



# Peran kepemimpinan yang memberdayakan pada perilaku kewargaan organisasi: Studi pada perusahaan swasta

GRACIELA MINALESTA HERLINA<sup>1</sup>, DEBORA EFLINA PURBA<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok.

\*Korespondensi: eflina@ui.ac.id

Diterima:

Direvisi Akhir:

Disetujui:

## ABSTRAK

Teori pertukaran sosial menjelaskan bagaimana karyawan akan berusaha membalas perlakuan baik yang diberikan atasannya dengan cara menampilkan perilaku positif melalui perilaku kewargaan organisasi (PKO), seperti membantu pekerjaan karyawan lain yang tidak hadir. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah setiap dimensi dari kepemimpinan yang memberdayakan, yaitu kebermaknaan dari pekerjaan, partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan, rasa percaya terhadap performa karyawan, dan pemberian otonomi pada karyawan, memprediksi PKO secara positif dan signifikan. Untuk menjawab pertanyaan penelitian, sebuah studi dengan desain korelasional menggunakan survei dilakukan pada karyawan swasta Indonesia. Jumlah partisipan survei adalah 301 orang, dengan jumlah partisipan perempuan sebesar 164 orang (54%) dan partisipan laki-laki sebesar 137 orang (46%). Data dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan SPSS v.23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya dimensi kebermaknaan dari pekerjaan dan rasa percaya terhadap performa karyawan yang dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan. Implikasi teoretis dan praktis diberikan berdasarkan temuan penelitian

**KATA KUNCI:** kepemimpinan yang memberdayakan; perilaku kewargaan organisasi (PO); perusahaan swasta; teori pertukaran sosial.

## ABSTRACT

*The social exchange theory explains how employees will reciprocate the good treatment given by their superiors by displaying positive behavior through organizational citizenship behavior (OCB), such as helping coworkers who are absent at work. The purpose of this research is to investigate the role of each dimension of empowering leadership, namely the meaningfulness of work, employee participation in decision-making, trust in employee performance, and granting autonomy to employees, positively and significantly predicts OCB. To answer the research question, a correlational study design using a survey was conducted on private sector employees in Indonesia. The number of survey participants was 301, with 164 female participants (54%) and 137 male participants (46%). The data were analysed using multiple linear regression analysis techniques with SPSS v.23. The results of the study indicated that only the dimensions of meaningfulness of work and trust in employee performance could positively and significantly predict OCB. Theoretical and practical implications are further discussed.*

**KEYWORDS:** *empowering leadership; organizational citizenship behavior (OCB); private companies; social exchange theory.*

## Cara Pengutipan:

Herlina, G. M., & Purba, D. E. (2024). Peran kepemimpinan yang memberdayakan pada perilaku kewargaan organisasi: Studi pada perusahaan swasta. *Environmental, Social, Governance and Sustainable Business*, 1(1), 60-75.  
<https://doi.org/10.61511/esgsb.v1i1.2024.989>

**Copyright:** © 2024 dari Penulis. Dikirim untuk kemungkinan publikasi akses terbuka berdasarkan syarat dan ketentuan dari the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## 1. Pendahuluan

Berbagai perubahan yang terjadi akibat teknologi yang berkembang dengan sangat pesat. Kemajuan teknologi yang terjadi memberikan banyak pengaruh pada bidang bisnis dan ekonomi, salah satunya adalah menciptakan persaingan antar organisasi yang semakin ketat (Bal & Erkan, 2019). Meningkatnya persaingan bisnis mendorong organisasi untuk memperkuat keunggulan kompetitifnya (Bal & Erkan, 2019; Hung et al., 2010). Untuk menghadapi tantangan ini, maka organisasi perlu mengandalkan aset terpentingnya, yaitu sumber daya manusia, yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dari organisasi (Angelita et al., 2012.; Marin & Verdier, 2012). Organisasi perlu memiliki karyawan yang bersedia untuk melakukan pekerjaan selain tugas utama mereka, yang bahkan berada di luar deskripsi kerja formal karyawan, seperti misalnya membantu karyawan lain dengan beban kerja yang berat atau membantu pekerjaan atasan tanpa diminta (Abdullah, 2020; Williams & Anderson, 1991). Perilaku seperti ini dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (perilaku kewargaan organisasi - PKO). PKO didefinisikan sebagai suatu perilaku membantu yang ditampilkan oleh karyawan di tempat kerja, yang bukan merupakan tanggung jawab karyawan, jika dilakukan tidak mendapatkan penghargaan secara langsung, namun bertujuan untuk mendukung efektivitas organisasi (Organ, 1988). Ketika karyawan suatu organisasi secara konsisten bersedia untuk melakukan pekerjaan yang berada di luar tanggung jawab formal mereka, maka organisasi akan mampu beroperasi dengan baik dan memenuhi objektif yang ada (Bolino & Turnley, 2005) Dengan karakteristik seperti ini, PKO mampu berperan sebagai katalis dalam membantu organisasi untuk tetap unggul di tengah kompetisi bisnis saat ini yang semakin ketat (Bagheri, 2011; Petrella, 2013; N. P. Podsakoff et al., 2014). Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memahami mengapa karyawan menampilkan PKO.

Penelitian terdahulu telah mengungkapkan banyak faktor yang dapat memengaruhi kemunculan PKO, yang dapat dikelompokkan sebagai karakteristik karyawan, karakteristik tugas, karakteristik organisasi, serta perilaku kepemimpinan (P. M. Podsakoff et al., 2000). Dari keempat kelompok faktor ini, perilaku kepemimpinan ditemukan sebagai salah satu anteseden paling penting untuk PKO (Michel, 2017; Morhart et al., 2009; Netemeyer et al., 1997; P. M. Podsakoff et al., 2000). Salah satu variabel kepemimpinan yang pernah diteliti sebagai faktor PKO adalah *empowering leadership* (kepemimpinan yang memberdayakan) (Auh et al., 2014; I. Wong Humborstad et al., 2014; Lee et al., 2018; Li et al., 2016). Selanjutnya, kepemimpinan yang memberdayakan akan disingkat menjadi EL dalam paper ini. EL merupakan perilaku pemimpin yang berfokus pada pembagian kekuasaan dan otonomi kepada bawahannya ((Harris et al., 2014). EL memiliki empat dimensi, yaitu kebermaknaan dari pekerjaan, partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan, rasa percaya terhadap performa karyawan, dan pemberian otonomi pada karyawan (Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010).

Sudah terdapat beberapa studi literatur yang menjelaskan hubungan antara EL dan PKO (Auh et al., 2014; I. Wong Humborstad et al., 2014; Li et al., 2016). Akan tetapi, sampai saat ini belum ada penelitian kontemporer yang fokus untuk melihat peran dari masing-masing dimensi EL terhadap PKO. Padahal, sebuah tinjauan literatur dari Cheong et al., (2019) mengatakan bahwa terdapat kemungkinan masing-masing dimensi dari EL memiliki dampak yang berbeda-beda. Artinya, setiap dimensi EL dapat diteliti secara terpisah. Sampai sekarang masih belum ada penelitian yang meneliti dampak dari masing-masing dimensi EL secara terpisah. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dengan menyediakan penjelasan terkait peran dari setiap dimensi EL terhadap PKO, khususnya pada perusahaan swasta di Indonesia. Adanya temuan terkait peran setiap dimensi EL secara terpisah dapat memperdalam pemahaman tentang EL serta dampaknya pada PKO (Cheong et al., 2019)

Terkait dengan konteks perusahaan, karyawan di organisasi swasta cenderung memiliki otonomi yang lebih besar dalam pembuatan keputusan jika dibandingkan dengan organisasi negeri, karena adanya batasan dalam kelembagaan dan pengaruh politik eksternal (Hansen & Villadsen, 2010). Selain itu, delegasi lebih sering ditemukan pada

organisasi swasta dibanding pada organisasi negeri, yang mana pemimpinnya cenderung lebih enggan untuk mendelegasikan tugas pada karyawannya (Rahman Khan & Khandaker, 2016). Melihat ciri dari EL yang pada dasarnya merupakan proses pembagian kekuasaan, yang meliputi pemberian otonomi dan delegasi tugas, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin di organisasi swasta lebih mungkin untuk menampilkan EL dibandingkan pada organisasi negeri (Harris et al., 2014; P. N. Sharma & Kirkman, 2015). Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah masing-masing dimensi dari *empowering leadership*, yaitu kebermaknaan dari pekerjaan, partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan, rasa percaya terhadap performa karyawan, dan pemberian otonomi pada karyawan dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan pada karyawan swasta di Indonesia.

## 2. Kajian Pustaka

### 2.1 Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO)

PKO merupakan suatu perilaku sukarela dari karyawan yang tidak termasuk dalam kewajiban formalnya dan tidak diikuti dalam penilaian performa kerja, namun secara agregat dapat mendukung efektivitas organisasi (Organ, 1988). PKO dibagi menjadi dua dimensi berdasarkan pihak yang ditargetkan, yaitu PKO-O dan PKO-I (Williams & Anderson, 1991). PKO-O merupakan perilaku yang diarahkan pada organisasi dan bersifat menguntungkan bagi organisasi secara keseluruhan. Contoh dari perilaku PKO-O adalah memelihara fasilitas organisasi, memiliki tingkat kehadiran di atas rata-rata, dan menjaga reputasi organisasi. Di sisi lain, PKO-I merupakan perilaku membantu yang ditujukan pada individu lain dan bersifat menguntungkan bagi individu tersebut. Contoh dari perilaku PKO-I adalah membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak hadir, membantu atasan tanpa diminta, membantu rekan kerja baru dalam masa orientasi kerja mereka, dan bentuk-bentuk kepedulian pada karyawan lainnya.

Literatur terkini menemukan bahwa terdapat tiga motif berbeda yang dapat menjelaskan munculnya PKO pada karyawan, yaitu *prosocial values*, *impression management*, dan *organizational concern* (Purba & Muhammad, 2020; Rioux & Penner, 2001). *Prosocial values* mendeskripsikan karyawan yang secara tulus peduli dengan kesejahteraan orang lain dan memiliki keinginan untuk membantu sesama karyawan (Newland, 2012; Takeuchi et al., 2015). *Impression management* merupakan keinginan untuk menciptakan citra positif demi keuntungan pribadi dan menghindari adanya citra negatif pada dirinya di hadapan sesama rekan kerja atau atasan. Mereka juga melakukan PKO untuk peningkatan status, seperti menerima hasil penilaian performa kerja yang tinggi atau mendapatkan kenaikan gaji (Huang et al., 2013). *Organizational concern* menjelaskan keinginan untuk membantu dan secara penuh terlibat dalam organisasi. Motif ini terdiri dari dua komponen (Rioux & Penner, 2001). Pertama, seorang karyawan dapat memiliki *organizational concern* karena ia mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Kedua, adanya keyakinan bahwa kesejahteraan organisasi akan memengaruhi kesejahteraan pribadinya (Halbesleben & Wheeler, 2015). Apabila ketiga motif ini dibandingkan, *prosocial values* dan *organizational concern* bersifat relatif stabil, sementara *impression management* bersifat situasional dan tidak bertahan lama (Bolino, 1999; Bowler et al., 2010; Bowler & Brass, 2006).

Salah satu faktor yang dapat memunculkan motif PKO adalah gaya kepemimpinan (Boerner et al., 2008; Purvanova et al., 2006; Suliman & Al Obaidli, 2013). Sosok pemimpin menjadi faktor penting yang memengaruhi PKO karena pemimpin memiliki peran penting dalam membantu karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Ketika karyawan memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi, maka mereka akan memiliki keinginan untuk mendukung kesuksesan organisasi. Gaya kepemimpinan dari atasan yang disukai oleh karyawan akan memunculkan kepedulian pada organisasi yang kemudian dapat mengarah pada perilaku PKO itu sendiri. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat

memunculkan PKO pada karyawan adalah *empowering leadership*/kepemimpinan yang memberdayakan (EL) (Lee et al., 2018).

## 2.2 Kepemimpinan yang Memberdayakan (EL)

EL merupakan suatu proses ketika seorang pemimpin menciptakan suatu kondisi yang mengizinkan terjadinya pembagian wewenang dengan karyawan, dengan cara menekankan makna dari pekerjaan karyawan, memberikan karyawan otonomi yang lebih besar dalam pembuatan keputusan, menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, dan menghilangkan hambatan terhadap kinerja karyawan (Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010). EL terdiri dari empat dimensi, yaitu kebermaknaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, rasa percaya pada kinerja karyawan, dan pemberian otonomi pada karyawan. Dimensi pertama, kebermaknaan dari pekerjaan, dapat didefinisikan sebagai perilaku dari pemimpin yang menekankan tujuan dan makna dari pekerjaan karyawannya. Pemimpin yang memberdayakan berusaha untuk menjelaskan bagaimana pekerjaan karyawannya berkontribusi penting pada kesuksesan organisasi agar karyawan dapat mengidentifikasi diri mereka sebagai anggota yang penting dari organisasi (Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010). Dimensi kedua, partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan, merupakan perilaku pemimpin yang melibatkan karyawannya untuk secara aktif berpartisipasi proses pengambilan keputusan yang ada. Selain itu, pemimpin yang memberdayakan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengekspresikan pendapat mereka terkait pekerjaan atau proyek mereka (Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010). Dimensi ketiga, rasa percaya terhadap kinerja karyawan, dapat digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang mengkomunikasikan ekspektasinya terhadap karyawan, lalu kemudian menunjukkan kepercayaan pada kemampuan karyawan untuk memenuhi ekspektasi tersebut. Pemimpin yang memberdayakan akan mendelegasikan tugas-tugas penting sebagai bentuk kepercayaan pada performa kerja karyawannya (Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010). Dimensi keempat, pemberian otonomi pada karyawan, adalah perilaku pemimpin yang mendorong karyawan untuk mengerjakan tanggung jawabnya dengan cara yang dirasa paling efisien. Pemimpin yang memberdayakan akan menyediakan otonomi bagi karyawannya dengan membiarkan mereka bekerja dalam batasan manajerial dan organisasi yang minim (Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010).

Untuk menjelaskan bagaimana EL memprediksi PKO digunakan dua teori, yaitu *social exchange theory* (Blau, 1964) dan *organizational concern* sebagai salah satu motif PKO (Rioux & Penner, 2001). *Social exchange theory* (Blau, 1964) menjelaskan bahwa terdapat prinsip timbal balik dalam hubungan antar individu, sehingga ketika individu menerima suatu keuntungan, maka individu tersebut akan terdorong untuk membalas manfaat yang ia terima (Yadav & Rangnekar, 2015). Kemudian, *organizational concern* yang merupakan salah satu motif PKO, yang berupa keinginan karyawan untuk berkontribusi dalam menyukseskan organisasi (Rioux & Penner, 2001). Berdasarkan kedua teori ini, hubungan antara masing-masing dimensi EL dengan PKO dapat dijelaskan sebagai berikut. Dimensi pertama EL adalah tentang kebermaknaan kerja; ketika atasan membantu karyawan untuk mendapatkan makna dari pekerjaan mereka, pekerjaan tersebut dipandang sebagai aspek hidup yang penting dan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, sehingga akan timbul keinginan pada diri karyawan untuk membalas perlakuan atasannya, yakni dengan cara membantu atasan dan rekan kerja serta menjaga reputasi organisasi. Bersamaan dengan keinginan untuk membalas perlakuan positif pada atasan yang menampilkan EL, karyawan memiliki kepedulian pada organisasi sehingga memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja, atasan, dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Kebermaknaan kerja memprediksi PKO secara positif dan signifikan.

Dimensi kedua EL berkaitan dengan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Ketika atasan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait

pekerjaan, karyawan akan merasakan bahwa pendapatnya diperhitungkan. Perasaan bahwa pendapatnya diperhitungkan akan membuat karyawan merasa perlu membalas perlakuan positif atasannya dengan cara menampilkan perilaku-perilaku positif yang bersifat membantu karyawan lain (*pay it forward*). Hal ini juga menimbulkan kepedulian karyawan pada organisasi sehingga berkeinginan untuk membantu organisasi tanpa pamrih. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

Hipotesis 2: Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan memprediksi PKO secara positif dan signifikan.

Dimensi ketiga berkaitan dengan rasa percaya bahwa karyawan dapat menampilkan kinerja terbaiknya. Ketika atasan menunjukkan keyakinan terkait kemampuan kerja karyawan, karyawan akan merasa lebih percaya diri dengan performa kerjanya, sehingga akan timbul keinginan untuk membalas perlakuan atasannya, yakni dengan cara membantu atasan dan rekan kerja dalam pekerjaan mereka. Perlakuan positif dari atasan tersebut juga bisa menimbulkan kepedulian karyawan pada organisasi yang mendorong mereka untuk menjaga reputasi organisasi. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

Hipotesis 3: Rasa percaya atasan pada kinerja karyawan memprediksi PKO secara positif dan signifikan.

Dimensi keempat berkaitan dengan pemberian otonomi pada karyawan. Ketika atasan memberikan keleluasaan pada karyawan dalam melakukan tanggung jawabnya, karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya dipermudah, sehingga karyawan akan terdorong untuk menunjukkan rasa terima kasihnya dengan cara membantu atasan dan rekan kerja dalam pekerjaan mereka. Pemberian otonomi kepada karyawan ini juga dapat menimbulkan kepedulian karyawan pada organisasi yang mendorong mereka untuk menjaga reputasi organisasi. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini adalah:

Hipotesis 4: Pemberian otonomi pada karyawan memprediksi PKO secara positif dan signifikan.

### 3. Metode

#### 3.1 Partisipan penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan desain korelasional. Penelitian ini akan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk melihat kontribusi relatif dari variabel prediktor, yaitu keempat dimensi empowering leadership, terhadap variabel kriteria, yaitu organizational citizenship behavior. Kontribusi tersebut dilihat dari kemampuan masing-masing dimensi empowering leadership dalam memprediksi organizational citizenship behavior (Gravetter, 2012). Karakteristik partisipan penelitian ini adalah karyawan aktif dari perusahaan swasta berusia 20-60 tahun yang bekerja dalam tim dan sudah dipimpin selama minimal 1 tahun oleh atasan langsung saat ini. Dalam menentukan jumlah sampel, peneliti melakukan power analysis melalui aplikasi G\*Power berdasarkan korelasi terkecil antara empowering leadership dan organizational citizenship behavior ( $r = 0.33$ ), yaitu sebesar 97 partisipan. Penelitian menggunakan teknik convenience sampling dan snowball sampling dengan menyebarkan tautan google form yang berisikan kuesioner penelitian melalui media sosial seperti Twitter, Instagram, dan LinkedIn, dan menghubungi partisipan yang bersedia untuk mengikuti penelitian. Partisipan yang bersedia dapat langsung mengakses kuesioner daring melalui tautan google form, yang berisi penjelasan singkat mengenai penelitian, informed consent, pertanyaan seputar informasi demografis partisipan, dan item-item alat ukur yang ada dalam penelitian ini. Partisipan akan diminta untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan partisipan secara pribadi. Untuk mengetahui tingkat konsentrasi partisipan ketika mengisi kuesioner, peneliti memasukkan dua item pengecoh pada

kuesioner, yaitu “Silakan pilih angka 1 dari pilihan jawaban di bawah ini” dan “Silakan pilih angka 2 dari pilihan jawaban berikut ini”. Partisipan yang diikutsertakan dalam pengolahan data hanyalah yang berhasil menjawab pertanyaan pengecoh dengan benar. Peneliti menyediakan reward berupa kepada 100 partisipan yang bersedia untuk menerima reward dengan sistem undian.

### 3.2 Alat ukur

#### *Organizational Citizenship Behavior*

Peneliti akan menggunakan alat ukur dari (Williams & Anderson, 1991) yang telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia oleh Purba & Muhammad, (2020) untuk mengukur organizational citizenship behavior. Alat ukur ini terdiri dari dua dimensi, yakni PKO-O dan PKO-I. PKO-O merupakan perilaku PKO yang diarahkan pada organisasi, sementara PKO-I merupakan perilaku PKO yang diarahkan pada individu. Masing-masing dimensi memiliki 7 item, sehingga alat ukur ini memiliki item sejumlah 14. Dari item tersebut, terdapat 3 item yang bersifat unfavorable, yaitu item nomor 10, 11, dan 12. Kedua dimensi pada alat ukur ini memiliki konsistensi internal yang cukup tinggi, yaitu ( $\alpha = 0.83$ ) untuk PKO-I dan ( $\alpha = 0.78$ ) untuk PKO-O (Purba & Muhammad, 2020). Selain itu, berdasarkan analisis corrected item total correlation, semua item dapat membedakan karyawan dengan tingkat PKO tinggi dengan karyawan yang memiliki tingkat PKO rendah ( $CrIT > 0.2$ ). Adapun contoh pernyataan item dari dimensi PKO-I adalah “Saya membantu pekerjaan supervisor tanpa diminta.” dan dimensi PKO-O adalah “Saya memberi kabar ketika tidak dapat hadir di kantor.”. Skala yang digunakan pada alat ukur ini adalah skala likert dengan rentang nilai 1 sampai 5. Partisipan akan diminta untuk memberikan respon terhadap pernyataan yang ada di item sesuai dengan persepsinya terkait sikap dalam bekerja. Alat ukur ini menggunakan teknik skoring berupa mencari skor rata-rata (mean score) serta menjumlahkan respons yang diberikan oleh partisipan untuk mendapatkan skor keseluruhan. Khusus untuk item-item yang bersifat unfavorable, skor yang diperoleh dari partisipan akan dibalik terlebih dahulu nilainya (reversed-keyed). Setelah item unfavorable disesuaikan, maka data akan diolah lebih lanjut.

#### *Kepemimpinan yang Memberdayakan*

Dalam mengukur EL, peneliti menggunakan Leadership Empowerment Behavior (LEB) yang disusun oleh Zhang & Bartol (2010) dan dikembangkan dari alat ukur Ahearne et al. (2005). Peneliti menggunakan alat ukur LEB yang telah diterjemahkan oleh Siregar, (2021) ke dalam Bahasa Indonesia. Alat ukur LEB terdiri dari 4 dimensi dengan konsistensi internal yang cukup tinggi, yaitu (a) kebermaknaan dari pekerjaan ( $\alpha = 0.925$ ), (b) partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan ( $\alpha = 0.883$ ), (c) rasa percaya terhadap performa karyawan ( $\alpha = 0.893$ ), dan (d) pemberian otonomi pada karyawan ( $\alpha = 0.805$ ). Selain itu, berdasarkan analisis corrected item total correlation, semua item mampu membedakan karyawan dengan tingkat EL tinggi dengan karyawan yang memiliki tingkat EL rendah ( $CrIT > 0.3$ ). Setiap dimensi pada alat ukur LEB memiliki 3 item, sehingga alat ukur ini memiliki 12 item secara keseluruhan. Contoh item pada alat ukur ini adalah “Atasan langsung saya membantu saya memahami pentingnya sumbangan pekerjaan saya terhadap efektivitas perusahaan secara keseluruhan”. Skala yang digunakan pada alat ukur ini adalah skala likert dengan rentang nilai 1 sampai 5. Teknik skoring yang digunakan pada alat ukur ini adalah dengan mencari skor rata-rata (mean score) serta menjumlahkan respons yang diberikan oleh partisipan untuk mendapatkan skor keseluruhan.

## 4. Hasil dan Pembahasan

Partisipan penelitian ini terdiri dari 301 karyawan perusahaan swasta Indonesia. Partisipan penelitian ini memiliki jenis kelamin perempuan (54%) sejumlah 164 partisipan dan laki-laki (46%) sejumlah 137 partisipan. Kemudian, kebanyakan partisipan penelitian berusia di bawah 25 tahun (36.21%). Jika dilihat dari pendidikan terakhir, mayoritas

partisipan merupakan lulusan D4/S1 (71.10%). Terakhir, kebanyakan memiliki masa kerja di bawah 2 tahun (44.85%).

Tabel 1 menunjukkan hasil analisis korelasi antara variabel-variabel demografis dan variabel-variabel penelitian. Tabel 1 menunjukkan bahwa keempat dimensi *empowering leadership* (EL), yaitu kebermaknaan dari pekerjaan ( $r = .24, p < .001$ ), partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan ( $r = .21, p < .001$ ), rasa percaya terhadap performa karyawan ( $r = .30, p < .001$ ), dan pemberian otonomi pada karyawan ( $r = .25, p < .001$ ), memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan PKO. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki pemimpin yang memberdayakan cenderung menampilkan perilaku PKO dalam pekerjaan. Kemudian, dari seluruh variabel demografis, hanya usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja yang ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel utama lainnya.

**Tabel 1.**  
**Hasil Analisis Deskriptif dan Korelasi Variabel Penelitian per Dimensi**

Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Jenis Kelamin	NA	NA									
2. Usia	33.23	11.21	-								
			.32**								
3. Tk. pendidikan	3.03	.66	-	.38**							
			.18**								
4. Masa kerja	5.73	7.22	-	.68**	.24**						
			.18**								
5. Kebermaknaan Kerja	3.99	.84	-.04	.07	.06	.06					
6. Partisipasi dalam pengambilan keputusan	3.88	.86	-.05	.16**	.12*	.06	.63*				
7. Rasa percaya pada kinerja karyawan	4.33	.71	-.02	.13*	.20**	.06	.46**	.53**			
8. Pemberian otonomi	3.87	.78	-.01	.12*	.07	.04	.57**	.64**	.62**		
9. Perilaku kewargaan organisasi	4.06	.44	-.09	.27**	.13*	.14*	.24**	.21**	.30**	.25**	

$N = 301$ . \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$  (2-tailed)

Selanjutnya, dilakukan analisis regresi untuk mengetahui apakah masing-masing dimensi EL dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan. Dilihat dari Tabel 2 di bawah, pada regresi pertama hanya dimasukkan semua variabel demografis yang dikontrol dalam penelitian ini, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja (model 1). Dari Model 1 terlihat hanya usia yang menyumbang varians pada PKO ( $b = .01, SE = .00, p < .001$ ). Kemudian, pada Model 2, dimensi pertama EL, yaitu kebermaknaan kerja, dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan ( $b = .12, SE = .03, p < .001$ ) dengan menyumbang varians pada PKO sebesar 5% setelah mengontrol sumbangan varians dari variabel demografis. Dengan demikian, Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kebermaknaan kerja memprediksi PKO secara positif dan signifikan, didukung oleh data. Kemudian, pada Model 3, dimensi kedua EL, yaitu partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, ditemukan tidak memprediksi PKO secara signifikan ( $b = .02, SE = .04, p = .534$ ). Dengan demikian, Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan memprediksi PKO secara positif dan signifikan, tidak didukung oleh data.

**Tabel 2.**  
**Hasil Analisis Statistik Regresi Variabel Penelitian per Dimensi**

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	<i>b</i>	<i>SE</i>								
Constant	3.63	0.17	3.19	.19	3.18	.20	2.95	.21	2.94	.21
Jenis Kelamin	.03	.05	.00	.05	.000	.05	.01	.05	.01	.05
Usia	.01**	.00	.01**	.00	.01**	.00	.01**	.00	.01**	.00
Tingkat Pendidikan	.02	.04	.01	.04	.01	.04	-.01	.04	-.00	.04
Masa Kerja	-.004	.005	-.005	.005	-.004	.005	-.004	.004	-.004	.004
Kebermaknaan dari pekerjaan (EL 1)			.12**	.03	.10**	.04	.08*	.04	.07*	.04
Partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan (EL 2)					.02	.04	.02	.04	-.03	.04
Rasa percaya terhadap performa karyawan (EL 3)							.14**	.04	.13**	.04
Pemberian otonomi pada karyawan (EL 4)									.03	.04
R <sup>2</sup>	.07		.13		.13		.16		.16	
Adjusted R <sup>2</sup>	.065		.11		.11		.14		.14	
ΔR <sup>2</sup>	.07		.05		.001		.033		.001	
F	6.19**		8.44**		7.08**		7.93**		6.96**	
ΔF	6.19**		16.14**		.393		11.49**		.34	

*N* = 301. \*\**p* < 0.01; \**p* < 0.05 (2-tailed)

Selanjutnya, pada Model 4, dimensi ketiga EL, yaitu rasa percaya pada kinerja karyawan ditemukan dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan ( $b = .14$ ,  $SE = .04$ ,  $p < .001$ ) dengan menyumbang varian unik pada PKO sebesar 3.3% setelah mengontrol sumbangan varians dari variabel demografis serta dimensi kebermaknaan kerja dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa rasa percaya pada kinerja karyawan memprediksi PKO secara positif dan signifikan, didukung oleh data. Terakhir, pada Model 5, dimensi keempat EL, yaitu pemberian otonomi pada karyawan, ditemukan tidak memprediksi PKO secara signifikan ( $b = .03$ ,  $SE = .04$ ,  $p = .563$ ). Dengan demikian, Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa pemberian otonomi pada karyawan memprediksi PKO secara positif dan signifikan, tidak didukung oleh data. Secara bersama-sama, keempat dimensi EL menyumbang varians pada PKO sebesar 16%.

### Diskusi

Penelitian ini bertujuan meneliti peran masing-masing dimensi EL pada PKO karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa kebermaknaan kerja dan rasa percaya pada kinerja karyawan ditemukan dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan. Sementara itu, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemberian otonomi pada karyawan tidak memprediksi PKO secara signifikan. Temuan

pertama dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Lam et al., (2016) yang menemukan adanya hubungan antara variabel kebermaknaan kerja dengan PKO pada karyawan. Seorang karyawan yang memiliki kebermaknaan kerja akan memandang bahwa pekerjaannya merupakan suatu hal yang penting secara pribadi (A. Sharma, 2019; Zhang & Bartol, 2010). Karyawan akan mengalami rasa kebermaknaan yang lebih besar ketika mereka mengevaluasi pekerjaannya secara positif. Dalam hal ini, pemimpin memiliki peran yang besar dalam hal persepsi karyawan terhadap pekerjaannya (Choudhary et al., 2017; Hackman & Oldham, 1976). Dengan adanya peran pemimpin yang membantu karyawan memahami bahwa kontribusi mereka berefek pada efektivitas organisasi secara keseluruhan, maka karyawan dapat mempersepsikan bahwa mereka memiliki peran penting dalam perusahaan. Penelitian Wrzesniewski, (2003) menjelaskan bahwa seseorang yang merasa bahwa perannya signifikan cenderung meluangkan waktu dan tenaga dalam pekerjaannya tanpa bergantung pada kompensasi yang diberikan. Hal ini sejalan dari esensi PKO itu sendiri, yaitu mengerjakan tanggung jawab yang berada di luar deskripsi kerjanya dan tidak diberikan penghargaan secara langsung. Terlebih lagi, karyawan yang melihat pekerjaannya sebagai suatu hal yang bermakna cenderung akan mendedikasikan dirinya untuk organisasi, seperti dengan menolong karyawan lain di tempat kerjanya (Charoensukmongkol, 2015). Perasaan bahwa kontribusi yang diberikan signifikan memberikan karyawan energi untuk bekerja secara “*extra-mile*” serta membantu karyawan lainnya juga (A. Sharma, 2019)). Berdasarkan teori *social exchange*, ketika karyawan mampu melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna, maka mereka akan terdorong untuk membalas perlakuan atasannya dengan cara menampilkan PKO. Selain itu, jika ditinjau dari teori motif PKO (Rioux & Penner, 2001), dengan adanya penekanan dari atasan terkait pentingnya peran karyawan terhadap kesuksesan organisasi, maka karyawan dapat mengembangkan rasa kepedulian terhadap organisasi, atau yang disebut sebagai motif *organizational concern*. Adanya motif *organizational concern* pada diri karyawan dapat mendorong mereka untuk menampilkan PKO (Rioux & Penner, 2001; Takeuchi et al., 2015).

Temuan berikutnya yang didukung oleh data adalah Hipotesis 3, dimana kepercayaan atasan pada kinerja karyawan ditemukan memprediksi PKO secara positif dan signifikan. Dimensi ketiga berbicara mengenai hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, yang mana atasan berusaha memberikan kepercayaan kepada karyawannya terkait performa kerja. Perbedaan yang mendasar dari dimensi ini dengan dimensi-dimensi lainnya adalah kepercayaan interpersonal bukan bagian dari karakteristik pekerjaan. Dengan demikian, dimensi ini masih dapat menjelaskan varian unik pada PKO. Artinya, karyawan dengan atasan yang mengekspresikan keyakinan atas kompetensi mereka, akan mampu memprediksi PKO di atas sumbangan varians dimensi lainnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Li et al., 2016), bahwa pemberdayaan dari atasan dalam bentuk keyakinan pada performa karyawan dapat kemudian mengarah pada kemunculan PKO. Ketika karyawan merasa bahwa atasannya percaya dengan performa kerja mereka, maka hal ini akan bermanfaat bagi kepercayaan diri karyawan (Ahearne et al., 2005). Pemberdayaan dari atasan dapat membuat karyawan merasa lebih yakin dengan kapabilitas kerja mereka Cheong et al., 2016). Mengacu pada *social exchange theory* (Blau, 1964), ketika atasan memberikan pemberdayaan, dalam hal ini adalah meningkatnya rasa percaya diri karyawan, maka hal ini dapat menciptakan keinginan untuk membalas perilaku positif tersebut (Ma et al., 2021). Karyawan akan terdorong untuk berterima kasih pada atasannya, salah satunya adalah dengan cara menampilkan PKO (Ma et al., 2021). Temuan ini pun sesuai dengan penelitian Lester & Brower, (2003) yang menemukan bahwa ketika karyawan mempersepsikan bahwa atasan percaya pada kinerjanya, maka mereka akan terdorong untuk melakukan PKO sebagai bentuk balas budi. Terlebih lagi, adanya dukungan dalam bentuk rasa percaya yang diterima dari organisasi dapat memunculkan *organizational concern* pada diri karyawan, yang merupakan salah satu motif dari PKO (Rioux & Penner, 2001).

Namun demikian, hasil penelitian ini tidak mendukung Hipotesis 2 dan Hipotesis 4 yang berkaitan dengan sumbangan varians dari dimensi partisipasi karyawan dalam

pengambilan keputusan dan dimensi pemberian otonomi kepada karyawan. Ada beberapa kemungkinan penyebabnya. Pertama, jika ditinjau berdasarkan *job characteristic model* (JCM) yang diajukan oleh (Hackman & Oldham, 1976), partisipasi dalam pengambilan keputusan dan otonomi kerja merupakan bagian dari karakteristik pekerjaan yang memprediksi kebermaknaan kerja. Dalam hal ini, kebermaknaan kerja diprediksi menjadi mediator pada hubungan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemberian otonomi pada karyawan dengan PKO. Ini berarti bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemberian otonomi pada karyawan memprediksi PKO secara tidak langsung lewat kebermaknaan kerja. Kemungkinan kedua adalah keempat dimensi memiliki varian bersama yang cukup besar. Hal ini dapat dilihat dari korelasi yang sangat tinggi antara kebermaknaan kerja dan partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan, yang cukup tinggi ( $r = .63$ ) serta korelasi kebermaknaan kerja dan pemberian otonomi pada karyawan yang tinggi pula ( $r = .57$ ). Dengan demikian, ketika ketiga dimensi ini dianalisis secara bersama-sama dalam analisis regresi, dimensi kedua dan keempat tidak dapat menjelaskan varians unik pada PKO yang berbeda dari dimensi pertama. Kemungkinan ketiga terkait dengan *role theory* (Cheong et al., 2016; Rahman Khan & Khandaker, 2016). Karyawan yang memiliki pemimpin yang memberdayakan akan mendapatkan tanggung jawab tambahan yang berupa partisipasi dalam pembuatan keputusan bersama. Meskipun meningkatnya partisipasi karyawan ditemukan memiliki banyak dampak positif (Kim & Beehr, 2017), *role theory* menjelaskan bahwa tanggung jawab tambahan ini justru mampu mengganggu persepsi peran individu, yang kemudian dapat meningkatkan stres kerjanya (Rizzo et al., 1970), sehingga tidak ada hubungannya dengan PKO. Selanjutnya, terkait dengan pemberian otonomi pada karyawan yang tidak memprediksi PKO dengan signifikan, juga dapat dijelaskan melalui teori *cost of autonomy* (Langfred & Moye, 2004). *Cost of autonomy* menjelaskan bahwa distraksi kognitif akibat pemberian otonomi dapat menciptakan ketegangan dalam pekerjaan, sehingga menghambat munculnya efek positif dari EL (Langfred & Moye, 2004). Gagasan ini didukung oleh Cheong et al., (2016) yang menemukan bahwa otonomi yang diperoleh dari EL justru dapat menambah tanggung jawab karyawan dan meningkatkan stres kerja karyawan, sehingga tidak dapat memprediksi variabel positif seperti PKO.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Penelitian ini menggunakan desain penelitian korelasional yang membuat peneliti tidak dapat mengetahui hubungan sebab akibat antara masing-masing dimensi EL dengan PKO. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menyelidiki pengaruh dari setiap dimensi EL terhadap PKO secara lebih lanjut. Kemudian, penelitian lanjutan dapat menggunakan metode pengambilan data selain *self-report* untuk meningkatkan validitas, seperti dengan melakukan *peer evaluation* untuk menilai PKO karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mengontrol industri perusahaan, usia dan masa kerja dari partisipan. Hasil dari penelitian ini dapat direplikasi untuk penelitian selanjutnya dengan menggunakan sampel yang berbeda, untuk bisa melihat apakah hasil yang diperoleh tetap sesuai dengan penelitian ini.

Temuan pada penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan swasta di Indonesia dalam meningkatkan perilaku PKO serta meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Organisasi sebaiknya memberikan pelatihan mengenai kepemimpinan yang memberdayakan kepada para pemimpin organisasi. Pelatihan dapat berfokus pada cara melakukan *coaching* pada karyawan, mengingat bahwa teknik ini merupakan salah satu kemampuan yang dibutuhkan untuk mempraktikkan kepemimpinan yang memberdayakan pada karyawan (Arnold, 2000) Kemudian, disarankan agar organisasi melaksanakan program *coaching* dari atasan kepada karyawan secara teratur. Program *coaching* ini bertujuan untuk menjadi sarana bagi para pemimpin untuk memberikan pemberdayaan kepada karyawannya, seperti menekankan pentingnya kontribusi kerja karyawan dan mengekspresikan keyakinan terhadap kemampuan kerja karyawan. Melalui program ini,

diharapkan pemberdayaan yang dirasakan oleh karyawan dapat mendorong mereka untuk menampilkan PKO.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah masing-masing dimensi pada variabel prediktor, yaitu empowering leadership (EL), dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan. Berdasarkan uji statistik dan analisis, variabel PKO hanya dapat diprediksi secara signifikan oleh beberapa dimensi EL. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kebermaknaan dari pekerjaan dari EL dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan. Kemudian, hasil penelitian menemukan bahwa dimensi partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan dari EL tidak dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan. Temuan selanjutnya adalah dimensi rasa percaya terhadap performa karyawan dari EL dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan. Terakhir, hasil penelitian menemukan bahwa dimensi pemberian otonomi pada karyawan dari EL tidak dapat memprediksi PKO secara positif dan signifikan.

## Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada tim IASSSF karena telah membantu proses publikasi artikel ini.

## Kontribusi Penulis

Semua penulis berkontribusi penuh atas penulisan artikel ini dari persiapan hingga proses publikasi.

## Pendanaan

Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal.

## Pernyataan Dewan Peninjau Etis

Tidak berlaku.

## Pernyataan *Informed Consent*

Tidak berlaku.

## Pernyataan Ketersediaan Data

Tidak berlaku.

## Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

## Akses Terbuka

©2024. Artikel ini dilisensikan di bawah Lisensi Internasional Creative Commons Attribution 4.0, yang mengizinkan penggunaan, berbagi, adaptasi, distribusi, dan reproduksi dalam media atau format apa pun. selama Anda memberikan kredit yang sesuai kepada penulis asli dan sumbernya, berikan tautan ke lisensi Creative Commons, dan tunjukkan jika ada perubahan. Gambar atau materi pihak ketiga lainnya dalam artikel ini termasuk dalam

lisensi Creative Commons artikel tersebut, kecuali dinyatakan lain dalam batas kredit materi tersebut. Jika materi tidak termasuk dalam lisensi Creative Commons artikel dan tujuan penggunaan Anda tidak diizinkan oleh peraturan perundang-undangan atau melebihi penggunaan yang diizinkan, Anda harus mendapatkan izin langsung dari pemegang hak cipta. Untuk melihat salinan lisensi ini, kunjungi: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Daftar Pustaka

- Abdullah, A. (2020). Relationship the Work Culture and Training Programs Within Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 20(1), 92–101. [https://www.academia.edu/download/108801425/1727\\_4037\\_1\\_PB\\_1\\_.pdf](https://www.academia.edu/download/108801425/1727_4037_1_PB_1_.pdf)
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Angelita, S., Maga, F., & Prapunoto, S. (n.d.). *Solagratia Angelita Fiera Maga, Susana Prapunoto | JOB SATISFACTION AS A PREDICTOR OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN EMPLOYEES OF PT. X CIREBON*. <http://devotion.greenvest.co.id>
- Arnold, J. A. , A. S. , R. J. A. , & D. F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. . . *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
- Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: a multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558–579. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0370-0>
- Bagheri, G. , M. H. Z. , & A. F. (2011). The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organization Employees. *Iranian Journal of Management Studies*, 53–62.
- Bal, H. Ç., & Erkan, Ç. (2019). Industry 4.0 and Competitiveness. *Procedia Computer Science*, 158, 625–631. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.096>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Boerner, S., Dütschke, E., & Wied, S. (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, 11(5), 507–521. <https://doi.org/10.1080/13678860802417643>
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *The Academy of Management Review*, 24(1), 82. <https://doi.org/10.2307/259038>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Bowler, Wm. M., & Brass, D. J. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 70–82. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.70>
- Bowler, Wm. M., Halbesleben, J. R. B., & Paul, Jeff. R. B. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader–member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review*, 20(4), 309–316. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.04.001>
- Charoensukmongkol, P. , D. J. L. , & C.-J. R. (2015). The Contribution of Workplace Spirituality on Organizational Citizenship Behavior. . *Advances in Business Research*, 6(1), 32–45.

- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Choudhary, N., Naqshbandi, M. M., Philip, P. J., & Kumar, R. (2017). Employee job performance. *Journal of Management Development*, 36(8), 1087–1098. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0195>
- Gravetter, F. J., & F. L. A. B. (2012). *Research methods for the behavioral sciences (4th ed.)*. .
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). To Invest or Not? The Role of Coworker Support and Trust in Daily Reciprocal Gain Spirals of Helping Behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628–1650. <https://doi.org/10.1177/0149206312455246>
- Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247–274. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.503793>
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2014). Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567–604. <https://doi.org/10.1111/peps.12053>
- Huang, G., Zhao, H. H., Niu, X., Ashford, S. J., & Lee, C. (2013). Reducing job insecurity and increasing performance ratings: Does impression management matter? *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 852–862. <https://doi.org/10.1037/a0033151>
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., & Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>
- I. Wong Humborstad, S., G.L. Nerstad, C., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. *Personnel Review*, 43(2), 246–271. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466–478. <https://doi.org/10.1177/1548051817702078>
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934–945. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lester, S. W., & Brower, H. H. (2003). In the Eyes of the Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and their Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 17–33. <https://doi.org/10.1177/107179190301000203>
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732–750. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>
- Ma, E., Zhang, Y., Xu, F. Z., Wang, D., & Kim, M. (Sunny). (2021). Feeling empowered and doing good? A psychological mechanism of empowerment, self-esteem, perceived trust, and OCBs. *Tourism Management*, 87, 104356. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104356>

- Marin, D., & Verdier, T. (2012). Globalization and the empowerment of talent. *Journal of International Economics*, 86(2), 209–223. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2011.10.005>
- Michel, J. W. (2017). Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors: Examining the Incremental Validity of Self-Interest and Prosocial Motives. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 385–400. <https://doi.org/10.1177/1548051816683895>
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85. <https://doi.org/10.2307/1251791>
- Newland, S. (2012). *Organizational citizenship behavior- individual or organizational citizenship behavior-organization: Does the underlying motive matter?*. Western Kentucky University.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*.
- Petrella, M. V. (2013). *The Effects of Trust on Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S87–S119. <https://doi.org/10.1002/job.1911>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Purba, D. E., & Muhammad, F. (2020). Job insecurity and organizational citizenship behavior: The role of affective commitment. *HUMANITAS: Indonesian Psychological Journal*, 17(2), 80. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v0i0.14916>
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1)
- Rahman Khan, A., & Khandaker, S. (2016). Public and Private Organizations: How Different or Similar are They. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 9(12), 2873–2885. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-2016-9-12-2873-2885>
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306–1314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Sharma, A. (2019). MEANINGFULNESS OF WORK AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL PRESTIGE AS PRECURSORS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 316–323. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7136>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Siregar, C. P. (2021). *Hubungan antara Empowering Leadership dan Kreativitas Karyawan: Peran Creative Self-efficacy sebagai Mediator dan Openness to Experience sebagai Moderator*. Universitas Indonesia. <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/4697>
- Suliman, A., & Al Obaidli, H. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115–134. <https://doi.org/10.1108/17574321311321603>

- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C.-C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1239–1248. <https://doi.org/10.1037/apl0000001>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wrzesniewski, A. (2003). *Finding Positive Meaning in Work*. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*.
- Yadav, M., & Rangnekar, S. (2015). Supervisory support and organizational citizenship behavior. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 3*(3), 258–278. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2014-0014>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal, 53*(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>

**Biografi Penulis**

**GRACIELA MINALESTA HERLINA**, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok.

- Email:
- ORCID:
- Web of Science ResearcherID:
- Scopus Author ID:
- Homepage:

**DEBORA EFLINA PURBA**, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok.

- Email: [eflina@ui.ac.id](mailto:eflina@ui.ac.id)
- ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0610-3209>
- Web of Science ResearcherID:
- Scopus Author ID:  
<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191242302>
- Homepage: <https://sinta.kemdikbud.go.id/authors/profile/6032367>