

**PENGARUH *EMPOWERMENT*, *SELF-EFFICACY* DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PEGAWAI NEGERI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PROVINSI RIAU**

Oktri<sup>1)</sup>  
Zulfadil<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

<sup>2)</sup> Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of empowerment, self-efficacy and organizational commitment on job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) of Civil Servants of the Research and Development Agency of Riau Province.*

*The population of the study was the Civil Servants of the Research and Development Agency of Riau Province as many as 86 employees. Sampling in this study using the census method, which according to this method all employees can be examined. Data were collected by distributing questionnaires. The analytical method used path analysis with the help of the SPSS program.*

*The results of this study indicate that there was a positive and significant influence between empowerment, self-efficacy and commitment organizational to job satisfaction and organizational citizenship behavior. However, in this study the results showed that job satisfaction did not mediate intervening empowerment effects, self-efficacy and organizational commitment to Organizational Citizenship Behavior.*

**Keywords:** *Empowerment, Self-Efficacy, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior*

## **I. PENDAHULUAN**

Pembinaan dan pengembangan pro-fesionalitas SDM menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan tentang perubahan-perubahan lingkungan strategis. Manajemen SDM pada umumnya digunakan untuk memperoleh tingkat perkembangan pegawai yang maksimal, hubungan kerja yang serasi diantara pegawai dan penyatu-paduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama sehingga

diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Robbins (2006 : 28-29) menambah-kan, bahwa salah satu penentu faktor perilaku organisasi adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku pegawai atau individu sehingga dapat disebut sebagai “anggota yang baik”. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari

kewajiban kerja formal seseorang individu, namun mendukung berfungsi-nya organisasi tersebut secara efektif. Prilaku ini cenderung melihat pegawai sebagai anggota organisasi dibanding sebagai seorang individu. Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja dengan hasil yang melebihi dari apa yang diharapkan. Dalam perkembangan dunia kerja yang secara dinamis ini, dimana hampir setiap tugas diselesaikan dengan secara tim atau bersama-sama dan fleksibilitas sangatlah penting untuk organisasi.

Demikian pada instansi pemerintah kantor Badan Pelatihan dan Pengembangan (Balitbang) Provinsi Riau di Pekanbaru, yang mana pegawai yang bekerja di kantor tersebut telah memiliki keseuaian pekerjaan yang jelas. Namun, pekerjaan yang telah diberikan membuat pegawai atau individu kantor berfokus pada pekerjaan yang telah diberikan saja. Bahkan setelah pekerjaan selesai, individu atau pegawai yang tersebut tidak melihat atau memperhatikan pekerjaan lain yang mana belum selesai dikerjakan, pegawai atau individu tersebut sibuk dengan kesibukan sendiri. Untuk melihat dan membantu pekerjaan apa yang belum selesai hampir tidak mungkin terjadi. Hal ini cukup mempengaruhi organisasi kantor yang merupakan instansi pemerintah. Kurangnya penerapan sikap *organizational citizenship behavior* yang ada dalam diri pegawai membuat organisasi bergerak cenderung lambat.

Disamping itu beberapa pegawai merasa bahwa mereka tidak puas dengan keputusan maupun tindakan

yang dilakukan atasan. Jika ada teguran pegawai hanya mengindahkan teguran tersebut saat itu juga dan akan melakukan kesalahan lagi dikemudian hari. Ada juga pegawai yang tidak puas karena pegawai tersebut tidak diikut sertakan jika ada proyek, namun hal itu karena memang pegawai tersebut mempunyai kinerja dan kerja sama yang kurang baik dan masih dibawah setandar.

Selain peningkatan dalam OCB program pemberdayaan (*empowerment*) dan peningkatan efikasi diri (*self-efficacy*) juga perlu dilakukan organisasi untuk pegawai, mengingat permasalahan terkait dengan sumber daya manusia masih saja terjadi. Terlihat apabila seorang individu pegawai untuk memenuhi suatu perintah kerja terutama dalam bidang penelitian masih belum memenuhi kebutuhan kerja yang diharapkan, dan masih adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai bidang kemampuan ahli dari segi tingkat pendidikannya. Pemberdayaan masih lemah dilakukan dari para tenaga ahli peneliti yang tidak digunakan secara efektif dan efisien untuk mengimplementasikan kemampuannya dalam bentuk jurnal yang lebih relevan.

Pegawai yang diharapkan memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam bekerja, yang biasa dikenal dengan *self-efficacy*. *Self-efficacy* adalah sebuah keyakinan pegawai tentang probabilitasnya mampu melaksanakan tugas dengan semestinya. Bandura (1997) *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa ia dapat menguasai situasi dan menghasilkan hasil (*outcomes*) yang positif (Santrock, 2001). Menurut pendapat Feist (2002) menyebutkan

bahwa ketika seseorang mengalami ketakutan yang tinggi, kecemasan yang tinggi atau tingkat *stress* yang tinggi, maka biasanya mereka memiliki *Self- efficacy* yang rendah. Sementara mereka yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi mereka merasa mampu dan yakin terhadap kesuksesan dalam mengatasi tantangan dan menganggap ancaman sebagai suatu tantangan yang tidak perlu dihindari. Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi, ketika menentukan tujuan tertentu akan mencurahkan semua perhatian untuk memenuhi tuntutan tersebut. Dan ketika menghadapi hambatan dan juga kesulitan dalam pencapaian tujuan tersebut ia akan berusaha semaksimal mungkin agar mampu bertahan lebih lama dan berhasil mencapai tujuan organisasi atau kinerja yang ditetapkan oleh pimpinan. Lemahnya *self-efficacy* terlihat dengan masih kurangnya kepercayaan diri beberapa peneliti unruk melakukan argumen dan masih merasa malu atas ketidak yakinan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai peneliti tersebut.

Berdasarkan fenomena dan *reserch gap* yang telah tersajikan maka peneliti tertarik untuk melihat seberapa besar pengaruh antara pemberdayaan, efikasi diri, komitmen organisasi terhadap OCB dengan melibatkan rasa kepuasan kerja secara tidak langsung untuk mem-pengaruhi variabel tersebut. Berdasarkan dari penelitian terdahulu juga yang memiliki perbedaan mendasar adalah disain penelitian dan tempat penelitian yang akan dilaksanakan *riserch*. Berdasarkan dengan pemaparan fenomena dan *reserch gap* yang juga telah dijelaskan diatas selanjutnya akan dijadikan sebagai penelitian yang

berjudul “Pengaruh *Empowerment*, *Self-efficacy* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Negeri Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau”.

Adapun masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah *empowerment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
2. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?
4. Apakah *empowerment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
5. Apakah *self-efficacy* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?

## II. KERANGKA TEORI

### *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) *Citizenship*

Menurut Organ (1988), *organizational citizenship behavior* merupakan dari bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* yang formal dalam organisasi, tetapi secara agregat dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti, perilaku

tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja pegawai sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman atau *panishment*. OCB melampaui indikator kinerja yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dalam deskripsi pekerjaan. OCB mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh pengaruh organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja, dan organisasi atau organisasi kantor (Alias : 2011).

Ada dua dimensi perilaku pegawai :

1. *general compliance* (kepatuhan umum), melakukan apa yang baik dan pegawai harus lakukan.
2. *altruism*, membantu orang lain yang lebih spesifik.

Dalam Gunawan dan Selamat (2011) ada beberapa manfaat dari OCB antara lain :

1. OCB meningkatkan hubungan kejasama rekan kerja.
2. OCB meningkatkan hasil kerja manajer.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Beberapa pengukuran untuk OCB telah dikembangkan. Skala Morison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag (1997)). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut :

1. Dimensi 1 : *Altruism*
2. Dimensi 2 : *Civic virtue*
3. Dimensi 3 : *Conscientiousness*
4. Dimensi 4 : *Courtesy*
5. Dimensi 5 : *Sportsmanship*

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan. Sedangkan menurut Robbins (2008) istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Kepuasan itu tidak tampak secara nyata, tetapi dapat berwujud dalam suatu hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja walaupun sulit dan abstrak tetap perlu mendapat perhatian.

Namun, menurut Rivai (2011 : 856), kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan kata lain,

kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Robbins (2008) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi, yaitu :

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang.
- b. Imbalan yang wajar.
- c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung.
- d. Rekan kerja yang suportif

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Ghiselli mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Kedudukan (posisi)
- b. Pangkat (golongan)
- c. Umur
- d. Jaminan finansial dan jaminan
- e. Mutu pengawasan

Dalam Rivai (2011 : 860) indikator kepuasan kerja seorang pegawai terdiri dari (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai *control* terhadap pekerjaan, (b) *supervise*, (c) organisasi dan manajemen, (d) kesempatan untuk maju, (e) gaji dan keuntungan dalam bidang financial lainnya seperti adanya insentif, (f) rekan kerja, dan (g) kondisi pekerjaan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karena sumber kepuasan seorang pegawai secara subjektif menentukan

bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

Berikut ini adalah contoh respon yang biasa diungkapkan pegawai jika mereka merasa tidak puas menurut Robbins (2008) :

1. Mengundurkan diri (*Resign*), perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
2. Suara (*Voice*), dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. Kesetiaan (*Loyalty*), pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabaian (*Neglect*), secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

### ***Empowerment***

Pemberdayaan merupakan perlibat-an pegawai yang benar-benar berarti. Pemberdayaan atau (*empowerment*), adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain (Luthans, 1998). Sedangkan Straub, mengartikan pemberdayaan sebagai

pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Ford juga mengungkapkan bahwa pemberdayaan juga berarti saling berbagi informasi dan pengetahuan diantara pegawai yang digunakan untuk memahami dan mendukung kinerja organisasi, pemberian penghargaan terhadap kinerja organisasi dan pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh terhadap organisasi (Sadarusman, 2004). Pemberdayaan juga sebagai membangun kepercayaan antara pegawai dan organisasi. Ada dua karakteristik dalam pemberdayaan, bahwa pegawai didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri, dan pegawai tidak hanya diberi wewenang saja tetapi juga diberi sumberdaya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan kreativitas dan inovasi mereka. Secara tidak langsung pegawai juga di dorong untuk melakukan pembelajaran dari hasil keputusan dan pelaksanaannya.

Tujuan pemberdayaan tidak hanya untuk menjamin efektivitas keputusan yang dibuat oleh pegawai yang benar tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggung jawab dari keputusan individu atau tim. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan

kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas pengaruh kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*). Ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people*, yaitu:

- a. *Sense of meaning*
- b. *Sense of competence*
- c. *Sense of determination*
- d. *Sense of impact*

Khan (1997) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam suatu organisasi. Model pemberdayaan tersebut yaitu :

- 1. Desire**
- 2. Trust**
- 3. Confident**
- 4. Credibility**
- 5. Accountabiliy**
- 6. Communication**

### *Self-efficacy*

Istilah *self-efikasi* diperkenalkan oleh Albert Bandura. Dalam teori kognitif sosial, manusia tidak hanya didorong oleh kekuatan dari dalam dirinya sendiri, atau dibentuk dan dikendalikan oleh rangsangan eksternal. Fungsi manusia dijelaskan dalam hubungan timbal balik antara perilaku dan faktor kognitif

(personal) dan lingkungan. Efikasi diri diyakini menjadi kunci untuk pekerjaan yang sukses. Selain itu, *self-efikasi* juga dapat mempengaruhi pola berpikir dan perilaku dalam membuat keputusan. *Self-efikasi* menurut Bandura merupakan tingkat kepercayaan diri akan kemampuan individu untuk melakukan tugas tertentu. Ini berkaitan dengan situasi yang dihadapi oleh individu dan tempat sebagai bagian dari proses belajar kognitif. Oleh karena itu, Baron dan Greenberg juga menegaskan bahwa *self-efikasi* adalah kemampuan individu untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Hal ini tidak berbeda dengan Bakar yang menyatakan *self efikasi* adalah konsep diri dalam kaitannya dengan kapasitas dan keahlian dalam melaksanakan tugas tertentu.

Menurut Bandura (1997), ada beberapa faktor yang mempengaruhi *self-efficacy* yaitu:

a. Pengalaman Keberhasilan  
(*mastery-experiences*)

Keberhasilan yang sering didapatkan akan meningkatkan *self-efficacy* yang dimiliki seseorang sedangkan kegagalan akan menurunkan *self-efficacy*-nya. Apabila keberhasilan yang didapat seseorang lebih banyak karena faktor-faktor di luar dirinya, biasanya tidak akan membawa pengaruh terhadap peningkatan *self-efficacy*. Akan tetapi, jika keberhasilan tersebut didapatkan dengan melalui hambatan yang besar dan merupakan hasil perjuangannya sendiri, maka hal itu akan membawa pengaruh pada peningkatan *self-efficacy*-nya.

b. Pengalaman Orang Lain  
(*vicarious-experiences*)

Pengalaman keberhasilan orang lain yang memiliki kemiripan dengan individu dalam mengerjakan suatu tugas biasanya akan meningkatkan *self-efficacy* seseorang dalam mengerjakan tugas yang sama. *Self-efficacy* tersebut didapat melalui sosial model yang biasanya terjadi pada diri seseorang yang kurang pengetahuan tentang kemampuan dirinya sehingga mendorong seseorang untuk melakukan modeling. Namun *self-efficacy* yang didapat tidak akan terlalu berpengaruh bila model yang diamati tidak memiliki kemiripan atau berbeda dengan model.

c. Persuasi Sosial (*Social Persuasion*)

Informasi tentang kemampuan yang disampaikan secara verbal oleh seseorang yang berpengaruh biasanya digunakan untuk meyakinkan seseorang bahwa ia cukup mampu melakukan suatu tugas.

d. Keadaan fisiologis dan emosional  
(*physiological and emotional states*)

Kecemasan dan stress yang terjadi dalam diri seseorang ketika melakukan tugas sering diartikan sebagai suatu kegagalan. Pada umumnya seseorang cenderung akan mengharapkan keberhasilan dalam kondisi yang tidak diwarnai oleh ketegangan dan tidak merasakan adanya keluhan. *Self-efficacy* biasanya ditandai oleh rendahnya tingkat stress dan kecemasan sebaliknya *self-efficacy* yang rendah ditandai oleh tingkat stress dan kecemasan yang tinggi. Sedangkan Jones (1986) mengungkapkan sumber atau indikator dari *self-efficacy* yang tidak jauh berbeda dengan yang

dikemukakan oleh Bandura, yaitu : perasaan mampu melakukan pekerjaan, kemampuan yang lebih baik, senang pekerjaan yang menantang dan kepuasan terhadap pekerjaan.

### Komitmen

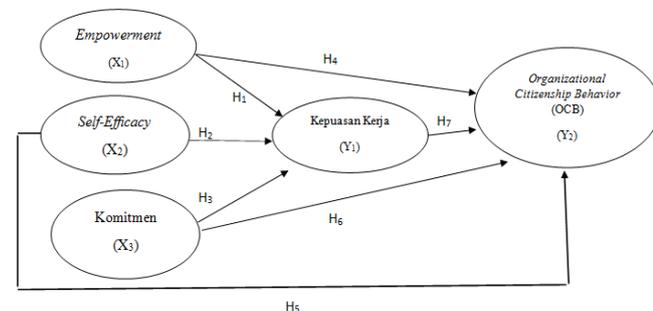
Komitmen merupakan sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan organisasi yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Dalam Sopiah (2008) menyatakan tiga faktor yang

mempengaruhi komitmen seorang pegawai antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap pegawai.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti cara pegawai lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai arahan yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan dan sepenuhnya



melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah saluran individu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Martin dkk dalam Susanto (2011) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) strategi untuk membentuk komitmen pegawai terhadap organisasi, yaitu:

1. Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi dengan

meningkatkan kepercayaan diseluruh anggota organisasi bahwa mereka benar-benar (secara jujur) diterima oleh manajemen sebagai bagian dari organisasi.

2. Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan.
3. Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala organisasi benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana organisasi ini akan dibawa, tahu dengan pasti bagaimana cara membawa organisasi mencapai keberhasilannya, dan kemampuan menerjemahkan rencana ke dalam realitas.

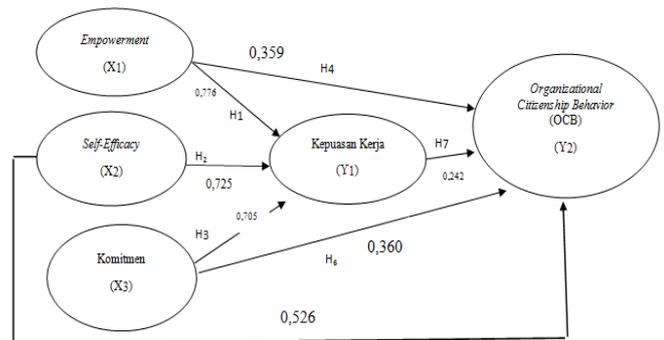
Menurut Steers dalam Kuntjoro (2009) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

- a. Identifikasi
- b. Keterlibatan
- c. *Loyalitas*

### Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah dan adanya pengaruh antar variabel yang telah diuraikan tersebut, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yang di tuangkan dalam skema model penelitian seperti pada gambar 1 berikut:

**Gambar 1 Model Penelitian**



### Hipotesis penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. *Empowerment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. *Self-efficacy* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. *Empowerment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
5. *Self-efficacy* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
6. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
7. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai.

### III. METODE PENELITIAN

#### Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di kota Pekanbaru, dengan pegawai kantor Badan Penelitian dan

Pengembangan Provinsi Riau sebagai objek penelitian.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, merupakan jenis data yang sifatnya berupa angka-angka, sekala-sekala, tabel, dan formula. Data yang digunakan merupakan data primer dan data sekunder.

### Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2010) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau di Pekanbaru. Keseluruhan populasi berjumlah 86 orang. Dan Pada kali ini peneliti mengambil keseluruhan populasi untuk dijadikan sample atau secara sensus.

### Analisis Data

Untuk melakukan analisis data, pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Penggunaan analisis jalur adalah untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel (Juanim, 2004:17). Kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel intervening atau variabel tidak langsung yang menghubungkan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dasar perhitungan teknik ini adalah analisis korelasi dan regresi. Dalam teknik ini akan menggunakan dua macam anak panah, yaitu panah satu arah yang menyatakan pengaruh dari variabel independen terhadap

variabel dependen dan panah dua arah yang menyatakan hubungan korelasional antara variabel dependen. Dalam penelitian ini akan menggunakan bantuan dari software versi 25.

### Hasil Penelitian

Dari analisis hubungan individual variabel, persamaan yang di peroleh adalah sebagai berikut :

- $Y_1 = \rho_{y_1x_1} X_1 + \rho_{y_1x_2} X_2 + \rho_{y_1x_3} X_3 + \rho_{y_1}\epsilon_1$
- $Y_2 = \rho_{y_2y_1} Y_1 + \rho_{y_2}\epsilon_2$
- $Y_1 = \rho_{y_1x_1} X_1 + \rho_{y_1x_2} X_2 + \rho_{y_1x_3} X_3 + \rho_{y_2y_1} Y_1 + \rho_{y_1}\epsilon_1$

Dengan demikian, dapat disusun diagram dan struktur lengkap analisis jalur pada gambar 1 berikut ini :

### Diagram jalur empowerment, self-efficacy, dan komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior (OCB) Pegawai

### Hasil Perhitungan Path Analysis

Berdasarkan data yang telah diolah oleh peneliti, maka dapat dihitung hubungan tidak langsung pengaruh Kualitas Produk terhadap kepuasan melalui loyalitas.

Tabel 1 Ringkasan Estimasi Parameter

No.	Model Path	Nilai Path	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
1.	Empowerment → Kepuasan Kerja	0,776	0,776	0,188	0,964
2.	Self-efficacy → Kepuasan Kerja	0,725	0,725	0,176	0,901
3.	Komitmen → Kepuasan Kerja	0,705	0,705	0,171	0,876
4.	Empowerment → OCB	0,359	0,359	-	0,359
5.	Self-efficacy → OCB	0,526	0,526	-	0,526
6.	Komitmen → OCB	0,360	0,360	-	0,360
7.	Kepuasan Kerja → OCB	0,242	0,242	-	0,242

Sumber : Data Olahan, 2018

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### **Pengaruh *Empowerment* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa *empowerment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan jika peningkatan situasi *empowerment* yang diindikasikan kondusif pegawai merasa pekerjaan yang diberikan telah sesuai dengan bidang mereka agar tercapainya prestasi kerja yang dapat dibanggakan hingga memperoleh kepuasan kerja pegawai kantor dalam organisasi.

Dalam penelitian ini nilai bobot terendah untuk variabel *empowerment* terdapat pada indikator pekerjaan yang masih belum sesuai dengan keinginan individu pegawai. Hal ini jika dikaitkan dengan tingkat pendidikan yang ada diorganisasi pemerintah ini masih banyaknya pegawai yang berpendidikan rata-rata saja, sedangkan diketahui bahwa organisasi ini memerlukan tenaga-tenaga ahli sebagai peneliti dan bertujuan dapat menganalisa suatu masalah dengan cepat dan tepat. Namun dilihat dari sisi indikator ke dua pada variabel *empowerment* yaitu pengembangan kompetensi yang telah diberikan mendapat nilai rata-rata sudah cukup efektif. Hal ini terlihat bahwa pegawai yang masih berpendidikan rendah dapat melakukan pembelajaran secara non formal dari pegawai senior yang telah berpengalaman dalam melakukan pengembangan ilmu terutama bidang penelitian tertentu.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Stefanus (2013), menemukan hasil yang berbeda atas penelitiannya mengenai *empowerment*

dan kepuasan kerja. Disini dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan merupakan variabel yang lemah, sehingga harus adanya variabel lain untuk membuat variabel pemberdayaan menjadi lebih kuat. Pemberdayaan dalam sebuah organisasi penting untuk dibentuk karena merupakan salah satu peningkatan persepsi seseorang tentang apa yang dierikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya dengan upaya peningkatan pemberdayaan individu tersebut. *Empowerment* juga menentukan seberapa baik anggota dalam organisasi diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh organisasi tersebut. *Empowerment* dapat memberikan suatu dinamika kehidupan dalam organisasi dan sangat berpengaruh pada sumber daya manusia. Elemen-elemen seperti sikap, nilai-nilai, dan pengetahuan yang dimiliki seorang individu mempunyai peran penting dalam proses konseptual dari *empowerment*.

### **Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Dalam penelitian ini mendapatkan hasil bahwa *self-efficacy* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan jika peningkatan *self-efficacy* yang ada ditingkatkan pada pegawai kantor dalam organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada diri pegawai terhadap organisasi. Pada indikator variabel *self-efficacy* bobot terendah dimiliki oleh item indikator dapat memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan, hal ini terlihat bahwa masih kurang percaya dirinya

pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan secara optimal dan baik. Hal ini juga berdampak jika seorang pegawai kurang percaya diri dan tidak bias meyakinkan dirinya untuk melakukan pekerjaan dengan secara optimal ini memberikan efek tidak puas dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan.

Pada variabel penelitian ini juga terdapat bobot rata-rata tertinggi terlihat pada item menyukai pekerjaan mentang memiliki bobot yang tinggi. Hal ini terlihat jika dikaitkan dengan usia pegawai yang bekerja di organisasi pemerintah ini memiliki usia produktif dan senang mencoba hal-hal baru. Jika disesuaikan dengan tingkat pendidikan yang ada pegawai yang ada masih terlihat fresh dan baru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eka, dkk (2014), dalam penelitian mereka bahwa pemberdayaan memiliki peran terhadap kepuasan kerja. *Self-efficacy* dalam sebuah organisasi terutama organisasi pemerintah perlu dilakukan pengembangan terkait dengan kelangsungan pekerjaan dan pengembangan karir pada individu pegawai tersebut.

Secara kognitif sosial, manusia tidak hanya didorong oleh kekuatan dari dalam dirinya sendiri, atau dibentuk dan dikendalikan oleh rangsangan eksternal. Fungsi manusia dijelaskan dalam hubungan timbal balik antara perilaku dan faktor kognitif (personal) dan lingkungan. Efikasi diri diyakini menjadi kunci untuk pekerjaan yang sukses. Selain itu, *self-efficacy* juga dapat mempengaruhi pola berpikir dan perilaku dalam membuat keputusan. *Self-efficacy* menurut Bandura merupakan tingkat kepercayaan diri akan kemampuan

individu untuk melakukan tugas tertentu. Hal ini berkaitan dengan situasi yang dihadapi oleh individu dan tempat sebagai bagian dari proses belajar kognitif.

### **Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan dengan kepuasan kerja pada pegawai. Penelitian ini menunjukkan jika peningkatan komitmen organisasi yang ada pada pegawai dalam organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada diri pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2008) yang menemukan bahwa adanya hubungan komitmen dengan kepuasan kerja, yang juga dipengaruhi oleh variabel lain. Persepsi atas kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan dan memberikan pengaruh secara timbal balik antara satu dengan yang lainnya.

Item indikator komitmen yang memiliki bobot terendah terdapat pada antusias mengatakan kepada pihak luar ini merupakan organisasi terbaik, memiliki bobot rata-rata yang rendah dari pada yang lain walaupun masih tergolong kategori cukup tinggi namun memberikan efek terhadap kepuasan. Hal ini terlihat lemah dikarenakan pegawai masih kurang percaya diri untuk mengatakan kepada pihak luar bahwa mereka bekerja di organisasi ini. Jika dibandingkan dengan rekan seusia mereka yang bekerja di organisasi lain yang lebih ternama atau perusahaan terkemuka.

Suatu perilaku yang ditunjukkan oleh atasan dan bawahan ataupun

seluruh pegawai organisasi memiliki dampak pada sikap dan persepsi pegawai tentang pekerjaan dan organisasi tersebut. Pegawai yang merasakan adanya kepuasan kerja lebih cenderung menjadi produktif dan untuk bertahan pada pekerjaan. Jika dikaitkan dengan tujuan sebuah organisasi pada umumnya untuk mencapai tingkat profitabilitas yang tinggi, dan mengalami peningkatan dalam setiap proses yang telah dilakukan sesuai harapan.

Mekanisme perilaku pada masing-masing tingkat pegawai akan dapat membentuk persepsi pegawai tentang iklim organisasi yang dapat dilihat dengan kualitas lingkungan kerjanya dan tantangan yang datang pada organisasinya. Komitmen organisasi memiliki keterkaitan pada kepuasan kerja. Peningkatan Komitmen organisasi yang melibatkan komponen-komponen yang ada dalam organisasi baik struktural maupun fungsional yang ada diorganisasi akan meningkatkan kepuasan kerja dengan baik. Hal ini dapat dilihat dengan situasi lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, loyalitas, dan mau berpartisipasi lebih menandakan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai telah terpenuhi.

### **Pengaruh *Empowerment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Dalam penelitian ini terlihat bahwa adanya pengaruh dari pemberdayaan (*empowerment*) secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian ini menunjukkan jika ada peningkatan kualitas pemberdayaan maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB)

seseorang pegawai. Hal ini diindikasikan bahwa pegawai yang ada dalam organisasi pemerintah ini menjalankan fungsi pemberdayaan dengan meningkatkan kualitas perilaku kewarganegaraan yang ada dalam organisasi tersebut. Namun, jika dilihat dari variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki indikasi yang rendah dalam waktu bekerja lebih dengan tidak diberikan kompensasi atau benefit yang menguntungkan. Hal ini, beriringan dengan penelitian Agung, dkk (2018), yang berpendapat bahwa adanya pengaruh *empowerment* secara simultan dan berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior*. *Empowerment* berpengaruh positif secara parsial pada *organizational citizenship behavior*.

Peningkatan kualitas *empowerment* perlu terus dilakukan untuk mencapai organisasi yang matang dengan diiringi sifat *organizational citizenship behavior* seorang pegawai. Karena, dua hal ini sangat baik jika organisasi sudah melakukannya untuk peningkatan manajemen dan tujuannya. Pemberdayaan memberikan melibatkan pegawai yang benar-benar berarti. Pemberdayaan atau (*empowerment*), adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam suatu area kegiatan operasi tertentu tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain. Pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan dan pengambilan keputusan merupakan strategi yang perlu diterapkan dalam organisasi pemerintah ini.

Dalam membangun kepercayaan antara pegawai dan organisasi. Ada

dua karakteristik dalam pemberdayaan, bahwa pegawai didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri, dan pegawai tidak hanya diberi wewenang saja tetapi juga diberi sumber daya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan kreativitas dan inovasi mereka. Secara tidak langsung pegawai juga di dorong untuk melakukan pembelajaran dari hasil keputusan dan pelaksanaannya.

Tujuan dari pemberdayaan yang harus dikembangkan dalam organisasi ini tidak hanya untuk menjamin efektivitas keputusan yang dibuat oleh pegawai yang benar tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggung jawab dari keputusan individu atau tim. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab.

#### **Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Dalam penelitian ini, hasil yang diperoleh antar *self-efficacy* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh yang cukup kuat. Dengan, jika seorang pegawai dapat meningkatkan keyakinan diri pada dirinya maka akan meningkatkan OCB yang ada pada individu tersebut. Individu yang memiliki sikap positif akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dan sebagai tambahan, mereka yang memiliki

sikap positif akan lebih suka untuk membantu rekan sekerja dalam pekerjaannya dan kerap kali meningkatkan perilaku OCB. Seseorang yang fokus pada aspek positif tentang dirinya, orang lain, dan pekerjaan secara umum dikatakan memiliki sikap positif. Berdasarkan uraian di tersebut sangat jelas bahwa efisiensi diri akan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Efikasi diri yang tinggi merupakan modal luar biasa bagi seorang individu dalam mendedikasikan dirinya melebihi tuntutan pekerjaannya (berprilaku OCB).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Hosniyah (2013), dengan pendapat bahwa efisiensi diri berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), juga selaras dengan pendapat Quick dan Nelson (2009: 89) yang mengatakan : “*Individuals with positif affect are more satisfied with their jobs. In addition, those with positif affect are more likely to help others at work and also engage in more organizational citizenship behaviors (OCBs)*”.

*Self-efficacy* yang dikenal sebagai teori kognitif sosial atau teori pelajaran sosial merujuk pada keyakinan individu bahwa dirinya mampu mengerjakan suatu tugas. Efikasi diri, mengartikan bahwa seorang individu mempunyai kepercayaan yang cukup untuk situasi tertentu. Disini ditegaskan bahwa kepercayaan diri akan berpengaruh dalam upaya pencapaian organisasi tersebut. Hal ini juga merupakan bagian yang didasarkan keyakinan seseorang

terhadap keberhasilan dalam menyelesaikan tugas secara bertanggung jawab, seberapa besar upaya yang telah dilakukan dan berapa lama bertahan dalam kesulitan yang dihadapi.

### **Pengaruh Komitmen Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai. Penelitian ini menunjukkan jika peningkatan perasaan komitmen organisasi yang ada pada pegawai dan berusaha untuk meningkatkannya pada pegawai kantor dalam organisasi maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada diri pegawai terhadap organisasi. Hal ini diindikasikan bahwa pegawai yang memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi, akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi dengan bertanggung jawab atas segala pekerjaan dan aktif dalam mencari informasi-informasi penting yang berguna bagi organisasi.

Komitmen organisasi seseorang untuk dapat membulatkan hati, bertekad, berjerih payah, berkorban, dan bertanggung jawab, demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan organisasi. Komitmen pegawai memiliki peran yang penting dengan kinerja ketika bekerja, hal ini merupakan bagian dari penyebab dan dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab lagi dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Muranka (2012) dan pada penelitian Debora, dkk (2004) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Komitmen organisasi jika telah memiliki keterkaitan secara emosional dengan organisasi akan rela dan ikhlas melakukan perilaku ekstrim seperti membantu rekan dalam bekerja yang sedang membutuhkan tanpa meminta imbalan. Bentuk kongkritnya dalam organisasi dan kehidupan sehari-hari adalah dengan bersikap sebagai anggota atau pegawai yang baik, dengan demikian pegawai akan menerapkan sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan organisasi dan rekan pekerjaan. Hal ini akan membuat pegawai terlibat dalam berbagai bentuk yang menimbulkan sikap *organizational citizenship behavior* (OCB).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai. Penelitian ini menunjukkan jika peningkatan perasaan puas yang ada pada pegawai dan berusaha untuk meningkatkannya dengan hasil kerja yang baik yang dilakukan pada pegawai kantor dalam organisasi maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada diri pegawai tersebut. Kepuasan kerja menjadi suatu bagian dari respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan yang telah dilakukan oleh seorang pegawai.

Kepuasan yang relatif terjadi pada individu atau pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah dilakukan.

Kepuasan yang dirasakan oleh pegawai menjadi suatu cara pandang secara emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai tersebut memandang suatu pekerjaan dengan hasil yang diharapkan dari hasil pekerjaan tersebut. Jika seorang pegawai memiliki rasa puas dalam melakukan sesuatu dan apa yang telah dilakukannya menjadi yang terbaik, maka membuat perasaan kewarganegaraan atau OCB yang ada dalam diri seorang pegawai tersebut timbul. Hal ini diindikasikan bahwa pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi dengan bertanggung jawab atas segala pekerjaan dan aktif dalam mencari informasi-informasi penting yang berguna bagi organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendaro (2013) dan penelitian Rachmad (2011) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Seorang pegawai jika telah merasakan kepuasan yang dirasa mencukupinya maka keterikatan secara emosional dengan organisasi akan rela dan ikhlas melakukan perilaku ekstrim seperti membantu rekan dalam bekerja yang sedang membutuhkan tanpa meminta imbalan dan rela berkorban untuk organisasi. Bentuk kongkrit yang dapat dilihat dalam organisasi dan kehidupan sehari-hari adalah dengan bersikap sebagai anggota atau pegawai yang baik, dan melakukan

pekerjaan dengan hasil yang memuaskan dengan demikian pegawai akan menerapkan sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan organisasi dan rekan pekerjaan.

### ***Empowerment, Self-efficacy, dan Komitmen Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai***

Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa *empowerment, self-efficacy*, dan komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai. Penelitian ini menunjukkan jika terjadi peningkatan persepsi *empowerment, self-efficacy*, dan komitmen maka pegawai akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada perilaku dan sikap pegawai, sebaliknya jika semakin rendah atas persepsi *empowerment, self-efficacy*, dan komitmen maka pegawai akan menurunnya sikap perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai. Akan tetapi ternyata kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *empowerment, self-efficacy*, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai.

Dalam peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai, maka pimpinan harus memperhatikan dan meningkatkan perasaan puas dengan pemberlakuan secara adil dan pemberian intensif secara adil untuk pegawai yang memiliki upaya menjadi pegawai yang *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam peningkatan kepuasan kerja pegawai, pimpinan juga

diharapkan dapat memberikan peluang untuk pengembangan kualitas hasil kerja, dan member pengakuan yang baik secara internal dan eksternal melalui evaluasi, ekspos pekerjaan, dan pengetahuan uji materi pelatihan pada pegawai yang terbaik untuk meningkatkan kualitas. Dalam peningkatan *empowerment*, pimpinan perlu menerapkan peran kerja yang sesuai dengan kemampuan dan *basic* ilmu yang sesuai, selain itu perlu dilakukan pengembangan kompetensi serta pendeterminasian diri. Dalam peningkatan *self-efficacy*, pimpinan perlu melakukan pelatihan / traning mengenai *strength* (kemantapan keyakinan diri) dan *self-confidence* (penilaian dalam kemampuan dan percaya diri), juga memberikan sugesti yang positif bahwa seorang pegawai mampu melakukan pekerjaan secara baik dalam pengalaman keberhasilan kerja dan belajar dari lingkungan. Dalam peningkatan komitmen, pimpinan juga dapat mengatur lagi sistem perputaran atau perpindahan pegawai agar lebih meningkatkan komitmennya dan memunculkan perilaku *citizenship* dan membuat karya yang unik untuk dapat digunakan oleh masyarakat dan *stakeholder*.

Setiap organisasi terutama instansi pemerintah yang memberikan pelayanan terhadap masyarakat selalu ingin mendambakan organisasinya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal dalam bekerja. Partisipasi yang diharapkan dari seorang individu pegawai dalam bekerja yang sangat tinggi diharapkan. Perasaan ingin memiliki tersebut diperunturkan dalam bentuk perilaku pilihan yang tidak menjadi

bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung organisasi tersebut berfungsi dan bergerak secara efektif. Hal ini dapat disebut dengan suatu perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) ini tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan, dan bila dilakukan secara sukarela tidak mendapatkan *reward* secara formal. Kepemilikan perilaku seperti ini dan selalu berusaha untuk meningkatkan merupakan salah satu upaya untuk keefektifan organisasi. Upaya-upaya untuk pembentukan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) terus dilakukan dan selalu diharapkan dalam organisasi.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan yang telah di kemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dan saran-saran penelitian sebagai berikut :

##### Kesimpulan

1. *Empowerment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai. Artinya, semakin meningkatnya *empowerment* maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
2. *Self-efficacy* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai. Artinya, semakin meningkatnya perasaan *self-efficacy* yang timbul pada pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
3. Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja pada pegawai. Artinya, semakin meningkatnya komitmen yang timbul pada pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

4. *Empowerment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai. Artinya, semakin meningkatnya *empowerment* yang timbul pada pegawai maka akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai.
5. *Self-efficacy* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai kantor. Artinya, semakin meningkatnya perasaan *self-efficacy* yang timbul pada pegawai maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai.
6. Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai. Artinya, semakin meningkatnya komitmen yang timbul pada pegawai maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai.
7. Kepuasan kerja organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai. Artinya, semakin meningkatnya kepuasan yang timbul pada pegawai maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai.
8. Kepuasan kerja tidak memediasi (intervening) pengaruh *empowerment*, *self-efficacy* dan

komitmen terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Dalam peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai, maka pimpinan harus memperhatikan dan meningkatkan perasaan puas dengan pemberlakuan secara adil dan pemberian intensif secara adil untuk pegawai yang memiliki upaya menjadi pegawai yang *organizational citizenship behavior* (OCB).
2. Dalam peningkatan kepuasan kerja pegawai, pimpinan juga diharapkan dapat memberikan peluang untuk pengembangan kualitas hasil kerja, dan member pengakuan yang baik secara internal dan eksternal melalui evaluasi, ekspos pekerjaan, dan pengetahuan uji materi pelatihan pada pegawai yang terbaik untuk meningkatkan kualitas.
3. Dalam peningkatan *empowerment*, pimpinan perlu menerapkan peran kerja yang sesuai dengan kemampuan dan *basic* ilmu yang sesuai, selain itu perlu dilakukan pengembangan kompetensi serta pendeterminasian diri.
4. Dalam peningkatan *self-efficacy*, pimpinan perlu melakukan pelatihan / traning mengenai *strength* (kemantapan keyakinan diri) dan *self-confidence* (penilaian dalam kemampuan dan percaya diri), juga memberikan sugesti yang positif bahwa seorang pegawai mampu melakukan pekerjaan secara baik

dalam pengalaman keberhasilan kerja dan belajar dari lingkungan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A, 1991, *Self Efficacy Mechanism in Psychological and Health-Promoting Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- Debora, 2006, *Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kerja terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta*, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 8, No. 2.
- Dessler, G, 1992, *Manajemen Personalial* Edisi 3, Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, Donnely. 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: PT. Binarupa Aksara.
- Gibson, J.L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Griffin, R.W. (2004). *“Management, 7th edition”*. Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Krietner, R. & Kinicki, R. 2004. *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> edition, McGrawHill
- Nugroho, Diyan Wuri Adhi. 2008. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan MC Donald’s Sri Ratu Pemuda Semarang*. Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexinton book. Lexington, MA
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi* Edisi Lengkap. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sadariusman, Eka, 2004, *Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan*, *Fokus Ekonomi*, Vol. 3, No.2.
- Sigiro dan Cahyono, 2005, *Analisis Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja ditinjau dari Locus of Control, Tipe Kepribadian dan Self-efficacy*, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vo. 5, No. 2.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.