

**HUBUNGAN ANTARA *EMPOWERING LEADERSHIP* DENGAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PEGAWAI DI
BALAI BESAR PELAKSANAAN JALAN NASIONAL JAWA TENGAH -
D.I. YOGYAKARTA**

Putri Hidayatun Nada
15000120130153

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275
Email: putrihidayatunnada@students.undip.ac.id

ABSTRAK

Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah – D. I. Yogyakarta membutuhkan keberlanjutan *OCB* setelah penilaian zona integritas untuk mempertahankan predikat WBK WBBM serta produktivitas dan kestabilan instansi di tengah *jobdesk* para pegawai untuk dinas luar. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *empowering leadership* dapat menunjang perilaku *OCB* pada pegawai. *Empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berupa pemberdayaan anggota untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan potensi pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan apakah terdapat hubungan antara *empowering leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai di BBPJJN JATENG-DIY. Populasi penelitian merupakan pegawai BBPJJN JATENG-DIY selain kepala balai dan kepala bidang sebanyak 175 pegawai. Subjek pada penelitian ini berjumlah 92 pegawai yang dipilih berdasarkan teknik *cluster random sampling*. Pengumpulan data menggunakan skala *empowering leadership* (23 aitem valid $\alpha = 0,956$) dan skala *organizational citizenship behavior* (35 aitem valid $\alpha = 0,966$). Analisis data menggunakan analisis regresi linear sederhana menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *empowering leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai di BBPJJN JATENG-DIY ($r_{xy} = 0,432$; $p = 0,001$). Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang menilai *empowering leadership* yang tinggi, maka *organizational citizenship behavior* juga tinggi, begitu sebaliknya. Jika *empowering leadership* rendah, maka *organizational citizenship behavior* pada pegawai juga rendah.

Kata kunci: *Empowering leadership*, *organizational citizenship behavior*, pegawai Kementerian PUPR

**RELATIONSHIP BETWEEN EMPOWERING LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN EMPLOYEES AT
THE BALAI BESAR PELAKSANAAN JALAN NASIONAL JAWA
TENGAH - D.I. YOGYAKARTA**

Putri Hidayatun Nada
15000120130153

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275
Email: putrihidayatunnada@students.undip.ac.id

ABSTRAK

Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah – D. I. Yogyakarta requires OCB after the integrity zone assessment to maintain the WBK WBBM predicate as well as the productivity and stability of the agency amidst the job descriptions of employees for external services. Previous studies have shown that leadership empowerment can support OCB behavior in employees. Empowering leadership is a leadership style in the form of empowering members to improve performance and develop employee potential. This study aims to prove whether there is a relationship between leadership empowerment and organizational citizenship behavior in employees at BBPJJN JATENG-DIY. The study population was BBPJJN JATENG-DIY employees other than the head of the office and the head of the division as many as 175 employees. The subjects in this study were 92 employees selected based on the cluster random sampling technique. Data collection used the leadership empowerment scale (23 valid items $\alpha = 0.956$) and the Organizational Citizenship Behavior scale (35 valid items $\alpha = 0.966$). Data analysis using simple linear regression analysis shows a significant positive relationship between leadership empowerment and organizational citizenship behavior in employees at BBPJJN JATENG-DIY ($r_{xy} = 0,432$; $p = 0,001$). This study shows that employees who assess high leadership empowerment, then organizational citizenship behavior is also high, and vice versa. If leadership empowerment is low, then organizational citizenship behavior in employees is also low.

Keywords: Empowering leadership, organizational citizenship behavior, employees of the Ministry of PUPR

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan BBPJN JATENG-DIY dalam meraih predikat zona integritas WBK dan WBBM dengan nilai yang cukup tinggi tidak lepas dari peran orang-orang di dalamnya. Secara keseluruhan, keberhasilan instansi dalam meraih predikat Zona Integritas bergantung pada sinergi antara peran aktif anggota dan dukungan kuat dari atasan (Darwis, 2023). Baik dari anggota maupun atasan, keberhasilan ini menjadi tanggung jawab yang harus diemban oleh seluruh elemen yang ada di BBPJN JATENG-DIY. Penyelenggaraan penilaian zona integritas juga membuat para pegawai dalam suatu instansi harus memiliki perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal tersebut dikarenakan dalam penilaian zona integritas pegawai akan dituntut untuk mengerjakan tugas tambahan di luar *jobdesk* utamanya (Rostiawati, 2022).

Bagi pegawai, berperilaku OCB pada saat penyelenggaraan penilaian zona integritas merupakan sebuah keharusan karena ada target dan tujuan yang harus dicapai. *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang dikerjakan secara sukarela di luar tugas utamanya yang berdampak positif bagi instansi (Grasiaswaty, 2021). Namun, akan menjadi masalah jika setelah penilaian zona integritas selesai, perilaku OCB juga tidak berkelanjutan. Artinya, pegawai hanya berperilaku OCB pada saat situasi-situasi tertentu. Hal tersebut dapat menjadi

permasalahan terkait penurunan kualitas dan kinerja pegawai setelah penilaian zona integritas berakhir (Marlina dkk., 2020). Zona Integritas merupakan upaya untuk meningkatkan integritas, transparansi, dan akuntabilitas di organisasi (Syaifulloh & Wardhono, 2023). Namun, jika OCB juga menurun setelah penilaian berakhir, dapat memberi dampak yang signifikan.

Permasalahan yang mungkin terjadi jika OCB juga menurun setelah penilaian zona integritas berakhir salah satunya adalah penurunan kinerja organisasi (Marlina dkk., 2020). *Organizational citizenship behavior* mencakup perilaku proaktif yang membantu meningkatkan kinerja organisasi (Kuswarak & Fahlepi, 2024). Apabila OCB menurun, memungkinkan berkurangnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas tambahan atau membantu rekan kerja, yang dapat menyebabkan penurunan efisiensi dan efektivitas tim. Selain itu, jika OCB tidak mengalami keberlanjutan, maka koordinasi dan kerja sama sesama pegawai juga dapat berkurang karena dalam OCB seringkali melibatkan kerjasama yang baik dan dukungan antar rekan kerja (Chairunnisa, 2020). Sudiro (2021) menyebutkan bahwa penurunan OCB dapat mengurangi kolaborasi dan koordinasi, sehingga berpengaruh untuk menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Vipraprastha dan Putra (2022) berpendapat bahwa ketidakberlanjutan OCB juga dapat menimbulkan dampak seperti meningkatnya konflik internal dan penurunan kepuasan kerja. Kurangnya perilaku positif seperti membantu rekan kerja dan menyelesaikan tugas-tugas tambahan dapat menyebabkan lebih banyak konflik dan ketidakpuasan di tempat kerja. Hal tersebut menyebabkan pegawai yang tidak melihat rekan kerja mereka berperilaku lebih baik atau tidak mendapat

dukungan lebih, akan cenderung merasa kurang puas dengan lingkungan kerja mereka (Soegandhi dkk., 2013). *Organizational citizenship behavior* yang tidak berkelanjutan juga dapat menimbulkan berkurangnya budaya integritas dan etika serta menumbuhkan resistensi terhadap perubahan (Puja dkk., 2021). Lebih lanjut jika OCB berkaitan dengan pelaksanaan prinsip integritas dan etika, penurunan OCB dapat menandakan bahwa budaya integritas di organisasi mulai merosot (Marlina dkk., 2020). Hal ini dapat memengaruhi tingkat kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur etika sehingga memungkinkan pegawai menjadi kurang bersedia untuk beradaptasi dengan inisiatif perubahan yang bertujuan memperbaiki integritas dan transparansi.

Masih berkaitan dengan penurunan budaya integritas, OCB yang tidak mengalami keberlanjutan juga dapat meningkatkan risiko kecurangan dan penyimpangan (Adhadi dkk., 2022). Jika OCB tidak berlanjut, ada kemungkinan peningkatan risiko kecurangan dan penyimpangan karena kurangnya perilaku positif dan dukungan dari rekan kerja (Dwidianingtyas, 2017) serta kurangnya pengawasan informal dan kontrol antar rekan kerja. Mau (2024) berpendapat bahwa pegawai mungkin merasa kurang terdorong untuk menjaga standar etika dan integritas bahkan juga untuk melaporkan atau menghindari perilaku tidak etis tersebut.

Ie dkk. (2021) mengungkapkan bahwa perilaku OCB pada pegawai jika tidak dilanjutkan setelah penilaian ZI berakhir juga dapat menimbulkan kerugian dalam pengembangan dan inovasi. Pegawai yang berperilaku OCB cenderung lebih inovatif dan kreatif (Rianasta & Yuniawan, 2023). Penurunan OCB dapat

mengurangi kontribusi pegawai dalam hal ide-ide baru dan perbaikan proses. Selain itu, kurangnya OCB dapat memengaruhi kesempatan pengembangan karir (Wahid, 2014) karena pegawai mungkin tidak mendapatkan pengakuan atau promosi yang mereka harapkan.

Organizational citizenship behavior yang tidak diterapkan secara keberlanjutan dapat berpengaruh pada penurunan kepercayaan terhadap manajemen (Oemar, 2013). Menurunnya OCB setelah penilaian Zona Integritas, menunjukkan bahwa pegawai kehilangan kepercayaan terhadap manajemen atau sistem penilaian (Syakoer, 2023). Pegawai mungkin merasa bahwa penilaian ZI hanya bersifat formalitas dan tidak berdampak pada perbaikan yang nyata.

Salah satu bentuk bagaimana OCB dapat memengaruhi keberhasilan Zona Integritas di BBPJJN JATENG-DIY adalah OCB mampu meningkatkan kepercayaan dan kerja sama (Cendani & Tjahjningsih, 2015). Perilaku OCB mendorong karyawan untuk berperilaku proaktif (Ecinsia dkk., 2024), membantu rekan kerja (Hendrawan dkk., 2017), dan bekerja sama tanpa mengharapkan imbalan langsung. Hal ini dapat memperkuat budaya integritas dalam zona integritas dengan menciptakan lingkungan yang lebih saling percaya dan mendukung, yang tentunya sangat penting dalam upaya memerangi korupsi dan meningkatkan akuntabilitas. Tidak hanya itu, menurut Puspita dan Kurniawan (2021) pegawai yang OCB juga berperan dalam mengurangi konflik dan menghindari permasalahan. Perilaku OCB seperti tanggung jawab pribadi dan kepedulian terhadap standar etika organisasi dapat membantu mencegah konflik internal dan pelanggaran. Ketika karyawan secara aktif mendukung dan mematuhi

prinsip-prinsip integritas, risiko pelanggaran hukum dan etika dapat berkurang (Susanty, 2020).

Namun, perilaku OCB diharapkan tidak hanya berjalan pada penilaian zona integritas saja tetapi bagaimana perilaku OCB tetap bertahan meskipun penilaian zona integritas telah berakhir. Lebih lanjut karena OCB memiliki dampak positif untuk keberjalanan suatu organisasi (Bashir dkk., 2012). Nisa dkk. (2018) menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kinerja instansi selama para pegawai tidak selalu hadir di kantor. Hal tersebut relevan dengan kondisi para pegawai BBPJJN JATENG-DIY sering meninggalkan kantor untuk perjalanan dinas luar. Ruhibnur (2023) mengatakan adanya perilaku ini sekaligus dapat menghemat waktu yang dihabiskan seorang pemimpin untuk mengatasi suatu masalah dan membantu dalam fokus pada beberapa peluang lain untuk meningkatkan kinerja instansi. Salim (2023) menuturkan bahwa dalam suatu perusahaan maupun organisasi membutuhkan perilaku OCB dari pegawai di mana hal tersebut di luar deskripsi pekerjaan utama dan tergolong spontanitas tanpa adanya sebuah perintah khusus yang berdampak pada persaingan dan peningkatan produktivitas dalam mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan dampak positif dan negatif dari OCB yang telah disebutkan, dampak-dampak yang mungkin terjadi membutuhkan peran dari pemimpin. Pembentukan sikap dan perilaku anggota organisasi tidak lepas dari peran pemimpin (Adiawaty, 2020). Pegawai membutuhkan pemimpin sebagai *role model* untuk tetap termotivasi dalam melanjutkan perilaku OCB mereka meskipun penilaian zona integritas sudah berakhir (Hidayah & Baharun, 2023). Untuk

mendorong dan mempertahankan OCB, pegawai seringkali memerlukan *empowering leadership* karena beberapa alasan di antaranya karena *empowering leadership* dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan (Herlina & Purba, 2024). Tidak hanya itu, *empowering leadership* juga mampu membangun kepuasan kerja dan motivasi pegawai (Hasyim, 2022). Lebih lanjut, Boli dkk. (2023) menyebutkan bahwa *empowering leadership* yang mampu menciptakan budaya dukungan dan kerja sama sehingga pegawai merasa nyaman untuk membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan tim yang meningkatkan OCB. *Empowering leadership* juga berperan dalam memberikan kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan sehingga pegawai dapat mengambil inisiatif lebih dalam pekerjaan mereka (Amalia & Handoyo, 2018). Kepercayaan dan hubungan positif pun dapat terbangun karena adanya *empowering leadership* (Pangaribuan & Salendu, 2022). Adapun *empowering leadership* dapat mengurangi stress dan meningkatkan rasa kontrol (Salim, 2023). Pemimpin yang memberdayakan sering kali menginspirasi pegawai dengan visi dan tujuan organisasi yang jelas (Armiyanti dkk., 2023). Ketika pegawai memahami dan merasa terhubung dengan tujuan organisasi cenderung lebih terlibat dalam OCB yang mendukung mencapai tujuan instansi (Pranitasari dkk., 2024).

Intinya, pegawai yang menunjukkan OCB sering membutuhkan *empowering leadership* karena pemimpin yang memberdayakan menciptakan lingkungan yang mendukung, memotivasi, dan mempercayai pegawai. Dengan memberikan otonomi, dukungan, pengembangan, dan membangun hubungan positif, pemimpin *empowering* dapat memotivasi pegawai untuk berkontribusi lebih dari yang

diharapkan dan terlibat dalam perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi (Amalia & Handoyo, 2018). *Empowering leadership* tidak hanya meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai tetapi juga menciptakan budaya kerja yang mendorong OCB dan memperkuat kinerja keseluruhan organisasi (Saidah & Muhid, 2021).

Empowering leadership memiliki dampak signifikan pada instansi, terutama dalam hal meningkatkan OCB dan keseluruhan kinerja organisasi (Sari dkk., 2023). *Empowering leadership* dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan pegawai (Hasyim, 2022). Pegawai yang merasa diberdayakan akan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa dihargai dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan (Fubian & Emilisa, 2024). *Empowering leadership* juga mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam pekerjaan mereka yang dapat meningkatkan motivasi dan dedikasi. Peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai juga merupakan dampak dari *empowering leadership* (Rahayu & Muna, 2021). Pegawai yang diberdayakan cenderung lebih berinisiatif dan menciptakan solusi kreatif untuk tantangan yang dihadapi (Hasrim dkk., 2024). Tim yang didorong untuk bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab juga cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi karena adanya rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil.

Peran *empowering leadership* berdampak pada peningkatan OCB (Kamal dkk., 2021). Pemimpin yang memberdayakan mendorong pegawai untuk melakukan perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekstra (Boli dkk., 2023).

Prihatsanti dan Dewi (2017) menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* seringkali berkaitan dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim. *Empowering leadership* membangun hubungan yang kuat dan saling percaya (Saidah & Muhid, 2021), yang pada akhirnya mendukung perilaku OCB. *Empowering leadership* juga berperan pada pengembangan dan retensi talenta. Boli dkk. (2023) berpendapat bahwa dengan memberikan kesempatan pengembangan dan pertumbuhan, *empowering leadership* membantu pegawai dalam pengembangan keterampilan dan potensi mereka. Pegawai yang merasa diberdayakan dan berkembang cenderung bertahan lebih lama di organisasi sehingga mengurangi *turnover* (Khoiriyah & Adiati, 2023).

Empowering leadership penting dalam mempertahankan OCB karena dapat mendorong perilaku sukarela. Pegawai yang merasa diberdayakan lebih cenderung untuk melakukan perilaku sukarela karena mereka merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka (Ihsan & Zona, 2024). Ketika pegawai merasa mereka memiliki otonomi dan tanggung jawab, pegawai lebih termotivasi untuk melampaui tugas-tugas wajib mereka. Selain itu, *empowering leadership* mampu membangun lingkungan yang mendukung (Dewi & Amalia, 2024). *Empowering leadership* menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung di mana pegawai merasa nyaman untuk berkontribusi lebih dari apa yang diharapkan instansi (Wahyuningtyas, 2024). Lingkungan yang mendukung mampu memfasilitasi keterlibatan sosial dan kolaborasi, yang merupakan bagian penting dari OCB. Tidak hanya itu, *empowering leadership* juga dapat meningkatkan hubungan pimpinan dan anggota (Rahayu & Muna, 2021). Pemimpin yang

memberdayakan membangun hubungan berbasis kepercayaan dan keterlibatan, yang mampu mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam perilaku OCB. Hubungan pimpinan dan anggota juga dapat berupa pemberian *feedback* yang membangun. Memberikan umpan balik yang konstruktif dan apresiasi dapat mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih dari sekadar harapan instansi (Febrianty, 2023).

Berdasarkan hasil literatur pada penelitian yang dilakukan oleh Kartini (2017) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behaviour* di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Jakarta Utara menyebutkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan sangat signifikan dan berbanding lurus dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawainya. Tidak hanya itu, Salim (2023) juga mengungkapkan bahwa peran dari *empowering leadership* merupakan salah satu dari sekian banyak faktor yang dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* pada pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Salim (2023) menyebutkan bahwa antara *empowering leadership* dan *organizational citizenship behavior* pada pegawai terdapat hubungan yang positif dan signifikan, yang pada intinya pemimpin dapat membantu karyawan untuk meningkatkan potensinya dalam menjalankan pekerjaannya dan memotivasi karyawan untuk tidak pernah berhenti belajar (*empowering leadership*). Hal tersebut dapat menyumbang kontribusi yang baik dalam membantu pekerjaan karyawan, bukan hanya pada pekerjaan utamanya tetapi juga berperilaku spontanitas tanpa adanya perintah khusus melebihi tugas dan tanggung jawabnya. Putra & Mardhatillah (2021) dalam penelitian mengenai bagaimana *empowering leadership* berpengaruh pada

organizational citizenship behavior selama Pandemi COVID-19 juga menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang berbanding lurus dan pengaruh yang signifikan antara *empowering leadership* dengan *organizational citizenship behavior*. Sehingga dapat diartikan semakin tinggi peran *empowering leadership* akan meningkatkan dampaknya terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kajian literatur mengenai *empowering leadership* dalam kaitannya dengan *organizational citizenship behavior* telah banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, baik dalam skala nasional maupun internasional. Namun, terbatasnya literatur dengan latar penelitian pegawai kementerian PUPR memerlukan adanya penelitian lebih lanjut.

B. Rumusan Masalah

Penjelasan latar belakang yang telah tertulis kemudian dijadikan dasar oleh peneliti dalam menentukan rumusan masalah, yaitu “Apakah terdapat hubungan antara *empowering leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada pegawai di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah - D.I. Yogyakarta?”

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara *empowering leadership* dengan *organizational citizenship behavior* di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah - D.I. Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk berbagai pihak, diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai referensi berkaitan dengan hubungan *empowering leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* latar instansi kementerian PUPR.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah yang baru dalam ilmu psikologi, terlebih dalam bidang psikologi industri dan organisasi

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi BBPJJN JATENG-DIY

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat serta pengetahuan baru bagi Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Tengah - D.I. Yogyakarta terutama mengenai hubungan antara variabel *empowering leadership* dan *organizational citizenship behavior* agar dapat menjadi pertimbangan dalam pemilihan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan instansi.

- b. Bagi Subjek Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya perilaku positif di tempat kerja, salah satunya OCB sehingga

menjadi evaluasi bagi pegawai untuk memaksimalkan kualitas kinerjanya dan mencapai target harapan dari instansi.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat serta dapat dijadikan referensi bagi peneliti di masa mendatang terutama untuk peneliti yang memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan *empowering leadership* dan *organizational citizenship behavior*.