **Dynamics of Transformational Leadership and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior**

*Dinamika Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi*

**Widi Permadi Ganda Gunawan, smite.zack@gmail.com, (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Rifdah Abadiyah, rifdahabadiyah@umsida.ac.id, (1)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

### **Abstract**

This study employs a quantitative approach to investigate the relationship between transformational leadership, empowerment, job satisfaction, and organizational citizenship behavior (OCB) in the context of PT Welirang Tirta Mandiri. The research sample consists of 60 respondents, and non-probability sampling is employed. Data analysis is conducted using SmartPLS v.3.0 and the Partial Least Square (PLS) approach. The findings reveal that transformational leadership and empowerment have a significant positive influence on both OCB and job satisfaction. Furthermore, job satisfaction is found to mediate the relationship between transformational leadership and OCB. However, the impact of empowerment on OCB through job satisfaction is insignificant. These results highlight the crucial role of transformational leadership and empowerment in fostering positive organizational behaviors, emphasizing the importance of job satisfaction as a mediator. The implications of these findings provide valuable insights for organizations seeking to enhance employee engagement and cultivate a culture of proactive contributions.

### **Highlights:**

- Transformational leadership and empowerment positively impact organizational citizenship behavior.
- Job satisfaction mediates the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior.
- SmartPLS is used for data analysis in this quantitative study.

**Keywords:** Transformational leadership style, Empowerment, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Job satisfaction, SmartPLS

Published date: 2022-12-16 00:00:00

## Pendahuluan

Di tengah persaingan bisnis yang semakin memanas kualitas sumber daya manusia semakin langka dan terbatas maka perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan karyawannya yang terus berlangsung hingga sekarang . Perusahaan juga harus pandai mempertahankan karyawan yang bagus , seperti dapat mendengarkan keluhan dan mengundang karyawan untuk menjadi bagian yang utuh bagi perusahaan . Kualitas SDM yang telah tertata dengan baik dalam diri karyawan akan menimbulkan suatu perilaku individu *Organizational Citizenship Behavior* yaitu secara sukarela memberikan kontribusi peran ekstra diluar *job description* mereka agar mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi penelitian di salah satu perusahaan yaitu PT Welirang Tirta Mandiri yang merupakan sebuah industri yang bergerak di bidang produsen air mineral shafa yang memproduksi Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) yang memproduksi AMDK botol, AMDK cup dan AMDK galon dengan alamat perusahaan di kecamatan pandaan, Pasuruan, Jawa Timur, 67156 tepatnya di Jl. Raya Jetak No. 7, Kutorejo.

Permasalahan yang terjadi di PT Welirang Tirta Mandiri terindikasi belum maksimalnya sikap kepribadian dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terbukti dengan adanya pelanggaran tidak mematuhi aturan perusahaan dan disiplin diri yang tidak mencerminkan perilaku ekstra peran yang diluar *job description* mereka.

Jenis Pelanggaran	Frekuensi									Total Pelanggaran
	Des'17	Jan'18	Feb'18	Mar'18	Apr'18	Mei'18	Jun'18	Jul'18	Ags'18	
Makan saat bekerja	4	2	5	6	2	8	8	3	1	39
Bermain HP saat Produksi	1	3	6	2	3	7	4	2	0	28
Tidur saat bekerja	2	0	4	2	1	4	6	2	2	23
Jumlah	7	5	15	10	6	19	18	7	3	90
Rata-rata	2.3	1.6	5	3.3	3	6.3	6	2.3	1	30
Tingkat Presentase	8%	6%	17%	11%	7%	21%	20%	8%	3%	100%

**Table 1.** Pelanggaran Karyawan PT. Welirang Tirta Mandiri Tahun 2018

Berdasarkan fenomena yang dapat dilihat dari data karyawan PT Welirang Tirta Mandiri terdapat beberapa kegiatan - kegiatan yang kurang bermanfaat bagi perusahaan pada saat jam kerja. Hal tersebut jelas sangat merugikan perusahaan dan mengindikasikan adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang belum maksimal. Disinilah OCB karyawan akan dilihat, karena salah satu contoh perilaku OCB adalah memiliki perilaku bekerja yang melebihi standar minimum yang diberikan agar tujuan perusahaan terpenuhi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dilihat secara luas sebagai faktor yang memberikan sumbangan besar pada hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin berperan penting dalam mendorong pencapaian OCB dengan cara meningkatkan sikap positif karyawan (misalnya: melalui gaya kepemimpinan, empowerment (pemberdayaan karyawan) dan kepuasan kerja. Ada dua definisi gaya kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional. Menurut [1] gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin untuk memberikan inspirasi, motivasi yang mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok untuk memahami dan melakukan tugas secara efektif, untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal serta memfasilitasi upaya bawahannya, kepuasan kerja menurut [2] merupakan yang bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, lingkungannya, beserta rekan kerjanya, sedangkan menurut [3] *Organizational Citizenship Behavior* yaitu karakteristik perilaku sukarela (*extra-role behavior*) yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas, dan *empowerment* menurut [4] yaitu proses mendorong individu dalam organisasi untuk memberikan tanggung jawan dan wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan, ,

Dari permasalahan-permasalahan tersebut dikhawatirkan akan dapat mengganggu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya, hal ini mendorong peneliti melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Empowerment Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening di PT. Welirang Tirta Mandiri".

## Metode Penelitian

## A. Jenis Penelitian

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif yaitu data yang berupa angka meliputi data berdasarkan kuesioner dengan menggunakan skala likert, kemudian akan dianalisis dengan teknik analisis data dengan bantuan software untuk sistem operasi yang bernama SmartPLS v.3.0 menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi penelitian di salah satu perusahaan PT Welirang Tirta Mandiri di Jl. Raya Jetak No. 7, Kutorejo, kecamatan pandaan, Pasuruan, Jawa Timur, 67156. Penelitian dilakukan selama 3 (Tiga) bulan, yaitu mulai bulan Oktober 2020 s.d Desember 2020.

## C. Populasi dan Sampel

1. Populasi menurut [5] populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.
2. Sampel menurut [5] sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Didalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling*. Sedangkan menurut [5] *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/ kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 orang karyawan PT Welirang Tirta Mandiri.

## D. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya yang berupa wawancara, jajak pendapat dari individu atau kelompok maupun hasil observasi dari suatu obyek. Dalam penelitian ini data primer digunakan atau diperoleh dari kuesioner yang diberikan pada karyawan PT. Welirang Tirta Mandiri.
2. Data Sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung berupa dokumen-dokumen perusahaan dan buku-buku literatur yang ada diperusahaan tersebut baik dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Dalam penelitian ini data sekunder berasal dari, yang meliputi struktur organisasi, profil perusahaan, visi dan misi, ditambah data jumlah karyawan PT Welirang Tirta Mandiri.

## E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara adalah sebuah cara pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan suatu informasi langsung dari sumbernya, wawancara ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal responden secara lebih mendalam.
2. Kuesioner (Angket) menurut [5] teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

## F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel, baik sesama variabel laten maupun dengan variabel indikator, atau manifes. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif yang mengadopsi Partial Least Square (PLS).

## G. Hipotesis

1. H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
2. H2 : Empowerment (Pemberdayaan Karyawan) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
3. H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. H4 : Empowerment (Pemberdayaan Karyawan) berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5. H5 : Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
6. H6 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. H7 : Empowerment berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

# Hasil dan Pembahasan

## A. Uji Hipotesis



Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan melihat nilai t-statistik yang mana hipotesis penelitian diterima jika nilai T-Statistik > 1,96 dan P-Value < 0,05 dan hipotesis dinyatakan ditolak apabila nilai T-Statistik < 1,96 dan P-Value > 0,05.

### 1. Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Dalam analisis PLS, dilakukan pengukuran koefisien jalur atau direct effect yaitu pengaruh langsung antar konstruk untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan tersebut dan juga untuk menguji hipotesis. Nilai koefisien jalur berkisar antara -1(negatif) hingga +1(positif).

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviaton (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> OCB	0,515	0,533	0,105	4,884	0,000
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0,531	0,576	0,149	3,574	0,000
Empowerment -> OCB	0,425	0,440	0,196	2,165	0,031
Empowerment -> Kepuasan Kerja	0,252	0,273	0,101	2,484	0,013
Kepuasan Kerja -> OCB	0,349	0,358	0,146	2,399	0,016

**Table 2.** Hasil Uji Direct Effects Data diolah dengan SmartPLS 3.0

Berdasarkan hasil analisis *direct effects / path coefficients inner model* dalam tabel diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB hipotesis kesatu diterima, hasil yang didapat koefisien jalur sebesar 0,515 bersifat positif, dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 4,884 > 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.000 < 0.05 maka dikatakan signifikan.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja hipotesis kedua diterima, hasil yang didapat koefisien jalur sebesar 0,531 dan pengaruh ini bersifat positif dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 2,165 > 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.031 < 0.05 maka dikatakan signifikan.
3. Pengaruh *empowerment* terhadap OCB hipotesis ketiga diterima, hasil yang didapat koefisien jalur sebesar 0,425 bersifat positif dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 3,574 > 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.000 < 0.05 maka dikatakan signifikan.
4. Pengaruh *empowerment* terhadap kepuasan kerja hipotesis keempat diterima, hasil yang didapat koefisien jalur sebesar 0,252 bersifat positif dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 2.484 > 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.013 < 0.05 maka dikatakan signifikan.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB hipotesis kelima diterima, hasil yang didapat koefisien jalur sebesar 0,349 bersifat positif dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 2.399 > 1.96, dan nilai p-values sebesar 0.016 < 0.05 maka dikatakan signifikan.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviaton (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya kepemimpinan Transformasional-> Kepuasan Kerja -> OCB	0,143	0,151	0,071	2,021	0,043
Empowerment -> Kepuasan Kerja -> OCB	0,088	0,100	0,060	1,462	0,144

**Table 3.** Hasil Uji Specific Indirect Effect Data diolah dengan SmartPLS 3.0

Berdasarkan hasil analisis *Indirect Effect* dalam tabel diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Diketahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang di mediasi

oleh *Organizational Behavior Citizenship* (OCB) adalah positif dan signifikan dengan hasil koefisien jalur 0,143 bersifat positif, nilai statistik  $2.021 > 1.96$ , dan nilai p-values sebesar  $0.043 < 0.05$  maka signifikan. Oleh karena itu, hipotesis keenam terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan OCB sebagai variabel intervening diterima.

2. Diketahui hubungan antara *empowerment* terhadap kepuasan kerja yang di mediasi oleh *Organizational Behavior Citizenship* (OCB) adalah positif dan tidak signifikan dengan hasil koefisien jalur 0,088 bersifat positif, nilai statistik  $1,462 < 1.96$ , dan nilai p-values sebesar  $0.144 > 0.05$  maka tidak signifikan. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh terdapat pengaruh antara *empowerment* terhadap kepuasan kerja dengan OCB sebagai variabel intervening ditolak.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB adalah berpengaruh positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat perilaku OCB Karyawannya.

Hal ini dapat dibuktikan dari hasil penelitian pada perusahaan PT Welirang Tirta Mandiri menunjukkan bahwa adanya pemimpin perusahaan menciptakan lingkungan kelompok yang kondusif agar dapat menginspirasi karyawan untuk perlu memahami kebutuhan, keinginan karyawan, serta kendala atau masalah yang dihadapi oleh karyawan tersebut agar dapat mencapai solusi dan tujuan bersama melalui komunikasi efektif dan pemimpin menciptakan kondisi kerja yang baik demi meningkatkan suasana hati karyawan salah satunya mengadakan system rewarding bagi karyawan yang telah memenuhi target dengan baik maka karyawan akan selalu positif dan bersungguh-sungguh saat bekerja dan lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu dari Perilaku menurut [6] yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Begitu pula menurut [7] penelitian Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku terhadap sesama anggota kelompok dalam perusahaan atau organisasi.

### 2. Pengaruh Empowerment terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung disimpulkan bahwa variabel Empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Maka diketahui bahwa pengaruh empowerment terhadap OCB menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang nyata terhadap OCB karyawan dan apabila ada peningkatan pada pemberdayaan karyawan maka mampu memberi kontribusi terhadap peningkatan OCB karyawan.

Hal ini dapat dibuktikan dari hasil penelitian pada perusahaan PT Welirang Tirta Mandiri menunjukkan bahwa adanya karyawan di unit pekerjaannya diberi kebebasan untuk mengorganisir pekerjaan mereka hal tersebut akan terwujudnya sikap organizational citizenship behavior menunjukkan partisipasi secara bebas dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi secara professional maupun social serta memperluas tugas dan membangun jaringan antar karyawan sehingga dapat mendorong penyelesaian tugas dengan baik kepada karyawan lainnya. Maka juga terciptanya perilaku untuk mempermudah dan membantu meringankan problem-problem yang ada hubungan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain

Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan [8] menyebutkan bahwa empowerment mempunyai ikatan positif dengan *organization citizenship behavior*. Sedangkan menurut [9] mengatakan empowerment sebagian dari yang mempengaruhi organization citizenship behavior karyawan.

### 3. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap OCB.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya semakin baik kepuasan kerja yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan OCB karyawan tersebut.

Hal ini dapat dibuktikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan PT Welirang Tirta Mandiri mampu berjalan dengan baik, dengan dukungan positif terhadap rekan kerja sehingga memberikan pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang baik sesama karyawan akan membuat suasana kerja yang nyaman dan tidak tertekan serta sikap perilaku OCB yang senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh [10] yang menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu dari [11] yang menyatakan bahwa hasil dari penelitian diketahui bahwa Kepuasan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap OCB.

#### 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, yang berarti bahwa ketika terjadi peningkatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hal ini dapat dibuktikan dari hasil penelitian bahwa PT Welirang Tirta Mandiri telah menerapkan nilai-nilai yang terdapat dalam gaya kepemimpinan transformasional di dalam organisasi dan dimensi inspirational motivation menjadi alasan utama tingginya nilai perspektif bagi gaya kepemimpinan transformasional hal ini didukung dengan adanya pemimpin yang mengarahkan, memberikan motivasi serta menjadi inspirasi bagi karyawan akan membuat tujuan organisasi lebih mudah tercapai dikarenakan para karyawan akan bekerja dengan nyaman mengindikasikan bahwa hubungan dan komunikasi antara pemimpin dan karyawan terjalin dengan baik. Apabila karyawan merasakan penerapan gaya kepemimpinan transformasional berjalan secara konstan, maka tingkat kepuasan mereka terpenuhi sehingga mampu mendukung tercapainya tujuan organisasi di PT Welirang Tirta Mandiri.

Hal ini didukung oleh pendapat [12] yang menyebutkan bahwa pada gaya kepemimpinan transformasional, karyawan mengikuti seorang pemimpin yang ada untuk menginspirasi mereka, memiliki visi dan semangat serta berkomunikasi dengan tim mereka.

#### 5. Pengaruh Empowerment terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung disimpulkan bahwa variabel empowerment berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin banyak pemberdayaan karyawan maka semakin banyak pula dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

Hal ini dapat dibuktikan dari hasil penelitian pada perusahaan PT Welirang Tirta Mandiri menunjukkan bahwa menunjukkan karyawan mempunyai keleluasaan kepada dirinya untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Hal ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab, hal tersebut akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja yang sesuai dengan harapan pekerjaan karyawan itu sendiri serta memperoleh pengalaman baru dari pekerjaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh [13] menyatakan bahwa, terdapat hubungan positif antara pemberdayaan terhadap kepuasan kerja karyawan, semakin karyawan itu merasa diberdayakan maka tingkat kepuasan kerjanya meningkat dan begitu pula sebaliknya apabila karyawan kurang merasa diberdayakan maka kepuasan kerjanya akan menurun.

#### 6. Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Fenomena di PT Welirang Tirta Mandiri bahwa dimana disimpulkan adanya peran moderating atau intervening variabel kepuasan kerja terhadap pekerjaannya pada rekan kerja yang sudah sangat baik, atasan yang selalu memberikan dukungan positif dan lingkungan kerja yang nyaman dapat memperkuat hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional yang memberikan motivasi dan inspirasi terhadap karyawannya sehingga menimbulkan sikap *organization citizenship behavior* yang bekerja dalam tim, saling mendukung dan membantu satu sama lain meskipun tidak dalam wewenang pekerjaannya.

Hal ini didukung oleh Penelitian yang dilakukan oleh [14] membuktikan bahwa Kepuasan kerja menjadi variabel mediating/intervening pada hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan OCB

#### 7. Pengaruh Empowerment terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis didapat hasil bahwa secara langsung disimpulkan bahwa variabel empowerment positif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi empowerment terhadap perilaku *organization citizenship behavior*.

Hal ini ditunjukkan dengan fenomena di PT Welirang Tirta Mandiri bahwa empowerment/pemberdayaan karyawan untuk menjadikan karyawan lebih berdaya dengan cara memberikan wewenang dan kepercayaan dalam hal menjalankan pekerjaan maka semakin tinggi sikap *organization citizenship behavior* rasa tanggung jawab pada karyawan maka pada indikator kepuasan kerja yaitu beban kerja yang dirasakan cukup tinggi sehingga belum tentu kepuasan kerja yang diperoleh tinggi pula mungkin bisa sebaliknya kepuasan kerja yang didapatkan rendah.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan hal tersebut dapat terjadi karena karyawan mayoritas tidak setuju bahwa diberikan pekerjaan atau target lebih dari apa yang dapat dihasilkan dari karyawan yang lain membuktikan karyawan tidak merasa puas atas pekerjaannya yang selalu diberi tanggung jawab diluar kerjanya. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian menurut [15] yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara empowerment terhadap OCB.

## Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan empowerment terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Welirang Tirta Mandiri dapat disimpulkan sebagai berikut ini :

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
2. Empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB .
3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja .
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
6. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Empowerment tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## References

1. Bavendam, J, "Managing Job Satisfaction. J. Special Report", Vol 6, Bavendam Research Incorporated, Mercer Island, 2000, pp. 96-97.
2. Budihardjo, M, "Panduan Praktis Menyusun SOP Edisi 1". Jakarta: Raih Asa Sukses, 2014, pp. 77-78.
3. Kartono, K, "Pemimpin dan kepemimpinan". Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2018, pp. 27-28.
4. Noe et.al, "Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington". MA: Lexington Books, 2012, pp. 21-22.
5. Sugiyono, "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D". Bandung: Alfabeta, 2013, pp. 117.
6. Agung P.S, Putu dan Made Suwandana, I gusti, "Pengaruh Servant Leadership Dan Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Karyawan Asa Villa Seminyak". E-Jurnal Manajemen Unud, vol. 7, no. 1, pp. 29-55, 2018.
7. Andrea, R. Dake., Jeffrey Wong., and Stephen B. Salter, "Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the impact of feedback and Incentives on Nonmanagement Employees". Journal of Behavior Research in Accounting, vol. 19, No. 1, pp. 71-89, 2007.
8. Dewi, Ni Luh P.Y.A, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi". E-Jurnal Manajemen Unud, vol. 5, pp 5643 - 5670. 2016.
9. Marlina, Dian, "Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory". Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen), vol. 4, No. 1, pp. 21-22, 2020.
10. Mahendra, Rully, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Bagian Umum Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang", Skripsi, 2009. [Online]. Available: [www.fe.unnes.ac.id](http://www.fe.unnes.ac.id)
11. Meita G.N, Veronika, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Karyawan Café Di Wilayah Kota Yogyakarta". Skripsi. Yogyakarta: UNY, pp. 67-68, 2014.
12. Mushipe Zuvarashe Judith, "Employee Empowerment and Job Satisfaction A study of employee in the manufacturing sector in Zimbabwe". Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business, vol. 3, no. 8, pp. 18-41, 2011.
13. Mondiani Tria. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang". Jurnal Admisitrasi Bisnis, vol. 1, no. 1, pp. 47, 2014.
14. Nazim, F., & Mahmood, A, "A Study of relationship between leadership style and Job Satisfaction". Journal of Research in Social Sciences, vol. 6, No. 1, pp. 165-181, 2018.