

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Empowering Leadership*

Pengertian *Empowering Leadership*

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan bukan merupakan hal yang baru, terutama pada bidang keilmuan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Oleh karena itu, telah banyak peneliti yang memformulasikan konsep maupun pengertian mengenai gaya kepemimpinan, termasuk gaya kepemimpinan memberdayakan atau *empowering leadership*.

Secara sederhana, Konczak, Stelly dan Trusty (2007) *empowering leadership* mengidentifikasi perilaku memberdayakan para pemimpin. Herre (2010) menyatakan bahwa *empowering leadership* adalah konsep heterogen yang terdiri dari berbagai macam karakter, yaitu kepemimpinan kolektif, kepemimpinan yang memfasilitasi dan kepemimpinan partisipasi. Tidak jauh berbeda dengan Herre, Jones (2013) juga fokus terhadap karakter atau sikap yang dimiliki oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan *empowering*, yaitu cara pemimpin untuk dapat mengerti motivasi serta perilaku pegawainya, menunjukkan sikap ketertarikan dan peduli terhadap karyawannya, dapat berkomunikasi yang baik serta menginspirasi. Sedangkan menurut Ahearne, Mathieu dan Rapp (2005) *empowering leadership* adalah suatu hal/sikap yang diperlukan untuk memberdayakan seorang karyawan yang hasilnya dapat mempengaruhi seorang karyawan baik secara psikologis maupun aspek lainnya.

Secara lebih spesifik, Connides (2019) menyatakan bahwa *empowering leadership* fokus dalam menggalakkan inisiatif, manajemen diri dan kepemimpinan diri sendiri dengan memberikan otonomi, tanggung-jawab, kepercayaan diri dan kesempatan untuk berkembang bagi pegawai. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan pegawai bertujuan untuk menggapai tujuan bersama dimana untuk mencapai tujuan ini pegawai diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk melakukan inisiatif demi kemajuan bersama. Sedangkan Praszkie (2015) menyatakan bahwa *empowering leadership* adalah suatu proses pemberdayaan kemampuan suatu kelompok, organisasi atau masyarakat melalui identifikasi kemampuan dan pengambilan keputusan bersama untuk mencapai suatu tujuan.

Selanjutnya, Kim (2018) menyatakan bahwa *empowering leadership* adalah suatu proses pemberdayaan yang menekankan pada otonomi, partisipasi, dan perkembangan para pegawainya melalui arahan yang telah diberikan oleh seorang pemimpin, yang hasilnya akan menimbulkan reaksi psikologis yang positif terhadap seorang pegawai didalam suatu organisasi.

Liu (2015) membawa konsep yang berbeda dibandingkan dengan pengertian dan konsep yang dikemukakan oleh peneliti lainnya karena melihat *empowering leadership* berdasarkan hubungan sosial dan juga berdasarkan motivasi psikologis. Menurut konsep sosial *empowering leadership* merupakan suatu strategi alokasi sumber daya yang dapat mengurangi ketergantungan yang tinggi. Perilaku *empowering leadership* ini juga merupakan serangkaian praktik manajemen, yang didalamnya termasuk desentralisasi, informasi, partisipasi dan pelatihan pengembangan bagi pegawai. Sedangkan *empowering leadership* dari

segi motivasi psikologis merupakan suatu proses yang didalamnya mencakup setiap keputusan atau teknologi manajemen yang dapat meningkatkan motivasi batin seorang pegawai.

Sehingga dapat diketahui bahwa *empowering leadership* adalah suatu pemberdayaan yang dilakukan seorang pemimpin kepada pegawainya guna meningkatkan kapasitas dan juga motivasi diri dalam berorganisasi.

Pengukuran *Empowering Leadership*

Dalam penelitian ini, *empowering leadership* akan diukur menggunakan dimensi dan indikator yang diadopsi dari penelitian sebelumnya oleh Konczak, Stelly dan Trusty (2007), ada pun dimensi yang dapat menjadi pengukuran bagi *empowering leadership* adalah sebagai berikut :

1. *Delegation of Authority*

Dimensi *delegation of authority* merupakan suatu sifat dimana seorang pemimpin memberikan kekuasaan atau mendeklarasikan kewenangannya. Yang termasuk kedalam indikator dimensi ini adalah *instrinsik motivation*.

2. *Accountability*

Sikap ini berkaitan dengan penekanan yang dilakukan oleh seorang pemimpin mengenai akuntabilitas untuk sebuah hasil yang lebih baik. Adapun indikator yang termasuk kedalam dimensi ini adalah *emphasis on accountability for outcomes*.

3. Self-directed Decision Making

Merupakan suatu sikap untuk dapat mengambil keputusan sendiri. Adapun yang termasuk kedalam indikatornya adalah *self manage teams*, dan *encouragement*.

4. Information Sharing & Skill Development

Suatu sikap yang menggambarkan peran manajer sebagai seorang fasilitator yang dapat mengarahkan, mengendalikan dan memberikan informasi. Adapun indikatornya adalah *leader empowering behavior*.

5. Coaching for Inovative

Merupakan sikap seorang pemimpin yang mencakup perhitungan dan pengambilan ide baru serta inovasi. Adapun indikatornya adalah *new idea*, dan *provides performance feedback*.

Selain pengukuran *empowering leadership* diatas, terdapat pengukuran *empowering leadership* lainnya yang turut dikemukakan oleh peneliti lain sebagai perbandingan. Salah satu contoh adalah pengukuran yang dikemukakan oleh Conides (2019). Pengukuran ini terdiri dari dua dimensi. Dimensi pertama yaitu *autonomy supportive*. Dimensi ini hanya terdiri satu indikator, yaitu *power sharing*. Dimensi kedua yaitu *development supportive*. Dimensi ini terdiri dari dua indikator, yaitu *development support* dan *motivational support*.

1. Autonomy supportive

Autonomy supportive adalah dukungan atau *power sharing* yang dilakukan oleh pemimpin dalam lingkungan interpersonal yang mana pemimpin mengakui keberadaan bawahannya, memberikan informasi yang relevan, menawarkan pilihan yang positif, mendorong inspirasi bawahannya, dan memberikan

pengendalian diri kepada bawahannya tanpa harus memaksa dengan berbagai cara.

2. *Development supportive*

Proses dari *development support* yang terdapat dalam *empowering leadership* adalah sebagai bentuk dan arahan kepada bawahan. Biasanya yang termasuk kedalam *development supporting* adalah membangun dan memberikan motivasi kepada para bawahan secara langsung.

Kemudian, pengukuran selanjutnya dikemukakan oleh Ahearne, Mathieu, dan Rapp (2005). Yang mana pengukuran tersebut terdiri dari empat dimensi, yaitu;

1. Meningkatkan kebermaknaan kerja

Kebermaknaan kerja atau *the meaningfulness of work* adalah bagaimana sebuah pekerjaan memiliki makna yang berarti bagi seseorang, memberikan perasaan senang dan bersemangat dalam menjalankan tugas (Hatice & Mine, 2016). Kebermaknaan kerja ini dapat juga timbul ketika seorang pegawai bisa mencapai keseimbangan, harmoni dan sinergi antara tujuan, nilai, hubungan dan aktifitas yang dikerjakan sehari-hari (Blanca & Ramona, 2017).

2. Mendorong partisipasi dalam mengambil keputusan

Partisipasi pegawai merupakan keadaan dimana pegawai ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan suatu organisasi, bukan hanya sekedar sebagai seorang yang menjalankan perintah (Uma, 2015).

3. Menunjukkan kepercayaan diri dalam kinerja yang tinggi

Kepercayaan diri berhubungan erat dengan *self-efficacy*. Secara umum, *self-efficacy* adalah kepercayaan seseorang terhadap dirinya sendiri dalam menjalankan tugas yang diberikan (Bandura, 1994). Tetapi dalam pekerjaan

secara spesifik dikenal sebagai *occupational self-efficacy*. Menurut Rigotti, Schyns, dan Mohr (2008), *occupational self-efficacy* adalah persepsi seseorang terhadap kemampuan dirinya dalam mengerjakan tugas dalam pekerjaannya secara efisien.

4. Memberikan otonomi dari kendala birokrasi

Job autonomy didefinisikan sebagai kebebasan seorang pegawai dalam menyusun dan menetapkan cara kerjanya serta mengaplikasikannya dalam penyelesaian tugas (Belias et al., 2015). Otonomi yang diberikan kepada pegawai dan didukung oleh pembekalan informasi dan pengetahuan yang cukup membuat pegawai dapat mengambil suatu keputusan yang baik diwaktu yang tempat tanpa perlu menunggu perintah dari atasannya (Dennerlain, 2017).

Berbeda dengan yang dikemukakan oleh Jones (2013), *empowering leadership* dibagi menjadi menjadi 3 indikator sebagai berikut;

1. Menghargai (*respect*)

Rasa percaya yang ditunjukkan oleh pemimpin terhadap kemampuan pegawainya sehingga bersedia mendengarkan pendapat yang disampaikan pegawainya.

2. Mengembangkan karyawan (*development*)

Pemimpin yang dapat memberikan teladan terhadap pegawainya dan memberikan kesempatan untuk terus belajar, sehingga dapat mengambil keputusan.

3. Membangun komunitas (*community*)

Pemimpin memiliki kemampuan untuk menciptakan hubungan yang baik dengan pegawainya diikuti dengan rasa peduli serta komunikasi antara satu dengan yang lain.

4. Pendelegasian kekuasaan (*Delegation*)

Pemimpin dapat mendelegasikan tugas serta tanggung jawab dengan jelas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran *empowering leadership* lainnya dikemukakan oleh Srivastava (2006). Pada pengukuran tersebut, terdapat lima faktor yang menjadi dasar pengukuran, yaitu;

1. Memimpin dengan contoh

Pemimpin yang menunjukkan sikap kerja keras, sehingga pemimpin tersebut dapat menjadi contoh bagi pegawainya

2. Partisipasi dalam mengambil keputusan

Pemimpin menggunakan informasi yang didapatkan melalui pegawainya sebagai dasar pengambilan keputusan

3. Melatih

Pemimpin membantu melatih pegawainya agar mampu menjadi mandiri.

4. Menginformasikan

Pemimpin mengkomunikasikan informasi tentang organisasi, objektif dan misi kebijakan.

5. Menunjukkan kepedulian terhadap tim

Pemimpin dapat bergaul dengan timnya dan bekerja bersama dengan tim secara menyeluruh.

2.1.2 Organizational Citizenship Behavior

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (1988), OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang *discretionary*, yang secara tidak langsung termasuk kedalam sistem imbalan, dan secara keseluruhan akan meningkatkan efektifitas fungsi suatu organisasi. Secara sederhana, Sumiyarsih, Mujiati, dan Ariati (2012) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai sikap informal diluar ekspektasi yang diberikan organisasi dimana sikap ini dapat menciptakan kesejahteraan pada organisasi tersebut.

Pengertian lainnya juga diungkapkan oleh peneliti. Salah satunya oleh Yaakobi dan Weisberg (2020) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah suatu tindakan yang baik secara sosial dan secara lingkungan psikologi untuk saling mendukung dalam melaksanakan tugas masing-masing. Hal ini dikarenakan pegawai yang menerapkan OCB akan bertindak lebih inisiatif diluar dari jam atau masa kerjanya. Sehingga akan terjadi peningkatan keefektifan didalam organisasi tersebut.

Senada dengan pengertian diatas, Sharma dan Jain (2014) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah suatu perilaku yang mencakup disiplin diri sendiri dengan mengikuti aturan dan penggunaan waktu yang tepat. OCB sendiri juga menentukan kontribusi kinerja pegawai tersebut apakah harus dan diberi penghargaan oleh organisasi atau tidak. Pengertian ini mendukung pengertian yang dikemukakan oleh Triyanto dan Santosa (2010) yang menyatakan bahwa OCB adalah karakter yang ditandai dengan kesedian untuk mengerjakan tugas diluar pekerjaan yang di bebaskan tanpa menunggu arahan atau perintah,

perilaku suka menolong dan perilaku ini tidak mudah terlihat dan dinilai melalui evaluasi kinerja.

Terakhir, Rosita (2019) menyatakan bahwa OCB/perilaku warga organisasi merupakan perilaku kerjasama yang memiliki konsekuensi positif bagi organisasi, yang mana perilaku ini adalah perilaku yang dipilih langsung oleh pegawai dan bukan merupakan komponen dari pekerjaan yang termasuk kedalam deskripsi pekerjaan yang mana hasilnya langsung memberikan dampak positif bagi suatu organisasi. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah suatu perilaku informal yang dilakukan oleh individu yang sangat memberikan kontribusi penting bagi pencapaian keberhasilan serta membantu meningkatkan kinerja tugas didalam suatu organisasi.

Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior*

Dari pengertian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citezenship Behaviour* adalah suatu sikap yang dimiliki seorang pegawai dalam memberikan kontribusi secara sadar dan sukarela guna meningkatkan kinerja organisasinya.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan pengukuran mengenai OCB dengan menggunakan pendapat Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie (1997). Adapun dimensinya sebagai berikut, yaitu

1. *Helping behavior*

Dimensi ini adalah konstruk laten kedua dan merupakan konstruk yang paling luas dan kompleks karena dimensi ini menggambarkan sikap *altruisme, courtesy, peacekeeping, cheerleading*.

2. *Sportsmanship*

Dimensi ini berhubungan dengan *cohesiveness* pegawai dalam bekerja dan bagaimana menciptakan suasana yang menarik di tempat kerja bagi pegawai. *Sportsmanship* membuat pegawai dapat membuat pegawai mengikuti perubahan-perubahan dalam organisasi mereka dengan baik tanpa harus membuat manajer menghabiskan energi dan waktu lebih banyak untuk membuat pegawai tersebut dapat bekerja sama. Adapun indikator yang termasuk kedalam bagian dari dimensi ini adalah adanya peningkatan waktu dalam organisasi demi keberhasilan organisasi dan meningkatkan waktu atau mengabdikan diri demi kegiatan yang produktif.

3. *Civic Virtue*

Dimensi ini berhubungan dengan pelibatan diri dalam memberikan saran yang membangun terhadap organisasi mengenai bagaimana kelompok kerja meningkatkan efektivitas dengan cara membebaskan sumber-sumber yang ada atau membuat rekan kerja bekerja lebih efektif tergantung saran yang diberikan. Dalam penerapannya, *civic virtue* juga dapat dilihat melalui kehadiran dan partisipasi pegawai pada rapat kerja. Adapun indikator yang termasuk kedalam dimensi ini adalah seperti memberikan saran yang bersifat konstruktif dan adanya sikap sukarela dalam melayani kepentingan kelompok.

Sebagai bahan perbandingan, pengukuran lain mengenai OCB juga dikemukakan oleh Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach (2000). Pengukuran ini terdiri dari tujuh dimensi, yaitu;

1. Helping behavior

Dimensi ini didefinisikan sebagai kerelaan membantu orang lain dan berusaha dalam mencegah terjadinya masalah dalam pekerjaan.

2. Sportsmanship

Hal ini berkaitan dengan sikap yang tidak mengeluh saat berada di keadaan tidak nyaman dan merasa tidak berkecil hati ketika pendapatnya tidak sama dengan pegawai lain.

3. Organizational loyalty

Dimensi ini berkaitan dengan sikap pegawai dalam mempromosikan organisasinya, membela jika ada ancaman dari luar dan tetap berkomitmen meskipun dalam keadaan yang tidak begitu menyenangkan.

4. Organizational compliance

Hal ini berkaitan dengan penerimaan dan ketaatan pegawai pada peraturan maupun prosedur kerja meskipun tidak ada yang mengawasi.

5. Individual initiative

Dimensi ini adalah sikap pegawai yang mau melakukan peran ekstra dalam bekerja secara sukarela.

6. Civic Virtue

Dimensi ini berhubungan erat dengan komitmen terhadap organisasi secara langsung. Sikap yang akan ditunjukkan adalah dengan kesediaan untuk berpartisipasi secara aktif dan ikut memonitor lingkungan terkait dengan ancaman dan peluang.

7. *Self development*

Dimensi ini tidak terkonfirmasi secara lanjut didalam literatur mengenai OCB, tetapi dimensi ini muncul sebagai pembeda dengan dimensi-dimensi lainnya dalam OCB. *Self development* yang dimiliki pegawai diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui mekanisme yang berbeda dengan dimensi lainnya.

Selain itu pengukuran lain mengenai OCB dikemukakan oleh Shahab M A, et al (2018). Pada pengukuran ini, OCB dibagi menjadi 5 indikator, yaitu;

1. *Altruisme*

Perilaku sukarela dalam membantu orang lain, terutama yang berurusan dengan tugas-tugas di luar tanggung jawab mereka dalam suatu organisasi.

2. Kesopanan

Kesopanan atau sopan santun adalah perilaku dimana karyawan berperilaku sopan dan sesuai dengan aturan. Hal ini dilakukan untuk menghindari konflik interpersonal didalam organisasi.

3. Sikap sportif

Sportif adalah salah satu perilaku yang menunjang berhasilnya suatu OCB pada individu. Hal ini dikarenakan perilaku ini menunjukkan toleransi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga seseorang dapat berperilaku positif dan terhindar dari sikap suka mengeluh.

4. Kesadaran

Perilaku sukarela yang bersifat positif dan biasanya melampaui persyaratan dasar ataupun prosedur kerja.

5. Kebajikan kewarganegaraan

Perilaku yang menunjukkan partisipasi dan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi, seperti turut serta dalam setiap kegiatan organisasi.

Pengukuran selanjutnya berdasarkan pendapat Sharma dan Jain (2014). Pengukuran untuk menentukan apakah OCB seorang pegawai dapat dikatakan berhasil atau tidak adalah dengan memperhatikan dimensi dan indikator dari OCB tersebut. Adapun dimensi yang dimaksud adalah tepat waktu, rendahnya tingkat ketidakhadiran dan menahan diri untuk tidak bersantai-santai. Dari dimensi diatas dibagi menjadi beberapa indikator yaitu;

1. *Alturisme*

Perilaku sukarela dalam membantu orang lain, terutama yang berurusan dengan tugas-tugas di luar tanggung jawab mereka dalam suatu organisasi. Alturisme juga termasuk kedalam menciptakan suatu suasana kerja yang sehat dengan *atmosphere* yang lebih ceria.

2. Kepatuhan Organisasi

Kepatuhan organisasi adalah cara seorang pegawai dalam memproyeksikan citra organisasi yang baik kepada khalayak ramai, selain itu indikasi yang dapat dikatakan bahwa adanya kepatuhan organisasi adalah ketika seorang pegawai dengan sukarela memberikan saran kepada rekan kerjanya yang terkait dengan pekerjaan mereka.

3. Sikap sportif

Sportif adalah salah satu perilaku yang menunjang berhasilnya suatu OCB pada individu. Hal ini dikarenakan perilaku ini menunjukkan toleransi yang tinggi

terhadap organisasi, sehingga seseorang dapat berperilaku positif dan terhindar dari sikap suka mengeluh.

4. Loyalitas

Loyalitas adalah perasaan dimana seorang pegawai merasa bahwa perusahaan atau organisasi tempatnya bernaung adalah tempat yang terbaik di dalam lingkungannya, sehingga ia akan melakukan apa pun untuk membantu organisasi ataupun perusahaan tersebut untuk dapat berkembang lebih maju.

2.1.3 *Employee Engagement*

Pengertian *Employee Engagement*

Konsep mengenai *employee engagement* pertama kali didefinisikan oleh Khan, yaitu suatu gagasan penting dalam suatu organisasi maupun praktisi lainnya. Para peneliti menyakini bahwa konsep dan definisi mengenai *employee engagement* belum mencapai kesepakatan yang baku secara global, (Kular et al, 2018). Hal ini dikarenakan *employee engagement* adalah suatu konsep yang masih terbilang cukup baru. Namun jika merujuk kepada beberapa para ahli, maka konsep ini lebih sering digambarkan sebagai suatu sikap positif yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sedangkan menurut Schaufeli dan Bakker (2004) *employee engagement* adalah kebalikan dari *burnout*. Berbeda dengan *burnout*, *employee engagement* dikatakan lebih memiliki hubungan yang energik dan efektif dengan aktivitas kerja pegawai dan para pegawai yang melakukan *engagement* dapat melihat diri mereka mampu untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan dengan baik.

Menurut Harmoko (2018), *employee engagement* memperlihatkan seberapa besar pegawai dapat menempatkan dirinya dalam pekerjaan serta mampu melakukan pekerjaannya dengan komitmen yang kuat. Dengan kata lain, *employee engagement* dapat dikatakan sebagai suatu ikatan kecocokan antara pegawai dengan visi dan misi organisasi. Selain sebagai sesuatu yang menggambarkan ikatan kecocokan, Arizqi et al. (2017) menyatakan bahwa *employee engagement* juga merupakan suatu tingkatan dimana seorang individu memiliki kesadaran untuk menyatu dengan organisasi tempatnya bernaung, yang hasil akhirnya diharapkan akan memberikan dampak positif baik bagi individu tersebut maupun bagi organisasi.

Secara spesifik Ababneh (2015) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah keadaan atau sikap dimana seorang pegawai bersemangat, menggemari, energik dan juga berkomitmen dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat diartikan bahwa *employee engagement* adalah suatu sikap positif yang dimiliki oleh seorang pegawai yang dapat dengan mudah menyatu dengan perusahaan ataupun organisasi tempatnya bernaung, energik, serta memiliki komitmen dalam setiap melakukan pekerjaannya. Siwono dan Sim (2016) menyatakan bahwa seorang pegawai yang terikat dengan perusahaan ataupun organisasinya akan meningkatkan kinerjanya dan dapat memberikan upaya yang optimal bagi perusahaannya, sehingga pegawai yang terikat dapat memberikan performa yang lebih positif terhadap kinerja seorang pegawai.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* adalah suatu keadaan sikap seorang pegawai yang bersemangat dan selalu memahami

bagaimana menempatkan dirinya didalam organisasi dan mampu melakukan pekerjaanya dengan komitmen yang sangat kuat.

Pengukuran *Employee Engagement*

Dari penjabaran mengenai *employee engagement*, maka peneliti akan menggunakan konsep *employee engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) . *Employee engagement* memiliki tiga dimensi dengan beberapa indikator penunjang yang memiliki keterikatan antara satu sama lain didalamnya yaitu;

1. *Vigor*

Vigor adalah tingkatan energi dan ketahanan mental saat bekerja. *Vigor* sendiri dapat dinilai dari semangat yang di tunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya. Adapun indikator yang terdapat didalam *vigor* adalah;

- a. Tingkat energi dan stamina
- b. Kesungguhan dalam bekerja
- c. Tidak mudah lelah
- d. Kegigihan dan ketekunan

2. *Dedication*

Dedikasi mengacu kepada tingkat keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusias dan kebanggaan. Adapun indikator yang terdapat didalam dedikasi adalah:

- a. Rasa senang dalam bekerja
- b. Antusias
- c. Kebanggaan

d. Rasa terinspirasi dan tertantang

3. *Absorption*

Aspek ini mengacu kepada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, dan menikmati dalam bekerja sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Adapun indikator yang terdapat didalam dimensi ini adalah;

a. Konsentrasi

b. Serius, dan

c. Menikmati pekerjaan

Sebagai perbandingan, penelitian ini juga akan sedikit mengulas pengukuran *employee engagement* yang dikemukakan oleh Ababneh (2015). *Employee engagement* didefinisikan sebagai keadaan atau sikap dimana seorang karyawan bersemangat, menggemari, energik dan juga berkomitmen dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga *engagement* seorang karyawan/individu akan berkaitan erat dengan;

1. Antusiasme

Antusiasme adalah suatu perasaan semangat yang tinggi atau adanya suatu gairah tinggi untuk melakukan pekerjaannya. Atau dengan kata lain, karyawan/individu memiliki minat besar terhadap pekerjaannya.

2. Kebanggaan

Suatu sikap yang ditunjukkan atau ditonjolkan oleh individu atau karyawan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan ataupun terhadap pencapaian-pencapaian yang telah diterima.

3. Positif secara emosional

Positif secara emosional adalah ketika seorang karyawan atau individu memberikan energi positif kepada pekerjaannya dan bagaimana individu tersebut menyelesaikan setiap masalah yang berhubungan dengan emosional secara baik.

4. Energik

Sikap ini adalah ketika seorang individu/karyawan selalu merasa bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaannya.

5. Kegemaran

Salah satu *engage* yang dibutuhkan oleh seorang individu/karyawan adalah adanya passion atau kegemaran pada bidang yang ditekuni.

6. Inspirasi

Individu/karyawan diharapkan dapat menjadikan pekerjaannya menjadi salah satu sumber inspirasi bagi mereka. Selain pekerjaan, organisasi yang menjadi wadah diharapkan dapat memberikan inspirasi bagi karyawan guna meningkatkan kinerja.

7. Perhatian

Selama bekerja, karyawan diharapkan dapat tetap fokus dan memberikan perhatiannya kepada pekerjaan mereka.

8. Kekhusyukan

Dalam menjalankan pekerjaannya, karyawan/individu dituntut untuk melakukan yang terbaik dan lebih terfokus.

9. Bermakna

Setiap pekerjaan yang dilakukan, diharapkan penuh dengan makna dan tujuan yang baik dan benar.

10. Kebijakanaksanaan

Dalam menjalankan kewajibannya, individu/karyawan dituntut untuk dapat mengambil keputusan sendiri dengan benar dan bijaksana didalam setiap situasi.

11. Semangat inisiatif

Seorang individu dituntut untuk dapat selalu memberikan sugesti kepada diri sendiri untuk harus bisa meningkatkan kinerjanya didalam organisasi.

12. Pencapaian tujuan

Individu/karyawan harus mempunyai target atau tujuan yang ingin diraih.

13. Penyelesaian masalah

Individu/karyawan diharapkan dapat menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dengan baik.

14. Ketekunan melalui tantangan

Dalam bekerja, individu/karyawan dituntut untuk dapat bertahan melalui tantangan yang muncul.

15. *Inovative*

Individu/karyawan diharapkan dapat mempunyai cara berfikir yang bisa menghasilkan solusi yang baru dan lebih kreatif.

16. Kinerja

Di dalam suatu organisasi individu/karyawan dituntut untuk aktif guna meningkatkan kinerja mereka.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Setelah melakukan studi kepustakaan lebih lanjut, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, seperti yang terdapat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Judul	Hasil	Perbedaan
1	Rosita S (2019) Kontrak psikologis dalam meningkatkan perilaku warga organisasi dengan sikap kerja sebagai mediator	Penelitian ini menunjukkan bahwa kontrak psikologis dapat meningkatkan perilaku warga organisasi baik secara individual maupun organisasional dengan kecenderungan merespon sikap karyawan terhadap pekerjaan melalui kepuasan karyawan dalam bekerja dan komitmen karyawan pada organisasi sebagai moderator.	Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode survey dan juga dengan pendekatan kuantitatif yang berpopulasikan karyawan BUMN yang ada di Provinsi Jambi, dengan sampel sebanyak 267 orang. Selain itu, data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari hasil observasi yang bersangkutan langsung dengan kontrak psikologis, PWO-I (OCB Individu) dan PWO-O (OCB Organisasi) dan sikap kerja yang bertindak sebagai variable mediator. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan alat

			smart-PLS.
2	Arizqi dan Fachrunnisa (2017) <i>Empowering leadership, quality of people dan quality of work methods</i> dalam mendorong kesiapan individu untuk berubah.	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>empowering leadership</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee engagement, innovative culture</i> dan <i>readiness to changes</i> , sedangkan <i>innovative culture</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>readiness to change</i> .	Penelitian ini menggunakan dua jenis data primer, yaitu kuesioner dan wawancara, sedangkan penelitian yang akan dilakukan hanya menggunakan satu jenis data, yaitu kuesioner. Perbedaan lain yaitu dalam hal <i>software</i> yang digunakan. Penelitian ini menggunakan <i>Structural Equation Model (SEM)</i> , sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan <i>Partial Least Square (PLS)</i> .
3	Foster B. 2019. <i>Empowering leadership questionnaire; a validation study</i> .	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hasil dari analisis psikometri <i>empowering leadership</i> menunjukkan bahwa intervensi sudah tervalidasi dengan baik. Implikasi dari penelitian ini juga memberikan kontribusi pada <i>research gap</i> mengenai <i>empowering leadership</i> berdasarkan sikap pemimpin dan	Penelitian ini melakukan analisis psikometri untuk mengukur tingkat validasi kuesioner <i>empowering leadership</i> dengan menyesuaikan dengan kondisi psikometri yang ada di Indonesia.

		anggota tim.	
4	Jiang, Wang dan Li. (2019) <i>Linking Empowering Leadership and Organizational Citizenship Behavior Toward Environment: The Role of Psychological Ownership and Future Time Perspective</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara <i>empowering leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dan lingkungan dimana peran dari <i>Psychological Ownership</i> akan menjadi variabel moderasi dan perspektif waktu dimasa yang akan datang menjadi variabel intervening. Hasil penelitian terhadap 406 partisipan mendukung semua hipotesis dalam penelitian tersebut, yaitu; 1) <i>empowering leadership</i> berhubungan secara positif terhadap OCB terhadap lingkungan 2) <i>psychological ownership</i> menjadi moderator hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan OCB terhadap lingkungan 3) Prespektif masa depan menjadi mediator hubungan antara <i>empowering leadership</i> terhadap OCB dan	Untuk menjawab rumusan masalah, penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu independen variabel, dependen variabel, intervening variabel dan moderating variabel.

		lingkungan 4) Prespektif masa depan pegawai menjadi mediator positif, tetapi tidak secara langsung antara <i>empowering leadership</i> dan OCB serta lingkungan melalui <i>psychological ownership</i> .	
5	Mallick, Pradhan, Tewari, & Jena .2014. <i>Organizational Citizenship Behavior, job performance, and HR practice: A relational prespective</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara OCB, kinerja dan HR <i>practice</i> serta bagaimana peran HR <i>practice</i> sebagai variabel moderating. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara OCB dan kinerja dan HR <i>practice</i> secara signifikan memoderasi hubungan antara OCB dan kinerja.	Penelitian ini menggunakan teknik analisis yang lebih sederhana daripada penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini menggunakan regresi liner berganda, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan <i>Partial Least Square</i> (PLS).
6	Pranata, Yasa dan Sitiari (2020) <i>The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB). Towards Work Stress and Performance of Employees in Income. Agency Regional City of Denpasar</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa hubungan antara OCB terhadap stress kerja dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan OCB memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja, serta menunjukkan hubungan yang signifikan	Penelitian ini menggunakan stress kerja sebagai mediating variabel dan kinerja sebagai dependen variabel.

		antara OCB dan stress kerja tetapi stres kerja menunjukkan hubungan negatif yang signifikan dengan kinerja.	
7	Shahab, Sobari dan Udin (2018) <i>Empowering leadership and organizational citizenship behavior; The mediating roles of psychological empowerment and emotional intelligence in medical service industry.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana <i>empowering leadership</i> berpengaruh terhadap OCB. Dari 125 karyawan yang di jadikan sampel penelitian, hasil menunjukkan bahwa <i>psychological empowerment</i> dan kecerdasan emosional berfungsi sebagai mediasi dan memiliki hubungan yang signifikan dengan <i>empowering leadership</i> dan OCB.	Penelitian ini menggunakan dua variabel mediasi, yaitu <i>psychological empowerment</i> dan <i>emotional intelligence</i> .
8	Sharma dan Jain (2014) <i>A scale for measuring organizational citizenship behaviour manufacturing sector.</i>	Penelitian ini menguji reliabilitas skala yang mengukur OCB pada sektor manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen selalu menghasilkan hasil yang konsisten. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa validasi skala OCB sangat berhubungan langsung dengan konsep perilaku OCB itu sendiri dan faktor yang mempengaruhi terjadinya OCB adalah altruisme, adanya sikap	Penelitian yang dilakukan oleh Sharma lebih fokus pada pengujian realibilitas dan mengukur skala OCB yang valid dalam organisasi manufaktur. Kemudian penelitian ini juga meneliti mengenai standarisasi skala yang tepat dalam OCB dan juga mendidentifikasi konstitusi faktorial

		patuh dalam organisasi, sikap sportif dan juga loyalitas.	dari OCB itu sendiri didalam organisasi manufaktur.
9	Siswono dan Sim (2016) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya.	Penelitian ini meneliti pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan. Data yang diperoleh dianalisa menggunakan regresi berganda. Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap 38 partisipan ditemukan bahwa ketiga dimensi dalam <i>employee engagement</i> , yaitu <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian ini hanya menggunakan dua jenis variabel dan hanya meneliti hubungan antara keduanya dengan menggunakan regresi linear berganda.
10	Yaakobi dan Weisberg (2020) <i>Organizational Citizenship Behavior Predicts Quality, Creativity, and Efficiency Performance: The Roles of Occupational and Collective Efficacies</i>	Penelitian ini bertujuan untuk memprediksi pengaruh OCB terhadap kinerja, <i>occupational efficacies</i> terhadap OCB, <i>occupational efficacy</i> pegawai terhadap kinerja, dan <i>occupational efficacy</i> manajer terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB dan <i>collective efficacies</i> memprediksi kinerja tetapi OCB tidak akan mempegaruhi kinerja jika pegawai maupun manager memiliki OCB yang rendah.	Penelitian ini lebih kompleks dari pada penelitian yang akan dilakukan karena menggunakan empat jenis variabel sekaligus yaitu independen variabel, dependen variabel, moderating variabel dan intervening variabel. Selain itu, partisipan dalam penelitian ini tidak hanya pegawai namun juga manager. Untuk teknik analisis data,

			penelitian ini menggunakan korelasi, regresi hirarki dan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).
--	--	--	---

Dari beberapa penelitian terdahulu, maka dapat dilihat perbedaan-perbedaan yang cukup signifikan dengan penelitian yang akan dilakukakn saat ini, yaitu peran *empowering leadership* dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui *employee engagement* sebagai variabel intervening. Sehingga dapat dilihat bahwa novelty dalam penelitian ini adalah adanya penggunaan variabel sebanyak tiga variabel, yaitu *empowering leadership*, *employee engagement* dan juga OCB, yang mana *employee engagement* menjadi variabel intervening.

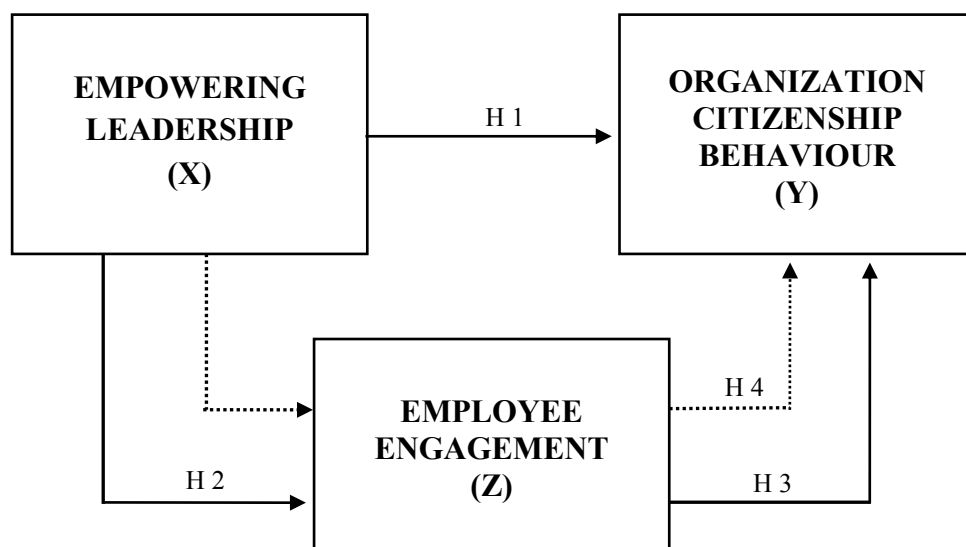
2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, pada penelitian kuantitatif, kerangka konseptual merupakan suatu kesatuan kerangka pemikiran yang utuh dalam rangka mencari jawaban-jawaban ilmiah terhadap masalah-masalah penelitian yang menjelaskan tentang variabel-variabel, serta hubungan antar variabel tersebut.

Pada penelitian ini, peneliti akan meneliti mengenai bagaimana peran yang diberikan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* terhadap *empowering leadership* dan *organizational citizenship behavior* pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci. Peneliti menjabarkan penggambaran alur berfikir dengan menggunakan variabel *empowering leadership* sebagai variabel bebas,

organizational citizenship behavior sebagai variabel terikat dan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Sehingga dapat dibentuk kerangka konseptual secara teoritis yang akan digunakan sebagai acuan pemecahan masalah yang digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pemikiran yang berusaha mencari tahu apakah variabel *employee engagement* sebagai variabel *intervening* berperan dalam menjelaskan peran *empowering leadership* dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat peneliti jabarkan bahwa pada penelitian ini, ada beberapa hipotesis yang berkaitan dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*, antara lain;

- H1. *Empowering leadership* memiliki peran yang positif dan signifikan dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci.
- H2. *Empowering leadership* memiliki peran yang positif dan signifikan dalam meningkatkan *employee engagement* pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci.
- H3. *Employee engagement* memiliki peran dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci.
- H4. *Empowering leadership* memiliki peran dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*.