

**PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MEDIATING ROLE OF JOB CRAFTING ON EMPLOYEES OF PT. BANK NAGARI HEAD OFFICE**

**Serli Rahmatul Ihsan<sup>1</sup>, Mega Asri Zona<sup>2</sup>**

<sup>1&2</sup>Universitas Negeri Padang

Email: [serlirahmatulihسان191@gmail.com](mailto:serlirahmatulihسان191@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to examine: (1) the effect of psychological empowerment on organizational citizenship behavior (2) the effect of psychological empowerment on job crafting (3) the effect of job crafting on organizational citizenship behavior (4) the effect of psychological empowerment on organizational citizenship behavior through job crafting. This research is quantitative research and is a causal research. The population of this study were all employees of PT Bank Nagari Head Office, namely 262 people. The total sample used was 158 people who were taken using cluster proportional random sampling technique. Data collection using a questionnaire with a Likert Scale. The analysis technique used with PLS (Partial Least Square) which is a structural equation model (SEM) analysis technique using SmartPLS 4 software. The results of data processing in this study indicate that: (1) psychological empowerment has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior in employees of PT Bank Nagari Head Office (2) psychological empowerment has a positive and significant effect on job crafting in employees of PT Bank Nagari Head Office (3) job crafting has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior in employees of PT Bank Nagari Head Office (4) psychological empowerment has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior through job crafting in employees of PT Bank Nagari Head Office.*

**Keywords:** *Psychological Empowerment; Organizational Citizenship Behavior; Job Crafting*

**PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERAN MEDIASI JOB CRAFTING PADA KARYAWAN PT. BANK NAGARI KANTOR PUSAT**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: (1) pengaruh *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* (2) pengaruh *psychological empowerment* terhadap *job crafting* (3) pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* (4) pengaruh *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting*. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan merupakan penelitian kausal. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat yaitu sebanyak 262 orang. Total sampel yang digunakan adalah sebanyak 158 orang yang diambil dengan menggunakan teknik *cluster proportional random sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan Skala Likert. Teknik analisis yang digunakan dengan PLS (*Partial Least Square*) yang merupakan teknik analisis model persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan *software SmartPLS 4*. Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat (2) *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat (3) *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat (4) *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat.

**Kata Kunci:** *Psychological Empowerment; Organizational Citizenship Behavior; Job Crafting*

## PENDAHULUAN

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang timbul atas keinginan sendiri, melampaui tanggung jawab formal karyawan, dan berdampak besar pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Grego-Planer, 2019). *Organizational citizenship behavior* melibatkan tugas-tugas yang tidak termasuk tanggung jawab resmi karyawan, tetapi merupakan tindakan sukarela dan fungsional yang dilakukan untuk ikut berkontribusi dalam kinerja organisasi (Park, 2019). *Organizational citizenship behavior* diinterpretasikan sebagai perilaku di luar lingkup tugas utama (*extra role*) atau tindakan yang melampaui kewajiban formal dari karyawan di tempat kerja yang bersifat sukarela (Haskasap et al., 2023). *organizational citizenship behavior* merujuk pada tindakan kerja spesifik yang memberikan manfaat bagi perusahaan, namun tidak secara resmi diakui melalui sistem penghargaan formal (Lin et al., 2010).

*Organizational citizenship behavior* pada karyawan merupakan faktor yang dianggap penting dalam perusahaan karena dapat meningkatkan efektivitas perusahaan, serta membantu dalam meningkatkan produktivitas karyawan (Chiang & Hsieh, 2012). *Organizational citizenship behavior* juga dapat membantu dalam meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan (Omoankhanlen & Issa, 2021). Tidak hanya perilaku yang sesuai dengan peran utama (*in-role*) karyawan yang memiliki nilai untuk meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi *organizational citizenship behavior* yang mencakup tindakan di luar lingkup tugas utama (*extra-role*) juga berperan penting atau memiliki signifikansi besar (Park, 2019). *Organizational citizenship behavior* memiliki efek positif terhadap produktivitas departemen maupun perusahaan secara menyeluruh (N. P. Podsakoff et al., 2009). *Organizational citizenship behavior* berdampak besar pada peningkatan kinerja karyawan dan memiliki dampak positif pada perusahaan secara keseluruhan (Almohtaseb et al., 2023). Tidak dapat dipungkiri bahwa kelangsungan hidup dan kemajuan suatu perusahaan bergantung pada perilaku para karyawan (Park, 2019). *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan efektivitas organisasi, serta membantu dalam meningkatkan produktivitas karyawan (Chiang & Hsieh, 2012).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, yaitu *psychological empowerment* dan *job crafting* (Almohtaseb et al., 2023). Menurut Putri & Kuspini (2022), *psychological empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan juga signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kemudian, menurut Turnipseed & VandeWaa (2020) tingkat *organizational citizenship behavior* mampu dipengaruhi oleh *psychological empowerment*. Byaruhanga & Othuma (2016) menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara *psychological empowerment* dan *organizational citizenship behavior*, dengan *psychological empowerment* menjadi prediktor paling signifikan bagi *organizational citizenship behavior*. Sementara itu, Jha (2014) menyatakan bahwa karyawan yang mengalami peningkatan tingkat *psychological empowerment* memiliki kecenderungan lebih besar untuk secara sukarela memenuhi dan bahkan melampaui harapan, serta terlibat dalam perilaku peduli seperti membantu rekan kerja yang terdampak masalah. Hal ini membuat mereka lebih cenderung secara sukarela melakukan tugas di luar deskripsi pekerjaan dan terlibat dalam kinerja kewarganegaraan meskipun mengetahui bahwa upaya ekstra tersebut tidak akan dihargai (Byaruhanga & Othuma, 2016).

Selain *psychological empowerment*, faktor lain yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* adalah *job crafting*. Menurut Almohtaseb et al. (2023) *job crafting* dapat memediasi hubungan antara *psychological empowerment* dan *organizational citizenship behavior*. *Job crafting* adalah perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan untuk memulai perubahan dalam hubungan kerja mereka. *Job crafting* melibatkan kapasitas individu untuk secara efektif mengelola sumber daya mereka sendiri di tempat kerja, dan kemampuan ini berpotensi meningkatkan *organizational citizenship behavior* (Srivastava & Pathak, 2020). Karyawan secara alami melakukan *job crafting* untuk mengubah tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka sendiri di tempat kerja (Kira et al., 2010). Dengan melakukan perilaku *job crafting*, karyawan dapat memobilisasi sumber daya untuk menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kemampuan inti mereka dan memenuhi kebutuhan mereka (Tims & Bakker, 2010). Sebagai hasilnya, *job crafting* menjadi pendekatan individu yang bertujuan untuk merangsang perubahan dan inovasi, serta mengatasi tantangan yang dapat membawa perbaikan signifikan dalam proses kerja organisasi secara keseluruhan (Nonnis et al., 2020).

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Nagari Kantor Pusat. PT. Bank Nagari Kantor Pusat merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perbankan atau jasa keuangan. PT. Bank Nagari Kantor Pusat merupakan bank BUMN yang bergerak di bidang perbankan/ jasa keuangan yang memiliki cakupan operasional yang luas dan berpengaruh secara signifikan terhadap perekonomian daerah maupun nasional. Selain itu, PT. Bank Nagari Kantor Pusat merupakan pusat pengambilan kebijakan dan keputusan strategis untuk seluruh operasional PT Bank Nagari

Melalui observasi dan wawancara peneliti di PT Bank Nagari Kantor Pusat terlihat bahwa inisiatif untuk membantu rekan kerja yang tidak hadir atau absen masih rendah, biasanya atasan harus memberikan instruksi terlebih dahulu baru karyawan lain membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dan juga masih ada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat yang hanya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan surat keputusan tanpa memberikan kontribusi yang lebih. Fenomena lain yang terlihat adalah masih terdapat karyawan yang tidak disiplin waktu dalam menuntaskan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan, serta masih ada beberapa karyawan yang mengambil waktu istirahat diluar jam seharusnya. Fenomena di PT Bank Nagari Kantor

Pusat menunjukkan perlunya peningkatan *organizational citizenship behavior* sesuai dengan beberapa indikator antara lain saling membantu satu sama lain, menekankan pada aspek positif, keterlibatan aktif dalam kegiatan perusahaan, dan kontribusi terhadap kepentingan perusahaan.

## TINJAUAN PUSTAKA

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *social exchange theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964). *Social Exchange Theory* (SET) diakui sebagai sesuatu yang penting dalam perilaku di tempat kerja, yang menghubungkan berbagai disiplin ilmu seperti antropologi, psikologi sosial, dan sosiologi (Francis & Alagas, 2019). Fung et al. (2012) *social exchange theory* menjelaskan bahwa karyawan akan cenderung berperilaku dan bersikap positif terhadap perusahaan mereka ketika mereka diperlakukan dengan baik oleh perusahaan. *Social exchange theory* dapat menjelaskan bahwa OCB merupakan hasil dari interaksi sosial antara karyawan dan perusahaan. Saat karyawan merasa diberdayakan secara psikologis oleh perusahaan, karyawan akan merasa bermakna, kompeten, memiliki otonomi, berpengaruh, dan terhubung dalam pekerjaannya, sehingga lebih termotivasi, terlibat, dan produktif. Rasa kendali dan kepemilikan yang lebih besar terhadap pekerjaan ini kemudian mendorong karyawan untuk terlibat dalam *job crafting*, di mana mereka menyelaraskan pekerjaan dengan minat, nilai, dan kemampuan pribadi untuk berkontribusi pada perusahaan dengan meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan kesejahteraan psikologis (Slemp et al., 2015). Sebagai balasan atas perlakuan positif yang diterima dari perusahaan berupa *psychological empowerment* yang dapat memicu timbulnya *job crafting*, karyawan akan cenderung ingin memberikan kontribusi tambahan dalam bentuk OCB atau perilaku *extra-role* di luar deskripsi pekerjaan formal mereka. OCB dapat mencakup membantu rekan kerja, sukarela untuk tugas tambahan, menunjukkan inisiatif, memberikan saran konstruktif, dan mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan meskipun tidak secara langsung diminta. Ini bermanfaat bagi efektivitas dan keberhasilan perusahaan. Jadi, *psychological empowerment* memicu *job crafting* yang kemudian mendorong OCB sebagai bentuk timbal balik positif dari karyawan kepada perusahaan. *Social exchange theory* menyiratkan di sini bahwa para karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik oleh perusahaan dan merasa memiliki komitmen untuk membalas perilaku positif tersebut dalam bekerja (Elstad et al., 2011).

### *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behavior* merujuk pada perilaku karyawan yang melampaui tugas-tugas pekerjaan formal mereka, seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja, memberikan kontribusi tambahan, dan aktif berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan (Almohtaseb et al., 2023). Menurut Chiang & Hsieh (2012) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang dilakukan oleh karyawan di luar tanggung jawab pekerjaan mereka yang sebenarnya. Ini merujuk pada perilaku karyawan yang melebihi tuntutan pekerjaan mereka secara formal, seperti memberikan bantuan kepada sesama rekan kerja, memberikan kontribusi tambahan, dan aktif berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan (N. P. Podsakoff et al., 2009). *Organizational citizenship behavior* adalah tindakan individu yang dilakukan secara bebas dan sukarela, tanpa adanya imbalan langsung dari sistem imbalan resmi, namun secara keseluruhan memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas perusahaan (Organ et al., 2006). Bersifat bebas dan sukarela berarti bahwa perilaku tersebut merupakan pilihan personal karyawan di luar persyaratan kerja atau deskripsi pekerjaan yang tertuang dalam kontrak dengan organisasi, sehingga karyawan tidak akan dihukum bahkan jika tindakan tersebut tidak ditunjukkan (Podsakoff et al., 2000).

Menurut Almohtaseb et al. (2023) ada beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, yaitu: 1) *Psychological empowerment* mengacu pada rasa kontrol, kompetensi, dan dampak individu di lingkungan kerja mereka, 2) *Job crafting* adalah perilaku proaktif di mana karyawan mendesain ulang dan mengadaptasi tugas-tugas kerja, hubungan, dan persepsi kognitif mereka untuk menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna dan memuaskan. Francis & Alagas (2019) mengemukakan lima indikator *organizational citizenship behaviour*, yaitu: 1) *Altruism* adalah perilaku sukarela atau tindakan yang diarahkan oleh diri sendiri di mana karyawan membantu rekan kerja mereka tanpa mengharapkan imbalan apa pun dan tanpa berkewajiban untuk melakukannya, 2) *Courtesy* ditunjukkan untuk mencegah masalah yang mungkin terjadi di tempat kerja, 3) *Civic virtue* adalah perilaku karyawan yang secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, 4) *Sportsmanship* mengacu pada kesediaan pekerja untuk menghindari tindakan yang dapat menyebabkan ketegangan yang tidak menguntungkan di tempat kerja dan membantu menjaga suasana yang sinergis di dalam organisasi dengan mengorbankan kepentingan pribadinya, 5) *Conscientiousness* adalah perilaku karyawan yang bertanggung jawab dan tekun dalam melaksanakan tugasnya.

### *Psychological Empowerment*

Menurut Banan (2017) *psychological empowerment* merupakan serangkaian pemikiran atau gagasan motivasi individu yang muncul dari tempat kerja dan menggambarkan cara individu tersebut aktif terlibat dalam pekerjaannya. Sementara itu, Kilic et al. (2020) mendefinisikan *psychological empowerment* sebagai proses kognitif yang dibentuk oleh persepsi karyawan terhadap praktik pemberdayaan yang dilakukan oleh manajemen. *Psychological empowerment* menggambarkan serangkaian kondisi psikologis yang dibutuhkan individu agar

mereka merasa memiliki kontrol atas pekerjaan atau tugas yang mereka lakukan (Spreitzer, 2008). Karyawan yang merasa telah diberdayakan secara psikologis percaya bahwa mereka memegang peranan penting dalam perusahaan tempatnya bekerja dan mempunyai kemampuan untuk memengaruhi situasi di lingkungan kerja (Khusanova et al., 2019).

Francis & Alagas (2019) mengemukakan empat indikator pemberdayaan psikologis, yaitu: (1) *Meaning* merujuk pada arti penting dari tujuan pekerjaan yang dinilai berdasarkan sejauh mana hal tersebut selaras atau sesuai dengan standar kerja karyawan sebagai penghubung antara kebutuhan pekerjaan, nilai-nilai inti, dan perilaku individu (2) *Competence* adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan efektif dan efisien (3) *Self-determination* mencakup perasaan individu akan kontrol dan otonomi dalam membuat keputusan terkait pekerjaan mereka (4) *Impact* mengacu pada seberapa jauh seorang karyawan dapat memengaruhi jalannya pekerjaan, hasil strategis dan administratif di lingkungan kerja, serta kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain agar percaya pada pandangannya.

### **Job Crafting**

*Job crafting* merupakan proses dimana karyawan secara aktif dan sadar mengubah tugas-tugas, korelasi kerja, serta persepsi mereka terhadap pekerjaan mereka untuk membentuk pengalaman kerja yang lebih bermakna dan memuaskan (Almohtaseb et al., 2023). *Job crafting* adalah proses di mana karyawan secara aktif mengubah praktik kerja mereka secara fisik, kognitif, dan relasional dengan tujuan untuk menyeimbangkan kebutuhan mereka dengan tuntutan pekerjaan (Kilic et al., 2020). *Job crafting* dimulai oleh karyawan namun memberikan manfaat bagi perusahaan maupun karyawan (Hakanen et al., 2017). Karyawan yang terlibat dalam mengubah aspek-aspek pekerjaan atau melakukan *job crafting* disebut sebagai *job crafters* atau pelaku *job crafting* (Berg & Dutton, 2007). *Job crafting* diartikan sebagai proses membentuk batasan fisik, relasional, dan kognitif dari pekerjaan (Srivastava & Pathak, 2020). Namun penting untuk diperhatikan, *job crafting* tidak berkaitan dengan merombak seluruh pekerjaan, melainkan menyesuaikan bagian tertentu dari sebuah pekerjaan dalam lingkup tugas yang sudah ditentukan sebelumnya sambil tetap mempertahankan batasan tugas pekerjaan yang spesifik (Tims et al., 2012).

Tims et al. (2012) menemukan bahwa *job crafting* terdiri dari empat indikator sebagai berikut: (1) *Increasing Structural Job Resources*: indikator ini meliputi upaya untuk meningkatkan sumber daya struktural yang ada dalam pekerjaan, seperti melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberi otonomi/kewenangan lebih kepada karyawan untuk bertindak, dan meningkatkan dukungan sosial antar rekan kerja. (2) *Decreasing Hindering Job Demands*: indikator ini melibatkan langkah-langkah untuk mengurangi atau menghilangkan faktor-faktor yang dianggap menghalangi kinerja, termasuk mengurangi konflik peran dan mengelola tingkat stres yang muncul. (3) *Increasing Social Job Resources*: indikator ini mencakup upaya untuk memperluas jaringan sosial di tempat kerja, meningkatkan dukungan sosial antar rekan kerja, dan memperkuat hubungan positif di antara karyawan. (4) *Increasing Challenging Job Demands*: indikator ini mencakup upaya untuk mencari tantangan baru dalam pekerjaan, seperti mengambil tugas-tugas yang menantang dan memperluas atau memperbesar tanggung jawab karyawan.

Berg et al. (2013) menemukan bahwa *job crafting* terdiri dari tiga jenis atau kategori sebagai berikut: 1) *Task crafting* melibatkan partisipasi karyawan dalam memodifikasi serangkaian tanggung jawab yang telah ditentukan oleh deskripsi pekerjaan resmi. 2) *Relational crafting* merupakan proses mengubah interaksi karyawan dalam pelaksanaan tugas mereka, baik dalam hal cara, waktu, maupun dengan siapa mereka berinteraksi dalam menjalankan pekerjaan. 3) *Cognitive crafting* melibatkan perubahan pandangan karyawan terhadap tugas dan hubungan yang membentuk pekerjaan mereka.

### **Hubungan Psychological Empowerment terhadap Organizational Citizenship Behavior**

*Psychological empowerment* diketahui memiliki hubungan yang erat dan positif dengan OCB. Karyawan yang merasa secara psikologis diberdayakan cenderung lebih termotivasi untuk melakukan perilaku sukarela yang menguntungkan perusahaan, seperti membantu rekan kerja, memberikan saran yang konstruktif, dan berpartisipasi dalam kegiatan yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan mereka. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan *psychological empowerment* dalam lingkungan kerja dapat secara positif memengaruhi tingkat OCB di antara karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Putri & Kuspini (2022) yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Ini sejalan dengan penelitian Khusanova et al. (2019) yang menjelaskan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Chiang & Hsieh (2012) juga menyatakan bahwa *psychological empowerment* secara positif memengaruhi OCB. Artinya semakin tinggi *psychological empowerment* yang dirasakan karyawan akan semakin tinggi pula OCB yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan *social exchange theory*, ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, seperti diberi kebebasan, otonomi, dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan, mereka cenderung merasa memiliki kewajiban untuk memberikan kontribusi positif kepada perusahaan sebagai bentuk balasan atas dukungan dan pemberdayaan yang mereka terima dari perusahaan. Proses ini menegaskan bahwa OCB dipertukarkan melalui hubungan timbal balik di mana karyawan merasa didorong untuk melakukan perilaku sukarela sebagai tanggapan

atas perlakuan yang baik yang mereka terima dari perusahaan (Osuri & Otuya, 2020). Dengan demikian, *psychological empowerment* dapat dianggap sebagai faktor yang memotivasi individu untuk berperilaku positif, yang pada gilirannya memengaruhi dan meningkatkan OCB.

### **Hubungan *Psychological Empowerment* terhadap *Job Crafting***

*Psychological empowerment* memiliki hubungan yang positif dengan *job crafting*, dimana Harbridge et al. (2023) menyebutkan bahwa karyawan yang merasa terlibat dan diberdayakan secara psikologis cenderung lebih condong untuk berpartisipasi dalam *job crafting*. Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis biasanya memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi, rasa percaya diri yang kuat, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Mereka melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang lebih dari sekadar kewajiban, tetapi sebagai sumber potensi pertumbuhan, pencapaian, dan penciptaan makna. Dengan demikian, mereka lebih mungkin untuk mencari cara dalam menyelaraskan tugas-tugas mereka dengan minat, keahlian, dan nilai-nilai pribadi mereka melalui *job crafting*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Almohtaseb et al. (2023) yang berpendapat bahwa *psychological empowerment* secara positif terkait dengan *job crafting*. Kemudian, penelitian Kilic et al. (2020) menyatakan bahwa *psychological empowerment* secara positif terkait dengan *job crafting*, di mana karyawan yang merasa memiliki kendali, kompetensi, dan dampak dalam pekerjaan mereka cenderung melakukan *job crafting* untuk menyesuaikan pekerjaan dengan preferensi dan kebutuhan pribadi mereka. Artinya semakin tinggi *psychological empowerment* yang dirasakan karyawan akan semakin tinggi pula *job crafting* yang dimiliki oleh karyawan. Pengaruh positif *psychological empowerment* terhadap *job crafting* dapat dijelaskan melalui *social exchange theory*. Ketika karyawan diberdayakan secara psikologis (*psychological empowerment*) oleh perusahaan, mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk membalasnya dengan *job crafting*, yaitu menyesuaikan pekerjaan mereka sendiri sesuai preferensi dan kebutuhan

### **Hubungan *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

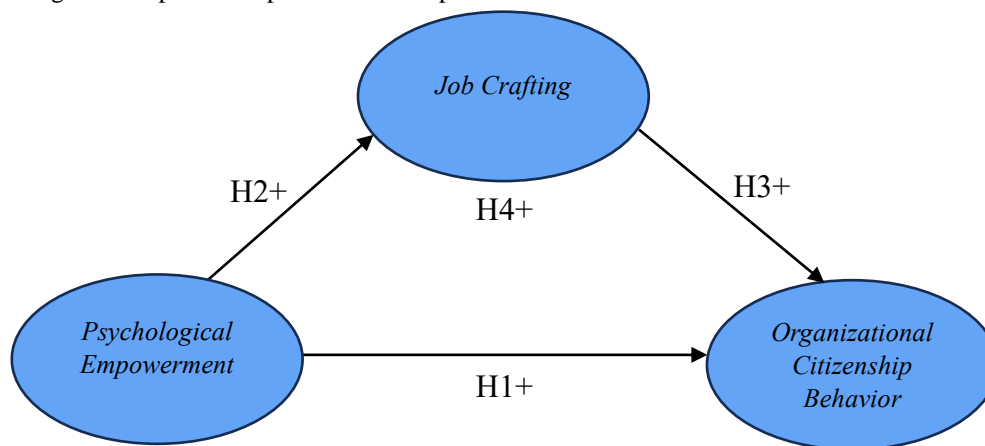
*Job crafting* diidentifikasi sebagai faktor yang memiliki hubungan positif dengan OCB. Semakin banyak karyawan yang terlibat dalam *job crafting*, semakin besar keyakinan mereka terhadap kemampuan mereka untuk menghasilkan dan mengeksekusi ide-ide kreatif mereka yang dapat meningkatkan OCB (Shusha, 2014). Ketika karyawan merasa memiliki kendali yang lebih besar atas pekerjaan mereka dan memiliki kepercayaan diri untuk menghadapi tantangan serta menghasilkan solusi kreatif, mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat membantu perusahaan di luar tugas-tugas utama mereka. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sabrina et al. (2023) yang mengungkapkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Selain itu, penelitian yang dilakukan (Shin & Hur, 2019) menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Kemudian, penelitian Almohtaseb et al. (2023) juga telah menunjukkan bahwa *job crafting* secara positif terkait dengan OCB. Ini berarti bahwa semakin tinggi *job crafting* yang dimiliki karyawan akan semakin tinggi pula OCB yang dimiliki oleh karyawan. Pengaruh positif *job crafting* terhadap OCB ini dapat dijelaskan melalui *social exchange theory*, di mana karyawan yang diberi keleluasaan untuk mendesain ulang pekerjaannya (*job crafting*) akan merasa dihargai oleh perusahaan, sehingga termotivasi untuk membalasnya dengan OCB yang positif.

### **Hubungan *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *job crafting* sebagai variabel mediasi**

*Psychological empowerment* memiliki hubungan yang positif dengan OCB melalui *job crafting* sebagai mediasinya, dimana *psychological empowerment* dapat meningkatkan OCB dengan mengembangkan *job crafting* pada karyawan. Ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka lebih cenderung untuk melakukan *job crafting* yaitu menyesuaikan pekerjaan dengan preferensi dan kebutuhan pribadi mereka, karena mereka merasa memiliki kontrol dan otonomi yang lebih besar atas pekerjaan mereka. Dengan melakukan *job crafting*, karyawan lebih mungkin untuk menunjukkan OCB yang baik, seperti membantu sesama rekan kerja, memberikan saran, atau berpartisipasi aktif dalam perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Almohtaseb et al. (2023) *job crafting* memiliki pengaruh positif yang signifikan dalam memediasi hubungan antara *psychological empowerment* dan OCB. Selanjutnya, Sabrina et al. (2023) juga mengungkapkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa *psychological empowerment* yang dilaksanakan dengan baik maka itu akan meningkatkan *job crafting* dan dengan *job crafting* yang meningkat maka secara otomatis juga akan meningkatkan OCB. Berdasarkan *social exchange theory*, ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka mengalami kepuasan dan manfaat pribadi dari pekerjaan mereka. Dalam upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan hubungan yang saling menguntungkan dengan perusahaan, karyawan akan cenderung melakukan *job crafting*. *Job crafting* ini mencerminkan adanya pertukaran sosial di mana karyawan memberikan kontribusi lebih dalam pekerjaan mereka yaitu melakukan OCB sebagai tanggapan terhadap pengalaman positif yang mereka rasakan.

### Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat di Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan studi empiris di atas, peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : *Psychological empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.
- H2 : *Psychological empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *job crafting*.
- H3 : *Job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.
- H4 : *Psychological empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting*.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian kuantitatif, dan menggunakan desain penelitian kausal. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat yang berjumlah 262 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *cluster proportional random sampling*. Teknik ini digunakan apabila populasi tidak terdiri dari individu melainkan kelompok individu atau cluster (Sugiyono, 2013). Teknik pengambilan sampel ini dipilih dari setiap divisi sesuai dengan proporsinya dan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama besar untuk dipilih sebagai sampel. Teknik ini digunakan untuk memastikan bahwa sampel yang dipilih dapat mewakili seluruh populasi. Jadi, total sampel dalam penelitian ini adalah 158 sampel. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Sedangkan penelitian ini menggunakan teknik analisis data yaitu SEM-PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan *software SmartPLS 4*.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Deskriptif

Berdasarkan perhitungan distribusi frekuensi untuk variabel *organizational citizenship behavior*, dengan menggunakan 5 indikator dan 22 item pernyataan, diperoleh skor rata-rata sebesar 3,886 dan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 78% dengan kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* di kalangan karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat tergolong cukup memadai, sehingga perlu ditingkatkan agar karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik dengan cara mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap rela berkorban/altruisme, kesopanan, kebajikan kewarganegaraan, sportifitas dan ketelitian dalam bekerja.

Selanjutnya variabel kedua dalam penelitian ini adalah *psychological empowerment*. Dalam mengukur variabel *psychological empowerment* ini menggunakan 4 indikator dengan 11 item pertanyaan Total seluruh indikator yang digunakan untuk pemberdayaan psikologis menghasilkan akumulasi rata-rata sebesar 3.854 dan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 77% dengan kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat sudah cukup memadai, sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan agar karyawan merasa lebih diberdayakan oleh perusahaan, dimana terdapat keyakinan dan pandangan karyawan tentang kemampuannya untuk mempengaruhi dan memberikan dampak yang signifikan terhadap lingkungan kerjanya.

Terakhir, variabel ketiga dalam penelitian ini adalah *job crafting* dengan 4 indikator dan 21 item pertanyaan. Total dari seluruh indikator yang digunakan untuk *job crafting* menghasilkan akumulasi rata-rata



sebesar 3.742 dengan skor dan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 75% dengan kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa *job crafting* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat sudah cukup memadai, sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan agar karyawan secara aktif dan sukarela mengubah dimensi-dimensi pekerjaannya sendiri seperti tugas, hubungan kerja, dan persepsinya terhadap pekerjaan untuk menciptakan suatu pengalaman kerja yang lebih positif, bermakna, dan sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pribadinya tanpa harus merombak keseluruhan pekerjaan, tetapi lebih kepada penyesuaian bagian-bagian tertentu dari pekerjaan dalam ruang lingkup yang ada. Untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan *job crafting*, karyawan harus didorong untuk memiliki kemampuan untuk meningkatkan sumber daya struktural pekerjaan, mengurangi hambatan dalam tuntutan pekerjaan, meningkatkan sumber daya sosial pekerjaan, dan meningkatkan tantangan dalam tuntutan pekerjaan mereka.

**Analisis Inferensial**

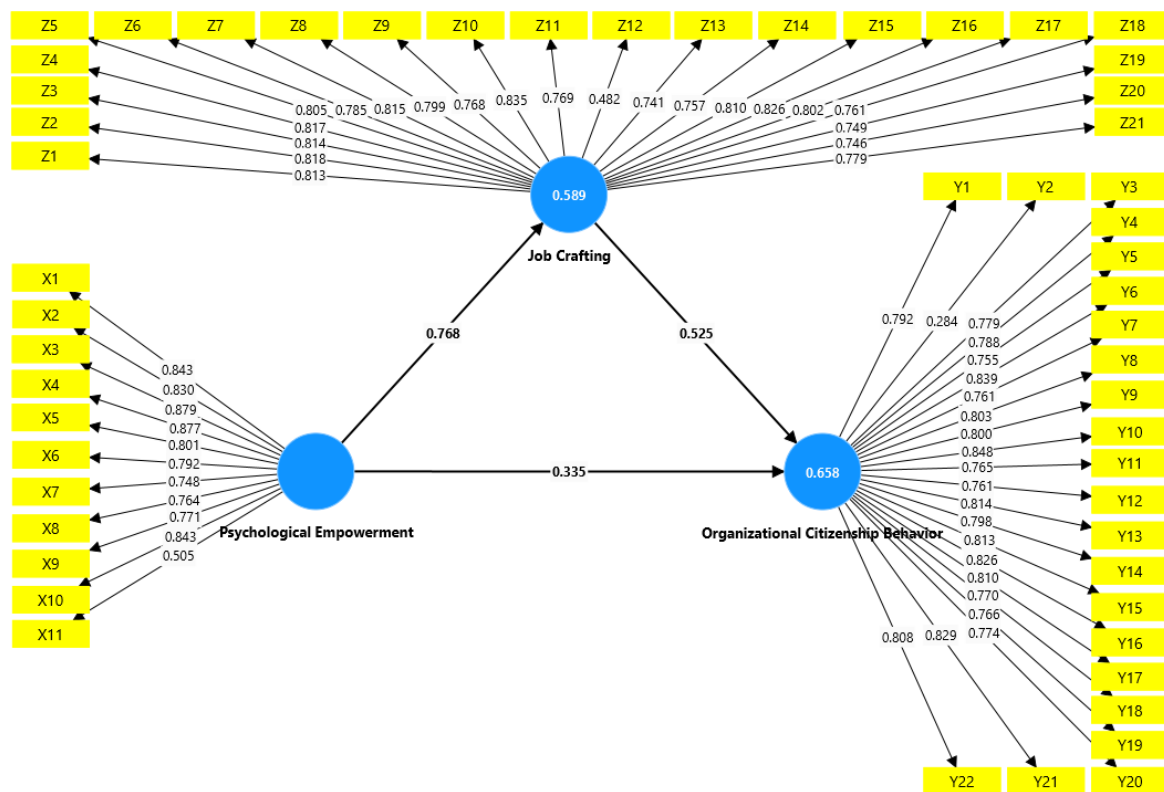
**Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)**

Uji instrumen digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji ini biasanya meliputi penilaian validitas dan reliabilitas. Pada uji validitas, setiap indikator dievaluasi berdasarkan *outer loading* dan *average variance extracted (AVE)*, sedangkan uji reliabilitas dapat dilihat berdasarkan *composite reliability (CR)*.

**Uji Validitas**

**Convergent Validity**

Pengujian *convergent validity* dilakukan dengan cara melihat nilai *loading factor* atau *outer loading*. Pengujian *convergent validity* dilakukan untuk melihat validitas pada hubungan antar indikator dengan konstruk serta variabel yang diteliti. Convergent validity dikatakan memenuhi apabila memiliki *outer loading* >0.7 dan nilai AVE >0,5 (Hair et al., 2017).



Sumber: Hasil Uji diolah dengan SmartPLS4

**Gambar 2. Outer Model Awal**

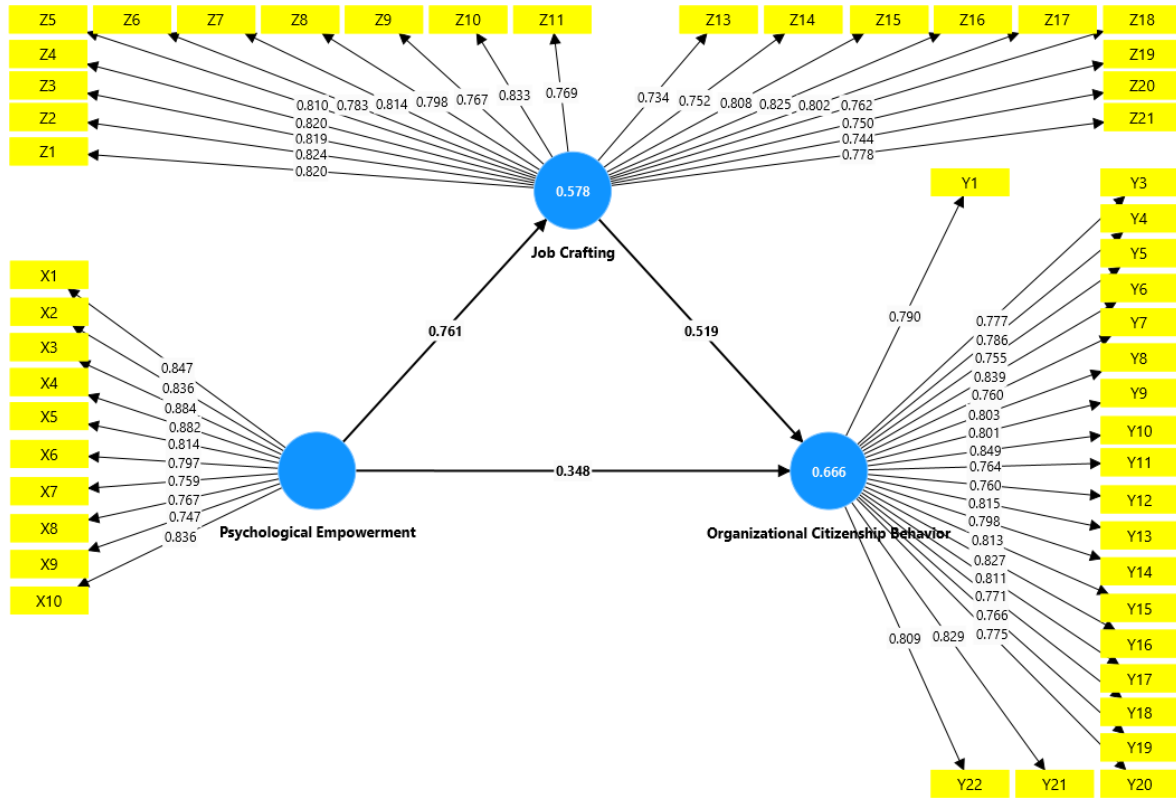
Gambar 2 memperlihatkan bentuk awal dari model hubungan antara variabel. Model hubungan antar variabel awal ini menggambarkan indikator belum valid, dikarenakan masih adanya indikator yang memiliki nilai *loading factor* <0,7 atau tidak memiliki *convergent validity* yang baik. Oleh karena itu diperlukan re-estimasi model konstruk awal dengan mendrop indikator-indikator yang masuk ke dalam kategori *discriminant validity* sebanyak 3 pernyataan di bawah *loading factor* yang ≤ dari 0,7. Tabel 1 menampilkan indikator-indikator *psychological empowerment*, *job crafting* dan *organizational citizenship behavior* yang memiliki *loading factor* ≤0,7.

**Tabel 1. Indikator Penelitian yang di Drop**

Kode	Variabel	Loading Factor
Y2	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,284
X11	Psychological Empowerment	0,505
Z12	Job Crafting	0,482

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS

Setelah indikator-indikator tersebut didrop, maka dilakukan re-estimasi model variabel, dan diperoleh bentuk akhir model antar variabel yang dapat dilihat pada Gambar 3.



Sumber: Hasil Uji diolah dengan SmartPLS4

**Gambar 3. Outer Model**

Dari Gambar 3, yang merupakan hasil akhir dari *outer loading*, terlihat bahwa hasil akhir dari analisis *outer loading* menunjukkan bahwa semua indikator untuk setiap variabel menunjukkan validitas konvergen yang tinggi. Hal ini terbukti karena semua indikator menunjukkan nilai loading factor yang lebih besar dari 0,7.

Pada model pengukuran validitas konvergen juga dilihat dari nilai (*Average Variance Extracted*) AVE, nilai AVE menggambarkan besar atau kecilnya keragaman dari variabel *manifest* atau indikator yang terdapat pada konstruk. Suatu konstruk dapat dikatakan valid jika memiliki nilai  $AVE > 0,5$  (Hair et al., 2017). Berikut merupakan tabel dari nilai AVE pada setiap variabel:

**Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted
Psychological Empowerment (X)	0,669
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,633
Job Crafting (Z)	0,626

Sumber: Data Olahan

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua variabel telah memenuhi rule of thumb yang disyaratkan yaitu lebih besar dari 0,5. Dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki tingkat validitas yang baik. Dengan demikian, setiap variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan telah memenuhi kriteria uji validitas konvergen.



*Discriminat Validity***Tabel 3. Output Cross Loading**

	<i>Job Crafting (Z)</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	<i>Psychological Empowerment (X)</i>
X1	0.692	0.731	0.847
X10	0.674	0.643	0.836
X2	0.609	0.611	0.836
X3	0.662	0.641	0.884
X4	0.646	0.666	0.882
X5	0.601	0.598	0.814
X6	0.526	0.535	0.797
X7	0.543	0.482	0.759
X8	0.607	0.615	0.767
X9	0.632	0.505	0.747
Y1	0.619	0.790	0.533
Y10	0.679	0.849	0.588
Y11	0.593	0.764	0.538
Y12	0.536	0.760	0.537
Y13	0.645	0.815	0.575
Y14	0.603	0.798	0.519
Y15	0.579	0.813	0.544
Y16	0.569	0.827	0.608
Y17	0.600	0.811	0.642
Y18	0.560	0.771	0.606
Y19	0.575	0.766	0.566
Y20	0.592	0.775	0.609
Y21	0.703	0.829	0.643
Y22	0.643	0.809	0.661
Y3	0.627	0.777	0.579
Y4	0.640	0.786	0.541
Y5	0.592	0.755	0.630
Y6	0.703	0.839	0.634
Y7	0.643	0.760	0.578
Y8	0.674	0.803	0.628
Y9	0.680	0.801	0.623
Z1	0.820	0.620	0.754
Z10	0.833	0.656	0.598
Z11	0.769	0.580	0.522
Z13	0.734	0.598	0.499
Z14	0.752	0.599	0.507
Z15	0.808	0.647	0.567
Z16	0.825	0.703	0.613
Z17	0.802	0.611	0.581
Z18	0.762	0.536	0.531
Z19	0.750	0.516	0.481
Z2	0.824	0.655	0.742
Z20	0.744	0.523	0.452
Z21	0.778	0.582	0.560
Z3	0.819	0.634	0.729
Z4	0.820	0.677	0.753
Z5	0.810	0.632	0.709
Z6	0.783	0.701	0.558
Z7	0.814	0.676	0.615
Z8	0.798	0.600	0.573
Z9	0.767	0.603	0.541

Sumber: Data Olahan

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) digunakan untuk memastikan apakah setiap indikator dari masing-masing variabel lebih besar dari variabel lainnya. Pengujian *discriminant validity* bisa dilakukan dengan menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator akan dinyatakan memenuhi *discriminant validity* ketika nilai pada *cross loading* indikator pada variabel besar dibandingkan dari variabel lainnya. Nilai *cross loading* dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3 tersebut, dapat dilihat nilai *output cross loading* menunjukkan adanya *discriminant validity* yang baik, karena nilai pada korelasi indikator terhadap variabelnya lebih tinggi dibandingkan dari nilai korelasi variabel lainnya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat apakah instrumen penelitian memiliki hasil yang reliabel atau konsisten. Pengujian ini dilakukan dengan cara melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada setiap variabel. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai  $>0,7$ . Tabel 4 menampilkan hasil *composite reliability* dan *cronbach's alpha* setiap variabel dari *output SmartPLS*.

**Tabel 4. Uji reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho-a)
<i>Psychological Empowerment</i> (X)	0.945	0.948
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.971	0.972
<i>Job Crafting</i> (Z)	0.968	0.970

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS4

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,7 menunjukkan reliabilitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian dianggap reliabel (Hair et al., 2017).

### Pengujian Model Struktural

**Tabel 5. R-Square**

Variabel	R-Square	R-Square adjusted
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.666	0.661
<i>Job Crafting</i> (Z)	0.578	0.576

Sumber: Data Olahan

Tabel 5 tersebut menunjukkan bahwa nilai *R-Square* dari variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,666, hasil ini menunjukkan bahwa 66,6% dari variabel *organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh variabel *psychological empowerment* dan *job crafting*, kemudian sisanya dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan untuk variabel *job crafting*, nilai *R-Square* sebesar 0,578, hasil ini menunjukkan bahwa 57,8% variabel *job crafting* dapat dipengaruhi oleh variabel *psychological empowerment* dan sisanya berasal dari variabel yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

**Tabel 6. Hasil Analisis Inner Model**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
<i>Job Crafting</i> (Z) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,519	0,507	0,113	4,610	0,000
<i>Psychological Empowerment</i> (X) → <i>Job Crafting</i> (Z)	0,761	0,765	0,040	18,864	0,000
<i>Psychological Empowerment</i> (X) → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,348	0,367	0,130	2,685	0,007

Sumber: Hasil Uji diolah dengan SmartPLS4

Berdasarkan informasi yang diberikan pada Tabel 6, hasil dari hipotesis disajikan sebagai berikut: Hipotesis 1: Variabel *psychological empowerment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan menunjukkan nilai t hitung sebesar  $2,685 > 1,96$  dan nilai koefisien determinasi sebesar  $0,348$ . Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Hipotesis 2: Variabel *psychological empowerment* berpengaruh terhadap *job crafting*, dengan menunjukkan nilai t hitung sebesar  $18,864 > 1,96$  dan koefisien determinasi sebesar  $0,761$ . Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *psychological empowerment* terhadap *job crafting* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Hipotesis 3: Variabel *job crafting* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan menunjukkan nilai t hitung sebesar  $4,610 > 1,96$  dan koefisien determinasi sebesar  $0,519$ . Hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat.

**Tabel 7. Perhitungan Koefisien Variabel Mediasi**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Psychological Empowerment (X) → Job Crafting (Z) → Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0,395	0,387	0,087	4,529	0,000

Sumber: Hasil Uji diolah dengan SmartPLS4

Berdasarkan perhitungan koefisien variabel mediasi, hasil t-statistik pengaruh tidak langsung antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting* sebesar  $4,529 > 1,96$  dengan original sample sebesar  $0,395$  seperti yang terlihat pada Tabel 7. Hal ini mengidentifikasi bahwa *psychological empowerment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh *job crafting*. Disimpulkan bahwa jika *psychological empowerment* yang dimiliki oleh karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat tinggi, maka secara signifikan akan memberikan pengaruh positif dan meningkatkan *job crafting* sehingga berdampak pada peningkatan *organizational citizenship behavior* karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Sebaliknya, jika *job crafting* rendah yang disebabkan oleh rendahnya *psychological empowerment*, maka secara otomatis akan menyebabkan rendahnya *organizational citizenship behavior* karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat.

**Tabel 8. Pengaruh Total**

	Koefisien Jalur				Total	Ket
	Langsung	T-Statistic	Pengaruh Tidak Langsung	T-Statistic		
<i>Psychological Empowerment (X) → Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0,348	2,685	0,395	4,529	0,743	Sig
<i>Psychological Empowerment (X) → Job Crafting (Z)</i>	0,761	18,864			0,761	
<i>Job Crafting (Z) → Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0,519	4,610			0,519	

Sumber : Hasil Uji diolah dengan SmartPLS4

Pada Tabel 8 dapat dijelaskan bahwa pengaruh *psychological empowerment* terhadap *job crafting* secara langsung koefisiennya  $0,761$  dengan *t-statistic*  $18,864$ . Sementara itu, pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* secara langsung koefisiennya  $0,519$  dengan *t-statistic*  $4,610$ . Kemudian pengaruh *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting* atau secara tidak langsung koefisiennya  $0,395$  dengan *t-statistic*  $4,529$ , lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisiennya yaitu  $0,348$  dan *t-statistic*  $2,685$ , serta pengaruh total  $0,743$  (didapatkan dari jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung). Hal ini berarti hipotesis 4 diterima karena *t-statistic*  $4,529 > 1,96$ .

Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa *job crafting* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat dapat menjadi mediasi hubungan antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini membuktikan jika *psychological empowerment* yang dirasakan karyawan baik, maka *job crafting* pada karyawan akan meningkat. Sehingga secara otomatis juga akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor pusat.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Berdasarkan hasil analisis menggunakan PLS untuk variabel *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,348, dengan *t-statistic* sebesar 2,685, nilai tersebut lebih besar dari nilai *t-tabel* (1,96) dan nilai *p value* 0,007 yang mana nilai tersebut <0,050. Hasil ini bermakna ada pengaruh positif dan signifikan antara *psychological empowerment* terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa hipotesis 1 penelitian ini diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa jika *psychological empowerment* yang dirasakan oleh karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat semakin tinggi maka akan berdampak terhadap tingginya tingkat OCB karyawan. Jika karyawan merasa diberdayakan oleh perusahaan, dimana adanya keyakinan dan pandangan karyawan tentang kemampuan mereka untuk mempengaruhi dan memberikan dampak yang signifikan pada lingkungan kerja mereka, hal ini akan dapat meningkatkan OCB karyawan dalam bekerja.

Hal ini sejalan dengan *social exchange theory*, dimana ketika karyawan diberdayakan secara psikologis, seperti diberi kebebasan, otonomi, dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan, mereka cenderung merasa memiliki kewajiban untuk memberikan kontribusi positif kepada perusahaan sebagai bentuk balasan atas dukungan dan pemberdayaan yang mereka terima dari perusahaan. Dengan demikian, *psychological empowerment* dapat dianggap sebagai faktor yang memotivasi individu untuk berperilaku positif, yang pada gilirannya dapat memengaruhi dan meningkatkan OCB.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Putri & Kuspini (2022) yang menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian Khusanova et al. (2019) yang menjelaskan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka cenderung lebih termotivasi untuk terlibat dalam perilaku membantu di luar deskripsi pekerjaan mereka. Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan Chiang & Hsieh (2012) menyatakan bahwa *psychological empowerment* secara positif memengaruhi OCB. Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan Chiang & Hsieh (2012) menyatakan bahwa *psychological empowerment* secara positif memengaruhi OCB. Serta menurut Turnipseed & VandeWaa (2020) *psychological empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap OCB karyawan. Karyawan yang merasakan makna dalam pekerjaannya sesuai nilai-nilai pribadi dan merasa kompeten dalam melakukan pekerjaan cenderung menunjukkan perilaku OCB seperti menolong rekan kerja, patuh pada aturan perusahaan, serta bekerja dengan teliti dan tekun melampaui tuntutan minimum pekerjaan.

### **Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Job Crafting***

Berdasarkan hasil analisis menggunakan PLS untuk variabel *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,761, dengan *t-statistic* sebesar 18,864, nilai tersebut lebih besar dari nilai *t-tabel* (1,96) dan nilai *p value* 0,000 yang mana nilai tersebut <0,050. Hasil ini bermakna ada pengaruh positif dan signifikan antara *psychological empowerment* terhadap *job crafting*. Hal ini berarti bahwa hipotesis 2 penelitian ini diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa jika *psychological empowerment* yang dirasakan oleh karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat semakin tinggi maka akan berdampak terhadap tingginya tingkat *job crafting* karyawan. Ketika karyawan merasa diberdayakan mengacu pada adanya seperangkat motivasi intrinsik yang memberi karyawan perasaan kendali atas peran mereka dalam perusahaan, mereka lebih cenderung untuk secara aktif mengubah dan menyesuaikan pekerjaan mereka sesuai dengan minat, nilai, dan kemampuan mereka, hal ini berarti bahwa *psychological empowerment* dapat meningkatkan *job crafting* karyawan dalam bekerja.

Pengaruh positif *psychological empowerment* terhadap *job crafting* sejalan dengan *social exchange theory*. Dimana ketika karyawan diberdayakan secara psikologis (*psychological empowerment*) oleh perusahaan, mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk membalasnya dengan melakukan *job crafting*, yaitu menyesuaikan pekerjaan mereka sendiri sesuai preferensi dan kebutuhan. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Harbridge et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *job crafting*. Almohtaseb et al. (2023) juga berpendapat bahwa *psychological empowerment* secara positif terkait dengan *job crafting*. Penelitian yang dilakukan Kilic et al. (2020) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *job crafting*. Penelitian Kilic et al. (2020) menyatakan bahwa *psychological empowerment* secara positif terkait dengan *job crafting*, di mana karyawan yang

merasa memiliki kontrol, kompetensi, dan dampak dalam pekerjaan mereka cenderung melakukan *job crafting* untuk menyesuaikan pekerjaan dengan preferensi dan kebutuhan pribadi mereka.

### **Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Berdasarkan hasil analisis menggunakan PLS untuk variabel *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,519, dengan *t-statistic* sebesar 4,610, nilai tersebut lebih besar dari nilai *t*-tabel (1,96) dan nilai *p value* 0,000 yang mana nilai tersebut <0,050. Hasil ini bermakna ada pengaruh positif dan signifikan antara *job crafting* terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa hipotesis 3 penelitian ini diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa jika *job crafting* yang dirasakan oleh karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat semakin tinggi maka akan berdampak terhadap tingginya tingkat OCB karyawan. Ketika karyawan secara aktif dan sukarela mengubah dimensi pekerjaan mereka sendiri seperti tugas, hubungan kerja, dan persepsi mereka terhadap pekerjaan untuk menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif, bermakna, dan sesuai dengan kebutuhan serta preferensi pribadi mereka tanpa harus merombak seluruh pekerjaan, melainkan menyesuaikan bagian tertentu dari pekerjaan dalam lingkup yang sudah ada, cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan melalui perilaku OCB, hal ini berarti bahwa *job crafting* dapat meningkatkan OCB karyawan dalam bekerja.

Pengaruh positif *job crafting* terhadap OCB ini sejalan dengan *social exchange theory*, dimana karyawan yang diberi keleluasaan untuk mendesain ulang pekerjaannya (*job crafting*) akan merasa dihargai oleh perusahaan, sehingga termotivasi untuk membalasnya dengan OCB yang baik. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Sabrina et al. (2023) yang menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Menurut Almohtaseb et al. (2023) dengan sifat proaktif dan inisiatifnya, *job crafting* memiliki potensi untuk meningkatkan OCB di kalangan karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Shin & Hur, 2019) menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap OCB dengan meningkatkan sumber daya pekerjaan dan tantangan tugas pekerjaan. Selanjutnya menurut Almohtaseb et al. (2023), *job crafting* secara positif terkait dengan OCB, di mana karyawan yang melakukan *job crafting* cenderung menunjukkan OCB yang lebih baik.

### **Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Job Crafting* sebagai variabel mediasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui *job crafting*. Hal ini didukung dari hasil pengujian yang didapatkan bahwa *t-statistic* pada penelitian ini adalah sebesar 4,529 yang bernilai lebih besar dari *t*-tabel (1,96) dengan *p value* 0,000 yang berarti bahwa parameter tersebut signifikan. Sementara besarnya koefisien jalur pengaruh *psychological empowerment* terhadap OCB melalui *job crafting* yang dapat diberikan adalah sebesar 0,395. Hal ini menunjukkan bahwasanya *job crafting* mampu meningkatkan *psychological empowerment* terhadap OCB dan memberikan pengaruh yang positif. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh *psychological empowerment* terhadap OCB melalui *job crafting* adalah positif dan signifikan. Ketika *psychological empowerment* dilaksanakan dengan baik maka itu akan meningkatkan *job crafting* dan dengan *job crafting* yang meningkat maka secara otomatis juga akan meningkatkan OCB. Hal ini berarti bahwa hipotesis 4 penelitian ini diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa *psychological empowerment* yang diterapkan oleh PT. Bank Nagari Kantor Pusat dapat memberikan pengaruh langsung terhadap tingkat OCB karyawan mereka, akan tetapi pengaruh tersebut akan lebih baik jika *psychological empowerment* yang diterapkan diikuti oleh pengaruh *job crafting* secara tidak langsung, sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan OCB pada karyawan. Ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* pada PT. Bank Nagari Kantor Pusat berpengaruh pada *job crafting* karyawan, dan kemudian juga akan mempengaruhi OCB karyawan.

Hal ini sejalan dengan *social exchange theory*, dimana ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka mengalami kepuasan dan manfaat pribadi dari pekerjaan mereka. Dalam upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan hubungan yang saling menguntungkan dengan perusahaan, karyawan cenderung melakukan *job crafting*. *Job crafting* ini mencerminkan adanya pertukaran sosial di mana karyawan memberikan kontribusi lebih dalam pekerjaan mereka yaitu melakukan OCB sebagai tanggapan terhadap pengalaman positif yang mereka rasakan. Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Almohtaseb et al. (2023) yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* secara positif terkait dengan *job crafting*, di mana karyawan yang merasa memiliki kontrol, kompetensi, dan dampak dalam pekerjaan mereka cenderung melakukan *job crafting* untuk menyesuaikan pekerjaan dengan preferensi dan kebutuhan pribadi mereka. Kemudian, *job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap OCB, di mana karyawan yang melakukan *job crafting* cenderung menunjukkan OCB. Sebagai hasilnya, *job crafting* memiliki peran yang signifikan sebagai mediasi hubungan antara *psychological empowerment* dan OCB (Almohtaseb et al., 2023).

## PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat. Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini berarti bahwa apabila *psychological empowerment* yang ada dalam perusahaan semakin tinggi, maka akan meningkatkan kondisi *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat. Terdapat pengaruh secara langsung, positif dan signifikan antara *psychological empowerment* terhadap *job crafting* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini berarti bahwa apabila *psychological empowerment* yang ada dalam perusahaan semakin tinggi, maka akan meningkatkan kondisi *job crafting* yang dirasakan oleh karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat. Terdapat pengaruh secara langsung, positif, dan signifikan antara *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini berarti bahwa apabila kondisi *job crafting* karyawan dalam perusahaan semakin tinggi, maka akan meningkatkan kondisi *organizational citizenship behavior* yang dirasakan oleh karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat. Terdapat pengaruh secara tidak langsung (mediasi), positif, dan signifikan antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *job crafting* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat. Hal ini berarti apabila tingkat *psychological empowerment* karyawan dalam perusahaan semakin baik maka akan meningkatkan *job crafting*, jika *job crafting* meningkat atau positif secara otomatis juga akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan PT. Bank Nagari Kantor Pusat.

## DAFTAR RUJUKAN

- Almohtaseb, A., Shehadeh, M., & Aldehayyat, J. (2023). Psychological empowerment and organizational citizenship behavior in the information communications and technology (ICT) sector: A moderated-mediation model. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2200599>
- Banan, S. H. A. EL. (2017). Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Intention to Stay among Staff Nurses at a Selected Hospital. *International Journal of Nursing Didactics*, 7(3). <https://doi.org/10.15520/ijnd.2017.vol7.iss3.201.42-50>
- Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2007). *What is Job Crafting and Why Does It Matter?* = = = = = Associate Professor of Organizational Behavior-Yale School of Management = = = = =
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In *Purpose and meaning in the workplace*. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Byaruhanga, I., & Othuma, B. P. (2016). *Enhancing Organizational Citizenship Behavior: The Role of Employee Empowerment, Trust and Engagement* (pp. 87–103). [https://doi.org/10.1007/978-981-10-1727-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-10-1727-8_6)
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Elstad, E., Christophersen, K. A., & Turmo, A. (2011). Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behaviour among teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 14(4), 405–421. <https://doi.org/10.1080/13603124.2010.524250>
- Francis, R. S., & Alagas, E. N. (2019). *Hotel Employees' Psychological Empowerment Influence on Their Organizational Citizenship Behavior Towards Their Job Performance* (pp. 284–304). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1474-0.ch016>
- Fung, N. S., Ahmad, A., & Omar, Z. (2012). Work-Family Enrichment: It's Mediating Role in the Relationships between Dispositional Factors and Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11). [www.hrmar.com/journals](http://www.hrmar.com/journals)
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Hair, J. F., Babin, B. J., & Krey, N. (2017). Covariance-Based Structural Equation Modeling in the Journal of Advertising: Review and Recommendations. *Journal of Advertising*, 46(1), 163–177. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281777>
- Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. W. (2017). High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(4), 619–627. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3>
- Harbridge, R., Ivanitskaya, L., Spreitzer, G., & Boscart, V. (2023). Psychological empowerment and job crafting among registered nurses working in public health: A quantitative study. *Applied Nursing Research*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2022.151649>



- Haskasap, E., Saner, T., Eyupoglu, S., & Gonsel Haskasap, C. S. (2023). Influence of Organizational Democracy on Organizational Citizenship Behaviors in Digital Transformation: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment for Smart Services. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(1). <https://doi.org/10.3390/su15010452>
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment. *South Asian Journal of Global Business Research*, *3*(1), 18–35. <https://doi.org/10.1108/sajgbr-04-2012-0036>
- Khusanova, R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2019). Sustainable workplace: The moderating role of office design on the relationship between psychological empowerment and organizational citizenship behaviour in Uzbekistan. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(24). <https://doi.org/10.3390/su11247024>
- Kilic, E., Tatar, B., & Erdil, O. (2020). *Special Issue on Business and Organization Research A Research on the Relationship Between Job Crafting, Psychological Empowerment and Turnover Intention 1*.
- Kira, M., van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, *23*(5), 616–632. <https://doi.org/10.1108/09534811011071315>
- Lin, C. P., Lyau, N. M., Tsai, Y. H., Chen, W. Y., & Chiu, C. K. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, *95*(3), 357–372. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0364-x>
- Nonnis, M., Massidda, D., Cabiddu, C., Cuccu, S., Pedditzi, M. L., & Cortese, C. G. (2020). Motivation to donate, job crafting, and organizational citizenship behavior in blood collection volunteers in non-profit organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph17030934>
- Omoankhanlen, J. A., & Issa, T. E. (2021). Impression Management and Organizational Citizenship Behaviour of Hotels in Rivers State, Nigeria. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(6), 278–285. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.6.878>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. In *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Osuri, K. ', & Otuya, M. A. (2020). *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE PUBLIC HEALTH SECTOR IN KENYA A REVIEW*. [www.strategicjournals.com](http://www.strategicjournals.com)
- Park, K. O. (2019). The relationship between power type, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph16061015>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *94*(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- 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*.
- Putri, R. K., & Kuspini, A. (2022). How The Role of Perceived Organizational Support (POS) and Psychological Empowerment (PE) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and SMEs Employee Performance ? *BALTIC JOURNAL OF LAW & POLITICS A Journal of Vytautas Magnus University*, *15*(7), 1109–1122. <https://doi.org/10.2478/bjlp-2022-007079>
- Sabrina, R., Harahap, M. S. D., & Datuk, B. (2023). The Influence Of Person Organization Fit And Job Crafting On Organizational Citizenship Behavior With Work Engagement As An Intervening Variable At Bank Indonesia Representative Office Of Sumatera Utara. *Journal of Law and Sustainable Development*, *11*(3). <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.580>
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2019). Linking flight attendants' job crafting and OCB from a JD-R perspective: A daily analysis of the mediation of job resources and demands. *Journal of Air Transport Management*, *79*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2019.101681>
- Shusha, A. (2014). The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers. *International Business Research*, *7*(6). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n6p140>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, *5*(1). <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n4>
- Srivastava, S., & Pathak, D. (2020). The Role of Moderators in Linking Job Crafting to Organizational Citizenship Behaviour: A Study on the Indian Hospitality Sector. *Vision*, *24*(1), 101–112. <https://doi.org/10.1177/0972262919869747>

- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Turnipseed, D. L., & VandeWaa, E. A. (2020). The little engine that could: the impact of psychological empowerment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 23*(4), 281–296. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-06-2019-0077>