

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kerja Sama Tim terhadap OCB dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT BPR Bank Jombang Perseroda

Asbari Nurpatria Kristin¹, Siti Mujanah² Achmad Yanu Alif Fianto³,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

kristinpatria935@gmail.com¹, sitimujanah@untag-sby.ac.id², achmadyanu@untag-sby.ac.id³

ABSTRACT

One of the things that can increase Organizational Citizenship Behaviour (OCB) is employee job satisfaction. This study investigates the effect of employee empowerment and teamwork on employee satisfaction. It also investigates whether employee satisfaction is a good mediator. This study surveyed employees at PT BPR Bank Jombang Perseroda. Using saturated sampling method, 96 employees were surveyed. Data was then analyzed using Structural Equation Modelling. The findings show that employee empowerment and teamwork contribute positively to employee satisfaction. The study also proved that employee satisfaction mediates the relationship of employee empowerment and teamwork to OCB. This study contributes to understanding employee behavior using the framework of employee satisfaction and OCB in PT BPR Bank Jombang Perseroda, which can also be applied to other public companies.

Keywords: *Employee Empowerment; Teamwork; Employee Satisfaction; OCB.*

ABSTRAK

Salah satu yang dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menyelidiki pengaruh *employee empowerment* dan *teamwork* terhadap *employee satisfaction*. Juga menyelidiki apakah *employee satisfaction* menjadi mediator yang baik. Studi ini melakukan survei pada karyawan di PT BPR Bank Jombang Perseroda. Menggunakan metode sampling jenuh, pada 96 karyawan. Data kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modelling. Temuan menunjukkan bahwa *Employee empowerment* dan *teamwork* memberikan kontribusi positif terhadap *employee satisfaction*. Penelitian juga membuktikan bahwa *employee satisfaction* memediasi hubungan *employee empowerment* dan *teamwork* terhadap OCB. Studi ini berkontribusi dalam memahami perilaku karyawan dengan menggunakan kerangka *employee satisfaction* dan OCB di PT BPR Bank Jombang Perseroda, yang hal ini dapat juga diterapkan pada perusahaan umum lainnya.

Kata kunci: *Employee Empowerment; Teamwork; Employee Satisfaction; Ocb.*

PENDAHULUAN

Organisasi adalah wadah bagi orang-orang untuk bekerja sama mencapai tujuan yang sama. Sumber daya manusia di dalamnya sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan kesuksesan organisasi. Agar organisasi efektif, perilaku individu di dalamnya perlu diperhatikan. Perilaku ini ada dua macam: perilaku yang

sesuai tugas resmi (*in-role behavior*) dan perilaku di luar tugas resmi (*extra-role behavior*). Meskipun di luar tugas resmi, *extra-role behavior* sangat penting bagi efektivitas dan keberlanjutan organisasi, terutama di tengah kondisi bisnis yang dinamis. Salah satu konsep yang mendasari *extra-role behavior* adalah Organizational Citizenship Behavior.

Podsakoff (2000) menyebutkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat mempengaruhi efektivitas organisasi karena beberapa alasan. OCB berperan dalam meningkatkan produktivitas baik di kalangan rekan kerja maupun manajemen, serta membantu memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan produktif. Selain itu, OCB dapat mengurangi kebutuhan alokasi sumber daya untuk pemeliharaan karyawan. OCB juga menjadi dasar yang efektif dalam koordinasi antar anggota tim dan antar kelompok kerja, memperkuat kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia (SDM) berkualitas dengan menciptakan kesan bahwa organisasi adalah tempat kerja yang menarik, serta membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Susanto (2015) menemukan adanya hubungan positif antara pemberdayaan karyawan dengan OCB, sedangkan Bagheri et al. (2011) dan Kurniawan & Safitri (2024) menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara keduanya.

Pemberdayaan karyawan adalah salah satu konsep yang sering dibahas dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Hutagaol (2014), pemberdayaan merupakan proses yang memungkinkan karyawan untuk menetapkan tujuan terkait pekerjaannya, membuat keputusan, dan menyelesaikan masalah sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki. Pemberdayaan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi masalah dengan memberikan kepercayaan dan kewenangan, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab. Proses ini juga membuat karyawan merasa dihargai dalam organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Penelitian oleh Tabansa et al. (2019) menunjukkan bahwa pemberdayaan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, Bintar & Rozak (2022) menemukan bahwa pemberdayaan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh pemberdayaan terhadap OCB.

Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya biasanya menunjukkan keterlibatan yang tinggi dengan perusahaan dan memiliki keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan tempat kerja mereka (Iqbal et al., 2014). Menurut Parwita et al. (2013), karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung berusaha memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Selain kepuasan kerja, faktor lain yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah kerja sama tim. Kerja sama tim melibatkan sekelompok individu yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama, dengan aturan, mekanisme kerja, koordinasi, dan prosedur yang jelas yang disepakati

oleh seluruh anggota tim. Menurut Masyithah et al. (2018), kerja sama tim juga mencakup kegiatan berbagi informasi terkait masalah yang dihadapi dan berkolaborasi dalam mencari solusinya. Robbins & Judge (2015) menyebutkan bahwa ciri-ciri tim kerja meliputi tujuan kinerja bersama, sinergi yang baik, tanggung jawab individu dan kolektif, serta keahlian yang saling melengkapi antar anggota tim. Kerja sama tim sangat penting di semua tingkatan karyawan dalam sebuah perusahaan dan melibatkan kemampuan untuk mengumpulkan dan menyusun informasi dengan dukungan dari rekan kerja demi mencapai tujuan dan misi organisasi.

Namun, berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan beberapa indikasi rendahnya OCB di kalangan karyawan PT BPR Bank Jombang Perseroda. Hal ini terlihat dari kurangnya komunikasi efektif dengan rekan kerja, minimnya kerja sama yang baik antar karyawan, serta adanya keluhan dari karyawan terhadap tugas yang diberikan kepada mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi masalah tersebut dan mengembangkan model yang menjadikan kepuasan

TINJAUAN LITERATUR

Meskipun teknologi dan modal penting, Sumber Daya Manusia (SDM) tetap menjadi aset terpenting dalam sebuah organisasi. Tanpa SDM yang profesional, teknologi canggih dan modal besar tidak akan berarti. Di era yang terus berubah ini, SDM dituntut untuk adaptif dan memiliki orientasi yang kuat terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi. SDM berperan strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu mengoptimalkan peran SDM dan mendorong perilaku OCB. OCB dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Organ (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang dilakukan secara sukarela, tidak terkait langsung dengan sistem imbalan formal, namun dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Suzana (2017) juga menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak termasuk dalam tanggung jawab kerja formal seorang karyawan, tetapi mendukung kelancaran operasional organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, OCB adalah tindakan karyawan yang melampaui tugas-tugas yang ditetapkan oleh perusahaan tanpa mengharapkan imbalan. Indikator yang digunakan untuk mengukur OCB meliputi: *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness*, dan *civic virtue* (Organ et al., 2006).

Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan adalah proses di mana seorang individu diberikan wewenang untuk menyelesaikan masalah dalam perusahaan dan didorong untuk terlibat dalam berbagai aktivitas yang mempengaruhi mereka. Proses ini dilakukan dengan memberikan kepercayaan dan kewenangan kepada karyawan, yang pada akhirnya menumbuhkan rasa tanggung jawab. Pemberdayaan karyawan dianggap sebagai solusi untuk mengembangkan unit usaha, yang pada akhirnya dapat

meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan di tengah persaingan yang ketat (Sedarmayanti, 2016). Resnadita (2020) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian Nurahmawati et al. (2022) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Fitriati (2020) juga menjelaskan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara pemberdayaan dan kinerja karyawan. Indikator pemberdayaan karyawan meliputi: peningkatan kemampuan, kemudahan, konsultasi, dan kerja sama (Ivancevich et al., 2014).

Kerja sama tim

Kerja sama tim merupakan kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan mengoordinasikan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Kerja sama tim yang efektif sangat penting untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Lawasi & Triatmanto (2017), kerja sama tim memudahkan pelaksanaan tujuan yang lebih baik dibandingkan jika dilakukan secara individu. Davis & Newstorm (2019) menjelaskan bahwa kerja sama tim melibatkan interaksi antar karyawan yang berkontribusi pada kinerja tim. Intinya, kerja sama tim mempercepat penyelesaian pekerjaan melalui kolaborasi kelompok. Oleh karena itu, kerja sama tim adalah aktivitas yang melibatkan lebih dari dua orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama, sekaligus menjadi strategi untuk mengoptimalkan karyawan dan membagi tugas di antara mereka agar tidak ada yang menganggur. Penelitian oleh Arifin, A. (2020) dan Masyithah et al. (2018) menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan Angelina et al. (2022) menemukan bahwa kerja sama tim berpengaruh terhadap OCB. Indikator kerja sama tim meliputi: tanggung jawab bersama, saling berkontribusi, pengarahan kemampuan secara maksimal, komunikasi yang efektif (Davis & Newstorm, 2019).

Kepuasan Karyawan

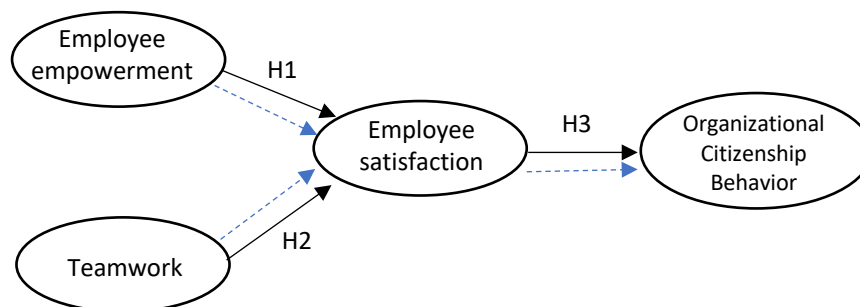
Kepuasan kerja karyawan merupakan sumber motivasi moral, disiplin, dan prestasi kerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Hasibuan, 2020). Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, serta bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Hal ini mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya (Rosita & Yuniati, 2016). Menurut Mangkunegara (2019), kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor: faktor individu dan faktor pekerjaan. Faktor individu meliputi kecerdasan (IQ), keterampilan khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sementara itu, faktor pekerjaan mencakup jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, kualitas pengawasan, jaminan finansial, kesempatan untuk promosi, interaksi sosial, dan hubungan kerja. Sari & Susilo (2018) dan Wicaksono & Gazali (2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB.

Indikator kepuasan kerja terdiri dari: pekerjaan yang menantang secara mental, kondisi kerja yang mendukung, gaji yang layak, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, dan dukungan dari rekan kerja (Robbins, 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan dan kerja sama tim terhadap kepuasan karyawan, juga untuk mengetahui apakah kepuasan karyawan menjadi mediator yang baik. Berdasarkan pada literatur yang tersedia, hipotesis berikut dikembangkan:

- H1: Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karyawan
- H2: Kerja Sama Tim berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Karyawan
- H3: Kepuasan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap OCB
- H3a: Kepuasan Karyawan memediasi positif hubungan pemberdayaan karyawan terhadap OCB
- H3b: Kepuasan Karyawan memediasi positif hubungan Kerja Sama Tim terhadap OCB

Kerangka kerja penelitian yang menggambarkan hubungan antara variabel penelitian dapat dibangun berdasarkan permasalahan dan tinjauan literatur ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kausal-komparatif yang bertujuan untuk menarik kesimpulan mengenai hubungan sebab-akibat antara variabel yang diteliti (Malhotra & Birks, 2007). Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT BPR Bank Jombang Perseroda, yang berjumlah 216 karyawan. Dengan jumlah populasi tersebut, untuk menentukan ukuran sampel minimal, digunakan rumus Slovin dengan *margin error* sebesar 10 persen, sehingga diperoleh sampel penelitian sebanyak 96 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria bahwa responden harus telah bekerja minimal selama 2 tahun. Teknik analisis yang diterapkan adalah SEM (Structural Equation Modelling) menggunakan *software* Warp PLS (Warp Partial Least Square).

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner yang menggunakan skala Likert dengan 5 tingkat, di mana interval

skor berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), dengan masing-masing indikator diukur menggunakan dua item pernyataan. Selanjutnya, dilakukan analisis statistik deskriptif dan pengujian hipotesis (Kyriazos & Stalikas, 2018). Setelah menguji instrumen, langkah berikutnya adalah melakukan uji *measurement model*, yang mencakup uji *outer model* dan *inner model*. Uji *Goodness of fit overall model* dilakukan untuk mengevaluasi integrasi antara model struktural dan model pengukuran. Akhirnya, dilakukan pengujian hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi responden meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan status perkawinan ditunjukkan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Table 1. Characteristics of respondents (N = 96)

Characteristics		Frequency	Percentage (%)
Gender	Male	49	51.0
	Famale	47	49.0
Age	< 30 years	22	23,0
	31-40 years	49	51,0
	> 40 years	25	26,0
Education Level	High school level	28	29,2
	College level	68	79,8
Status	Mate	72	75.0
	Single	24	25,0

Sumber: Olahan Peneliti

Analisis data deskriptif terhadap 96 responden menunjukkan bahwa: jenis kelamin responden didominasi laki-laki (51.0%). Karakteristik responden berdasarkan usia, didominasi pada rentang usia 31-40 tahun, yaitu 51.0%, di usia >40 tahun, sebanyak 26.0%, dan di usia <30 tahun, sebanyak 23.0% responden. Tingkat pendidikan mayoritas responden adalah *College level* yang mencapai 79.8%, sedangkan sisanya berpendidikan *College level* 29.2%.

Goodness of fit model di analisis dari besaran nilai Average Path Coefficient (APC), Average R Squared (ARS), Average adjusted R-squared (AARS) dan nilai Average Variance Inflation Factor (AVIF). Tabel 2 menunjukkan hasil analisis. Dimana AVIF dan APC menunjukkan multikolinearitas variabel independen dan hubungannya. Data hasil evaluasi ini menginformasikan bahwa model dapat diterima.

Table 2. Goodness of fit model

Result	P-Value	Criteria	Description
Average path coefficient	0.426	< 0,001	Supported
Average R-squared	0.409	< 0,001	Supported

Average adjusted R-squared	0.402	< 0,001	Supported
Average block VIF	1.278	< 5.000	Supported

Sumber: *Output WarpPLS*

Uji Validitas Variabel Penelitian

Berdasarkan Tabel 3, nilai loading factor masing-masing indikator lebih besar dari 0,5, dan nilai AVE (Average Variances Extracted) lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, semua indikator dan ukuran *convergent validity* variabel penelitian memenuhi persyaratan.

Table 3. Loading Factor values, and AVE

Research variables	Indicator	Outer Loading Factor Value	AVE
Employee empowerment (Empow)	Empow.1	0.642	0.764
	Empow.2	0.679	
	Empow.3	0.645	
	Empow.4	0.647	
Teamwork (Team)	Team.1	0.688	0.718
	Team.2	0.677	
	Team.3	0.629	
	Team.4	0.523	
Employee satisfaction (Satis)	Satis.1	0.701	0.724
	Satis.2	0.713	
	Satis.3	0.776	
	Satis.4	0.632	
	Satis.5	0.713	
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Ocb.1	0.791	0.730
	Ocb.2	0.715	
	Ocb.3	0.854	
	Ocb.4	0.755	
	Ocb.5	0.753	

Sumber: Olahan Peneliti

Discriminant validity ditunjukkan dengan nilai AVE,s (square roots of average variance extracted), dimana nilai AVE,s terdapat pada posisi diagonal pada *correlations among latent variables output WarpPLS*, dan nilai yang diharapkan adalah lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi pada blok yang sama. Berdasarkan Tabel 4, nilai pada blok diagonal lebih besar dibandingkan dengan nilai pada blok yang sama. Dengan demikian, seluruh variabel memenuhi kriteria *discriminant validity*

Table 4. Correlations among latent variables

Variable	Empow	Team	Satis	Ocb
Empow	0.681	0.542	0.231	0.237
Team	0.542	0.646	0.401	0.329
Satis	0.231	0.401	0.751	0.690
Ocb	0.237	0.329	0.590	0.775

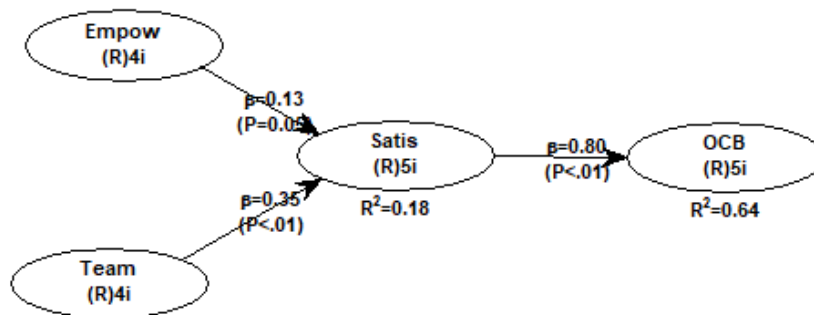
Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Uji reliabilitas variabel penelitian diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan cronbach's alpha.

Table 5. Reliability Test Results

Cut Off Value		Empow	Team	Satis	Ocb	Notes
Cronbach's Alpha	> 0.6	0.682	0.731	0.769	0.789	All items meet the requirements
Composite Reliability	> 0.7	0.760	0.739	0.736	0.733	

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai cronbach alpha masing-masing variabel lebih besar dari 0,6. Juga, nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,7. Oleh karena itu, semua konstruk telah memenuhi persyaratan.



Gambar 2. Coefficient of research model path

(B= coefficient; p=probability; R²=determination)

Hypothesis testing

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai estimasi signifikansi parameter model penelitian yang terlihat pada Tabel 6.

Table 6. Hypothesis Testing

Hypothesis	Relationship	Coefficient	P Value	Decision
H1	Empow → Satis	0.132	0.049	accepted

H2	Team → Satis	0.348	0.000	accepted
H3	Satis → Ocb	0.798	0.000	accepted
H3a	Empow → Satis → Ocb	0.106	0.032	accepted
H3b	Team → Satis → Ocb	0.277	0.000	accepted

Note: Empow=Employee empowerment, Team=Teamwork, Satis=Employee satisfaction, Ocb= Organizational Citizenship Behavior

Terdapat pengaruh *Employee empowerment* terhadap *employee satisfaction* sebesar 0,132, dengan nilai $p = 0,049$. Hal Ini menunjukkan bahwa H1 diterima. Terdapat pengaruh *Teamwork* terhadap *employee satisfaction* sebesar 0,348, dengan nilai $p = 0,000$. Hal Ini menunjukkan bahwa H2 diterima. Terdapat pengaruh *employee satisfaction* terhadap OCB sebesar 0,798, dengan nilai $p = 0,000$. Hal Ini menunjukkan bahwa H3 diterima. Terdapat pengaruh *Employee empowerment* terhadap OCB, melalui *employee satisfaction* sebesar 0,106. Hal Ini menunjukkan bahwa H3a diterima. Terdapat pengaruh *Teamwork* terhadap OCB, melalui *employee satisfaction* sebesar 0,277. Hal Ini menunjukkan bahwa H3b diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa OCB karyawan di PT BPR Bank Jombang Perseroda dapat dijelaskan secara signifikan oleh variabel *Employee empowerment*, *Teamwork* dan *employee satisfaction*. Penelitian ini juga membuktikan bahwa *employee satisfaction* adalah variabel *intervening* positif pada hubungan *Employee empowerment*, *Teamwork* dan OCB. Untuk jelasnya pembahasan dan diskusi hasil penelitian, dilakukan satu persatu sebagai berikut:

Pengaruh *Employee empowerment* terhadap *employee satisfaction* dan terhadap OCB melalui *employee satisfaction*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan karyawan. Dengan demikian, pemberdayaan karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa di PT BPR Bank Jombang Perseroda, responden menilai bahwa pemberdayaan karyawan sudah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari tanggapan mereka yang menyatakan bahwa manajemen berusaha memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk berkontribusi sesuai kemampuan masing-masing, serta manajemen berusaha mempermudah tugas dengan melakukan komunikasi dua arah secara konsisten. Pendekatan ini membuat karyawan merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berbuat baik semaksimal mungkin. Penelitian ini sejalan dengan temuan Nurahmawati et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, serta penjelasan Fitriati (2020) yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

Indikator yang memudahkan kontribusi menjadi faktor dominan dalam membentuk pemberdayaan karyawan, sedangkan indikator yang membuat karyawan

mampu berkontribusi merupakan faktor terkecil dalam pembentukan variabel pemberdayaan. Oleh karena itu, dalam konteks pemberdayaan karyawan, indikator yang membuat karyawan mampu masih perlu ditingkatkan. Ini dapat dilakukan dengan memberikan masukan kepada manajemen tingkat atas untuk mengevaluasi program-program pemberdayaan yang telah dilaksanakan agar dapat diperbaiki dan ditingkatkan, sehingga pemberdayaan karyawan di perusahaan dapat berjalan sesuai harapan.

Penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh tidak langsung antara pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan merupakan variabel *intervening* yang efektif dalam hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja karyawan, evaluasi terhadap pemberdayaan karyawan dan kepuasan karyawan juga perlu dilakukan.

Pengaruh *Teamwork* terhadap *employee satisfaction* dan terhadap OCB melalui *employee satisfaction*

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa *Teamwork* berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*. Dengan demikian bahwa *Teamwork* memberi penguatan terhadap *employee satisfaction*. Bukti ini menunjukkan bahwa *Teamwork* di PT BPR Bank Jombang Perseroda sudah berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa *teamwork* di PT BPR Bank Jombang Perseroda sudah berjalan dengan baik, karena pekerjaan menjadi tanggung jawab bersama, dan dengan memberikan tanggung jawab menyelesaikan suatu pekerjaan secara bersama-sama dapat menciptakan hubungan kerja sama yang baik antar karyawan. Juga masing-masing karyawan saling memberikan kontribusi. Penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Arifin, A. (2020) dan Masyithah et al. (2018) menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan Angelina et al. (2022) menemukan bahwa kerja sama tim berpengaruh terhadap OCB.

Indikator tanggung jawab bersama dominan membentuk *teamwork*, sementara indikator komunikasi yang efektif berkontribusi terkecil pembentuk variabel *teamwork*. Oleh karena itu komunikasi yang efektif masih perlu diperhatikan. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun komunikasi yang baik dan efektif antar karyawan, dengan demikian keberhasilan kerja sama tim dalam melaksanakan tugas dapat terlaksana dengan baik.

Dalam penelitian ini ditemukan juga adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan antara *teamwork* terhadap OCB melalui *employee satisfaction*. Hal ini menginformasikan bahwa *employee satisfaction* adalah variabel *intervening* yang baik, pada hubungan *teamwork* dengan OCB.

Pengaruh *employee satisfaction* terhadap OCB

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa *employee satisfaction* berpengaruh terhadap OCB karyawan di PT BPR Bank Jombang Perseroda. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa *employee satisfaction* memberi penguatan terhadap

OCB karyawan. Bukti ini menunjukkan bahwa *employee satisfaction* di PT BPR Bank Jombang Perseroda sudah baik, dan berdampak pada OCB karyawan. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa responden berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan. Selalu bersedia menerima apa pun yang ditetapkan oleh organisasi. Juga berdedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil temuan Sari & Susilo (2018) dan Wicaksono & Gazali (2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB.

Indikator gaji atau upah yang pantas berkontribusi dominan pembentuk *employee satisfaction*, sementara indikator kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan berkontribusi terkecil pembentuk variabel *employee satisfaction*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee satisfaction*, mempunyai kaitan yang positif terhadap OCB karyawan. Hal ini menginformasikan bahwa dengan meningkatkan *employee satisfaction*, maka akan mendorong naiknya nilai OCB.

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *employee empowerment* dan *teamwork* berpengaruh signifikan terhadap *employee satisfaction*. *Employee satisfaction* adalah variabel *intervening* yang baik dalam menghubungkan variabel *employee empowerment* dan *teamwork* dengan OCB. Hal ini mempertegas bahwa untuk meningkatkan OCB karyawan dapat dilakukan dengan berusaha memperbesar nilai *teamwork* dan *employee satisfaction*. Dari kedua variabel yang dihipotesiskan, maka variabel *teamwork* dominan pengaruhnya terhadap *employee satisfaction*. Hal ini menginformasikan bahwa saat bekerja karyawan memberikan tanggung jawab dalam menyelesaikan suatu pekerjaan secara bersama-sama, menciptakan hubungan kerja sama yang baik antar karyawan. Dan juga Saling berkontribusi.

Untuk penelitian berikutnya perlu kiranya dilakukan penambahan ruang lingkup penelitian, juga disarankan untuk meneliti secara lebih jauh tentang pengaruh faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB, yang belum menjadi bagian dari topik penelitian ini, dimana masih banyak variabel lain yang dapat berpengaruh pada OCB.

DAFTAR PUSTAKA

- Afianto, I. D., & Utami, H. N. (2017). *Pengaruh disiplin kerja dan komunikasi organisasi terhadap OCB kerja dan kinerja karyawan (studi pada karyawan divisi marketing pt. victory international futures kota malang)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Angelina, F., Haryono, P. B., & Fushen, F. (2022). Pengaruh Kerjasama Tim dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektivitas Program Penyaluran Bantuan Sosial yang Dimediasi oleh Perilaku Kewargaan Organisasi Pada Yayasan

Buddha Tzu Chi (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Cinta Kasih Tzu Chi Cengkareng). *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)*, 6(1), 57-73.

Arifin, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan dan kerjasama tim terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Kinerja: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 17(2), 186-193.

Bagheri, Ghodratollah, Matin, Hassan Zarei, dan Amighi, Faezeh (2011). The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organization Employees. *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 3, No. 2: Hal 53-62.

Bintari, I. N., & Rozak, H. H. A. (2022). Pengaruh Pemberdayaan Dan Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 405-418.

Davis, Keith & John W. Newstrom. (2019). Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh. Jilid 1 dan 2. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Fitriati, R. (2020). Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Journal Teacherpreneur*, 1(1), 24-32.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (2017). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.

Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Hutagaol, Intan Magdalena. 2014. Employee Empowerment on Organizational Commitment in Bank Indonesia Representative in North Sulawesi. *Jurnal EMBA*, Vol. 2, No.3: Hal 921 – 930.

Iqbal, Saba, Sadia Ehsan, Muhammad Rizwan dan Mehwish Noreen (2014). The Impact Of Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Stress and Leadership Support on Turnover Intention in Educational Institutes. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 4. No. 2. pp. 181-195.

Ivancevich, J., Konopaske, R., dan Matteson, M. (2014), *Organizational Behavior And Management* 10th. USA: McGraw-Hill Book Co.

Karim Faisal dan Omar Rehman (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. Pakistan: Air University.

Kurniawan, I. S., & Safitri, Q. N. (2024). Pengaruh komitmen afektif, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan pemberdayaan karyawan terhadap ocb karyawan. *Jurnal Ekonomi Sinergi*, 8(1).

- Kyriazos, T. A., & Stalikas, A. (2018). Applied Psychometrics: The Steps of Scale Development and Standardization Process. *Psychology*, 09(11): 2531–2560.
- Lawasi, Eva Silviani & Boge Triatmanto. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Universitas Merdeka Malang, 5(1).
- Malhotra, N. K. and Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: an Applied Approach*. 3rd Ed. Harlow: Pearson Education.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Masyithah, S. M., Adam, M., & Tabrani, M. (2018). Analisis Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Banda Aceh. *SI-MEN (Akuntansi dan Manajemen) STIES*, 9(1), 50-59.
- Nurahmawati, S., Safitri, D. F., & Nurfadilah, I. (2022, December). Literature Review: Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. In *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Bisnis* (Vol. 2).
- Nursyamsi, Idayanti (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Conference in Business, Accounting, and Management*. Vol.1. No. 1. pp. 405-423.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Pareke, Fahrudin Js. *2004). *Jurnal Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kerja Bawahan: Sebuah Agenda Penelitian*. www.fokus.ekonomi.co.id Vol. 2 Agustus 2004
- Parwita, Gde Bayu Surya, I Wayan Gede Supartha dan Putu Saroyeni (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol. 02. No.11. pp. 737-760.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Resnadita, N. (2020). Pengaruh pemberdayaan karyawan, kerja tim, dan pelatihan terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 813-817.
- Robbins, Stephen, (2015), *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat,.
- Rosita, T., & Yuniati, T. (2016). Pengaruh OCB Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(1)

- Sari, O. R., & Susilo, H. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (studi pada karyawan PTPN X-Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 64(1), 28-35.
- Sedarmayanti. (2016). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan kedua. Bandung: CV. Mandar Maju
- Sibarani, E. M. (2018). Pengaruh Kerjasama Tim, Kreativitas Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk, Kantor Regional I Medan. Skripsi, Universitas Sumatera Utara Medan.
- Susanto, E. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui pemberdayaan karyawan dari beberapa fakultas di Universitas Trisakti Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 95-112.
- Suzana, Anna (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan di PT.Taspen persero Cirebon. *Jurnal Logika*, Vol. XIX No.1 April 2017.
- Tabansa, R. Z., Tewel, B., & Dotulong, L. O. (2019). Pengaruh Pemberdayaan Kerja Dan Kesejahteraan Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1).
- Wicaksono, T., & Gazali, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening. *At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen*, 5(1), 22-34.