



HUBUNGAN *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *JOB RESOURCES* DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KARYAWAN

Agus Salim

Prodi S1 Psikologi FEISHum Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta

E-mail: Agussalim@unisayogya.ac.id

Article History:

Received: 17-01-2023

Revised: 28-01-2023

Accepted: 20-02-2023

Keywords:

Empowering Leadership, Job Resources, Karyawan, Organizational Citizenship Behavior.

Abstract: Organisasi membutuhkan perilaku ekstra peran dari karyawan yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan dan perilaku spontan tanpa perintah tertentu sehingga dapat bersaing dan meningkatkan produktifitas. Perilaku ekstra peran dapat dari peran pemimpin yang memberdayakan (*empowering leadership*) dan pemanfaatan *job resources*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *empowering leadership* dan *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif non-eksperimental dengan subjek penelitian sebanyak 568 karyawan. Data penelitian dianalisis dengan teknik regresi linier. Hasil uji hipotesis bahwa terdapat hubungan positif antara *empowering leadership* dan *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan dengan signifikansi sebesar 0,000. *Organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *empowering leadership* dan *job resources* sebesar 62,4%, sedangkan 37,4% dijelaskan dengan sebab-sebab lain seperti karakteristik tugas, karakteristik individu, karakteristik organisasi dan perilaku kepemimpinan lainnya.

© 2023 SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah

PENDAHULUAN

Kenyamanan karyawan dalam suatu organisasi saat ini menjadi suatu hal yang diperhatikan agar suatu organisasi dapat bergerak maju dan menjadi yang terbaik dibidangnya. Karena pada dasarnya kinerja individual karyawan akan mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2013). Namun tidak sedikit karyawan yang hanya mengerjakan pekerjaan yang diperintahkan saja tanpa ada inisiatif untuk membuat organisasi lebih maju. Inisiatif untuk mengembangkan perusahaan inilah yang disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organ dan Podsakof (2006) mengartikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku karyawan melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit tertulis dalam sistem reward formal. *Organizational citizenship behavior* ini adalah nilai tambah yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu perilaku pilihan yang tidak

menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Aldag & Rescke (1997; dalam Prastiwi, 2018) menyimpulkan bahwa ketika seorang karyawan memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik, karyawan tersebut akan bekerja melampaui ekspektasi tanggung jawab pekerjaan yang tertulis dalam deskripsi pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* adalah tipikal karyawan yang dikenal “bekerja ekstra” atau melakukan usaha melampaui upaya minimum yang diperlukan sebuah perusahaan (Zhang & Bartol, 2010). Sebuah organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawannya memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya (Katz, 1964 dalam Setyawan dan Sahrah 2012). Karyawan dengan *organizational citizenship behavior* tidak akan hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, mereka akan cenderung memberikan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja yang kesulitan, menjaga efektifitas lingkungan kerja, menggunakan waktu bekerja secara produktif, mencegah konflik dalam lingkungan kerja, menunjukkan empati, menghargai, dan menghormati rekan kerja atau perilaku lainnya yang dapat membuat kenyamanan kerja terjaga. Perilaku tersebut melampaui kewajiban kerjanya, namun karyawan dengan *organizational citizenship behavior* akan tetap memiliki perilaku tersebut meski tidak ada dalam deskripsi kerjanya atau tidak memberi mereka imbalan dalam bentuk apapun setelah melakukan perilaku tersebut. *Organizational citizenship behavior* tidak hanya mendukung perilaku kerja individual, akan tetapi juga secara kelompok dan organisasi, sehingga disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behavior* penting untuk dimiliki oleh seluruh anggota dalam organisasi.

Akram, Chauhan, Ghosh & Singh (2019) menyatakan *empowering leadership* merupakan faktor penting lainnya untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja yang efektif. *empowering leadership* mengacu pada penciptaan lingkungan yang kondusif yang meningkatkan rasa kemanjuran diri dan kontrol di antara karyawan dan menghilangkan faktor-faktor yang menjunjung perasaan tidak berdaya (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). *Empowering leadership* mencakup perilaku untuk meningkatkan potensi karyawan guna menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dengan mengeluarkan ide-ide mereka. Sawangsak & Thepsang (2010) mengatakan *empowering leadership* ini penting dalam pengembangan diri, membangun hubungan yang baik di antara anggota dan merangsang pengembangan yang menginspirasi. Menurut Liu (2015) *empowering leadership* dapat didefinisikan dalam dua perspektif, yang pertama mencakup hubungan sosial yang saling bergantung dengan konteks sosial untuk menjaga keseimbangan organisasi dengan menggunakan kekuatan untuk mengendalikan diri sendiri dari orang lain dan untuk memberdayakan potensi sendiri untuk mengekspresikan perilaku pemimpin yang efektif dan yang kedua menyangkut psikologi motivasi, di mana kekuatan digunakan untuk mendorong harapan, keinginan, dan kemanjuran diri yang dirasakan orang lain.

Liu (2015) juga mengungkapkan di dalam organisasi sering kali ditemukan persaingan yang kuat, perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis global, inovasi dan faktor terkait lainnya telah mencapai puncaknya pada perubahan gaya kerja dan prosedur operasional. Untuk itu dibutuhkan karyawan yang telah siap secara fisik dan psikologis untuk membangun keterampilan memecahkan masalah dan meningkatkan partisipasi melalui peningkatan kewenangan untuk membuat keputusan kerja yang memaksimalkan produktivitas. *Job resources* atau sumber daya pekerja adalah salah satu prediktor utama model sumber daya tuntutan pekerjaan, yang dimana karyawan yang memiliki stres kerja diberikan pilihan untuk mempelajari kondisi kerja positif dan negatif dalam organisasi yang mempengaruhi keterlibatan dan kelelahan karyawan. Menurut Demerouti, dkk

(2001) *job resources* mengacu pada kondisi kerja fisik, psikologis, sosial atau organisasi yang dapat membantu individu untuk mencapai tujuan karir, untuk tumbuh dan berkembang, serta untuk mengurangi efek negatif yang melekat dalam tuntutan pekerjaan pada individu. *Job resources* memberikan manfaat yang banyak dalam membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya seperti dukungan atasan, rekan kerja, dan dukungan dari organisasi itu sendiri.

Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian ini untuk mengetahui “Apakah ada hubungan antara *empowering leadership* dan *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan”. Tujuan dan kontribusi penelitian ini dapat memberikan informasi yang baru dalam bidang psikologi industri dan organisasi, terutama berkaitan dengan hubungan *empowering leadership* dan *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi kepada karyawan dan manajemen perusahaan, Bagi karyawan, penelitian ini akan memberikan sumbangsih keterhubungan atau keterkaitan antara *organizational citizenship behavior* dengan *empowering leadership*, dan *job resources*, sedangkan bagi manajemen perusahaan, penelitian ini dapat memberikan alternatif strategi atau metode untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada karyawan melalui pemanfaatan dari *empowering leadership* dan *job resources*.

LANDASAN TEORI

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang dipilih secara bebas oleh individu dimana perilaku tersebut tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan secara baik meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Terdapat 5 dimensi *organizational citizenship behavior* yaitu 1) Altruism yaitu memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya, 2) *Conscientiousness* yaitu menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas, perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan untuk berusaha melebihi yang diharapkan oleh perusahaan, 3) *Sportmanship* yaitu karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, 4) *Courtesy* yaitu orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain, dan 5) *Civic virtue* yaitu tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Novliadi (2006) menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *Organizational citizenship behavior* yaitu 1) budaya dan iklim organisasi, 2) kepribadian dan suasana hati, 3) persepsi terhadap dukungan organisasi, dan 4) persepsi terhadap kualitas relasi atasan bawahan.

Empowering Leadership

Menurut Jones (2013), *empowering leadership* dapat diartikan sebagai bagaimana seorang pemimpin dapat mengerti motivasi dan perilaku atau tingkah laku karyawan, menunjukkan seorang pemimpin memiliki sikap tertarik dan mau peduli akan karyawannya, dapat berkomunikasi secara efektif, serta dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya. *Empowering leadership* dapat diartikan sebagai berbagi kekuasaan dan kewenangan dengan bawahan melalui peningkatan tingkat otonomi dan tanggung jawab (Jada & Mukhopadhyay, 2019).

Empowering leadership mengedepankan pola hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan untuk menumbuhkan pemberdayaan yang mengarah pada kreativitas dan inovasi (Zhang dan Bartol, 2010). *Empowering leadership* sebaiknya mampu memberdayakan kemampuan bawahannya untuk memimpin dirinya sendiri, bertanggung

jawab terhadap tindakan dan bawahan memperoleh imbalan sesuai dengan apa yang telah dihasilkan. Dengan memiliki pemimpin yang *empowering* maka para bawahan akan merasa bangga, percaya diri, memiliki loyalitas yang tinggi, dan berbuat lebih baik dari sebelumnya.

Empowering leadership melibatkan transfer kekuasaan dari manajemen puncak ke pekerja berpengetahuan otonomi tinggi dan yang mampu mengambil inisiatif dan membuat keputusan tentang kegiatan sehari-hari. *Empowering leadership* telah diusulkan untuk menjadi pendekatan yang lebih efektif dibandingkan dengan antara lain, kepemimpinan direktif, transaksional, dan transformasional (Liu, Lepak, Takeuchi, & Sims, 2003). Kepemimpinan secara umum digambarkan sebagai proses mempengaruhi orang lain (Yukl, 2010), memberdayakan lebih banyak tentang memberi pengaruh daripada memiliki pengaruh.

Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow (2000) menjelaskan beberapa aspek-aspek dari *empowering leadership*, yaitu: 1) *Leading by example* yaitu memimpin dengan memberi contoh merujuk pada serangkaian perilaku pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap pekerjaannya sendiri serta pekerjaan anggota timnya. Kategori ini termasuk perilaku seperti bekerja sekeras yang dia bisa atau bahkan lebih keras daripada timanggota dan mengarahkan dengan memberi contoh, 2) *Participative decision-making* yaitu pengambilan keputusan partisipatif mengacu pada penggunaan tim oleh seorang pemimpin memberikan informasi dan masukan anggota dalam membuat keputusan. Kategori ini termasuk perilaku seperti mendorong anggota tim untuk menyampaikan pendapat dan mengambil keputusan dengan mempertimbangkan pendapat anggota tim, 3) *Coaching* didefinisikan sebagai perangkat perilaku yang mendidik anggota tim dan membantu mereka menjadi mandiri. Kategori ini termasuk memberikan perhatian dan saran untuk pengembangan kinerja dan membantu anggota menyelesaikan masalah secara mandiri, 4) *Informing* yaitu penyebaran informasi perusahaan ke seluruh anggota seperti misi dan filosofi serta informasi penting lainnya. Kategori ini termasuk menjelaskan keputusan, tujuan, dan harapan perusahaan kepada anggota dan menginformasikan tim tentang perkembangan baru dalam kebijakan organisasi, dan 5) *Showing Concern/ Interacting with team* yaitu kumpulan perilaku yang menunjukkan penghargaan umum untuk kesejahteraan anggota tim dan perilaku yang penting ketika berinteraksi dengan tim secara keseluruhan. Kumpulan perilaku yang menunjukkan penghargaan umum untuk kesejahteraan anggota tim dan perilaku yang penting ketika berinteraksi dengan tim secara keseluruhan. Kategori ini termasuk meluangkan waktu untuk membahas kesulitan dan kesejahteraan anggota, melakukan komunikasi untuk mencari tau apa yang terjadi dalam tim, dan memperlakukan anggota secara adil.

Job Resources

Hadirnya *job resources* tidak terlepas dari model JD-R (*Job demands-Resources*) yang di Bakker & Demerouti (2006). Inti dari *job demands-resources* terletak pada asumsi bahwa setiap pekerjaan mungkin memiliki faktor resiko spesifik tersendiri terkait dengan stres kerja. *Job demands-resources* dapat diartikan dalam dua kategori yaitu *job demand* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan), yang membentuk suatu model menyeluruh yang dapat diterapkan ke berbagai pengaturan pekerjaan. *Job demands* berkaitan dengan aspek psikologis, fisik, sosial atau organisasi pada pekerjaan yang memerlukan dukungan upaya fisik dan/atau psikologis (seperti kognitif atau emosional). Oleh karena itu, *job demands* dikaitkan dengan biaya fisik dan/atau psikologis tertentu (seperti tekanan kerja, kelebihan peran, dan tuntutan emosional).

Job demands menggambarkan aspek dari pekerjaan yang berpotensi mengakibatkan ketegangan kerja dalam kondisi kerja berlebihan (Rothmann, Mostert, Strydom, 2006). Walaupun *job demands* tidak selalu negatif, hal itu dapat berubah menjadi stres kerja ketika untuk memenuhi tuntutan itu membutuhkan usaha yang tinggi sedangkan karyawan belum memiliki kapasitas yang memadai (Meijman & Mulder, dalam Bakker & Demerouti, 2006).

Baker & Demerouti (2014) menjelaskan bahwa model JD-R memiliki beberapa aspek yaitu 1) Tekanan pekerjaan yang tinggi (*work pressure*) yaitu karyawan dihadapkan pada permintaan dan perintah dari berbagai elemen di perusahaan untuk melakukan pekerjaan dalam kondisi yang menekan. Menekan dalam hal ini bisa berbagai bentuk, seperti banyaknya pekerjaan dalam waktu singkat. 2) Kondisi emosi terkait pekerjaan (*emotional demands*) yaitu Tuntutan pada karyawan terkait pengelolaan emosi yang menguras energi saat bekerja. pada saat *emotional demand* ini terjadi, dibutuhkan investasi energi yang lebih selama bekerja. ketika energi habis, beban kerja meningkat. 3) Kerumitan dalam pekerjaan (*hassle*) yaitu terkait dengan proses dalam bekerja yang melibatkan banyak langkah dan pihak terkait. 4) Konflik peran (*role conflict*) yaitu adanya konflik yang terjadi saat karyawan menjalankan peran-peran tertentu dalam bekerja. Bentuk adanya perselisihan antara harapan-harapan yang berkaitan dengan suatu peran. dan 5) Kondisi pekerjaan yang membutuhkan pemikiran akurat (*cognitive demand*) yaitu pekerjaan menuntut ketelitian dan kehati-hatian sehingga pekerjaan yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik dan akurat

Sedangkan *job resources* merujuk pada aspek psikologis, fisik, sosial atau organisasi pada pekerjaan yang dapat: (a) fungsional dalam mencapai tujuan kerja; (b) mengurangi *job demands* (tuntutan pekerjaan) serta aspek fisik dan psikologis yang menyertainya; (c) menstimulasi pengembangan dan pembelajaran (Bakker & Demerouti, 2006). Dalam model *job demands-resources* ini memprediksi bahwa *job resources* mengurangi efek negatif dari *job demands* karena pengaruh *job demands* itu sangat kuat dan berakhir pada kelelahan kerja dan sinisme pada pekerjaan jika memiliki *job resources* yang rendah.

Job resources pada dasarnya memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan, karena *job resources* merupakan sumber daya pekerjaan, jadi jika *job demands* tinggi maka *job resources* juga harus tinggi agar karyawan dapat menyelesaikan tuntutan pekerjaannya sesuai dengan sumber daya pekerjaan yang dimiliki. *Job resources* diperoleh melalui hubungan interpersonal dan sosial, pengaturan kerja, dan kerja itu sendiri (Bakker, Demerouti, Hakanen, & Xanthopoulou, 2007). Contoh dari *job resources* meliputi: upah, dukungan dari atasan, umpan balik (*feedback*), kejelasan peran (*role clarity*), otonomi pekerjaan (*job autonomy*), ataupun pemberdayaan. Berdasarkan *conservation of resource theory* menurut Hobfoll (2002 dalam Suan dan Nasurdin 2013) *resources* merupakan benda-benda, karakteristik pribadi, kondisi, atau energi yang dihargai oleh individu atau yang berfungsi sebagai sarana untuk pencapaian sumber informasi lainnya. Ketika individu memiliki *job resources* dengan tingkat yang tinggi maka mereka cenderung menjadi lebih energik, berdedikasi, dan bergairah tentang pekerjaan mereka, yang semuanya ditandai *employee engagement* yang tinggi.

Mahaveerachartkul & Sooraksa (2018) menjelaskan bahwa *job resources* memiliki beberapa faktor yaitu 1) *Supervisor support* (dukungan supervisor) didasarkan pada karyawan yang belum mampu menghadapi berbagai macam masalah misalnya konflik antar departemen yang tidak dapat karyawan selesaikan sendiri karena keterampilan dan kemampuan yang terbatas atau kewenangan yang terbatas, darinya dukungan supervisor baik berupa informasi maupun tindakan sangat penting untuk membantu karyawan yang

tidak hanya untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi tetapi juga untuk mengurangi stres yang melekat pada permasalahan tersebut. 2) *Peer support* (dukungan sebaya) didasarkan pada pemahaman karyawan terhadap rekan kerjanya yang mengalami kesulitan di lingkungan kerja, rekan kerja tidak hanya menawarkan hiburan terbaik ketika rekannya mengalami kecewa pada pekerjaannya tetapi memberikan saran atau bahkan mengambil tindakan untuk mengatasi masalah tersebut, dan 3) *Organizational support* (dukungan organisasi) memainkan peran penting dalam menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan agar dapat menyelesaikan tujuan pekerjaannya secara efektif seperti peralatan pendukung kerja, kesempatan belajar, kemajuan karir dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Kerangka Konseptual

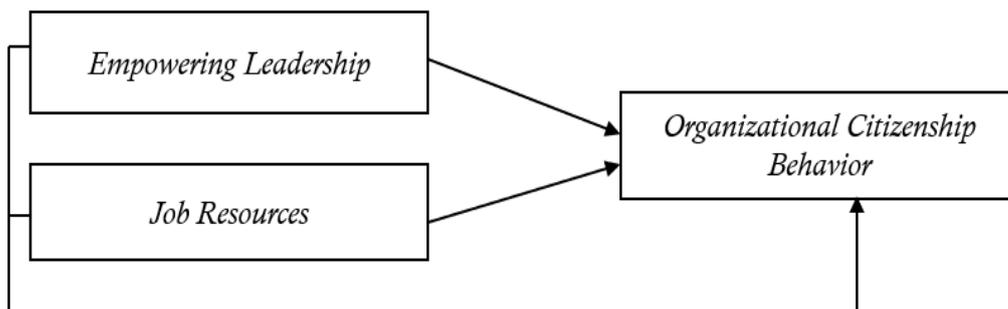
Organizational citizenship behavior (OCB) berpusat kepada perilaku tiap individu yang melaksanakan tugasnya yang melebihi dari deskripsi kerjanya. Bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual untuk meningkatkan efisiensi kinerja organisasi dengan membantu tujuan dari produktifitas individu pegawai. suatu perilaku sukarela individu (dalam hal ini karyawan) yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi (Organ & Padsakoff, 2006). Katz (1964) dalam Prastiwi (2018), organisasi akan berfungsi lebih efektif jika karyawan memberikan kontribusi yang melebihi tugas-tugas formalnya. Karyawan akan menunjukkan *organizational citizenship behavior* dengan tidak hanya melakukan tugas pokok saja, namun juga menunjukkan perilaku ekstra yang melampaui kewajiban kerjanya, dimana perilaku ini tidak tertulis dalam deskripsi kerjanya, misalnya: membantu rekan kerja yang kesulitan, menjaga efektivitas lingkungan kerja, menggunakan waktu bekerja secara produktif, mencegah konflik dalam lingkungan pekerjaan, menunjukkan empati, menghargai dan menghormati orang lain, dan lain-lain.

Peningkatan tujuan organisasi dan lingkungan kerja yang efektif tidak terlepas dari peran dari pemimpin (Akram, Chauhan, Ghosh & Singh, 2019), pemimpin yang memberdayakan (*empowering leadership*) adalah pemimpin yang mampu meningkatkan potensi karyawan dalam menjalankan tugas kerjanya dan mendorong karyawan untuk terus belajar (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, & Tsai, 2019). *Empowering leadership* dapat didefinisikan dalam dua perspektif, yang pertama mencakup hubungan sosial yang saling bergantung dengan konteks sosial untuk menjaga keseimbangan organisasi dengan menggunakan kekuatan untuk mengendalikan diri sendiri dari orang lain dan untuk memberdayakan potensi sendiri untuk mengekspresikan perilaku pemimpin yang efektif dan yang kedua menyangkut psikologi motivasi, di mana kekuatan digunakan untuk mendorong harapan, keinginan, dan kemanjuran diri yang dirasakan orang lain (Liu, 2015). *Empowering leadership* di kaji dalam dua perspektif yaitu 1) tindakan pemimpin yang berkaitan dengan pembagian kekuasaan atau memberikan tanggungjawab dan otonomi pada karyawan, 2) respon karyawan atas tindakan pemimpin berikut motivasinya (Grima, Seychell & Bezzina 2017), dua perspektif ini memiliki dampak pada peningkatan *organizational citizenship behavior* karyawan sehingga produktifitas organisasi tercapai (shahab, Sobari & Udin, 2018). Shahab, Sobari & Udin (2018) menjelaskan bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior* karyawan, hal ini juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Jiang, wang & li, (2019) bahwa implikasi *empowering leadership* berpengaruh pada peningkatan *organizational citizenship behavior* karyawan dan peningkatan kinerja yang efektif di lingkungan organisasi. *Empowering leadership* dapat menimbulkan *organizational citizenship behavior* karyawan dengan

menawarkan partisipasi, otonomi, tanggungjawab dan ekspresi kepercayaan karyawan (Zhang dan Bartol, 2010), darinya motivasi dan keterlibatan karyawan di tempat kerja dapat terjalin dengan baik dilingkungan kerja, lebih lanjut karyawan mampu mengatur sumber daya (*job resources*) dan jadwal kerja yang adaptif (Jiang, wang & li, 2019). Zhang & bartol, (2010) juga menambahkan bahwa dengan terjadinya *empowering leadership* di tempat kerja dapat memberikan karyawan pemahaman yang lebih baik tentang tujuan dan kontribusi mereka sehingga karyawan merasakan keakraban dengan pekerjaan dan organisasi.

Untuk mencapai kemampuan karyawan untuk bekerja melebihi dari tanggungjawabnya, diperlukan pemanfaatan sumber daya yang ada seperti pada aspek psikologis, fisik, sosial atau organisasi pada pekerjaan yang dapat: (a) fungsional dalam mencapai tujuan kerja; (b) mengurangi *job demands* (tuntutan pekerjaan) serta aspek fisik dan psikologis yang menyertainya; (c) menstimulasi pengembangan dan pembelajaran, ini merujuk pada *job resources* (Bakker & Demerouti, 2006).

Mahaveerachartkul & Sooraksa (2018) menjelaskan bahwa *job resources* merujuk pada beberapa perilaku karyawan di tempat kerja yaitu 1) karyawan yang belum mampu menghadapi berbagai macam masalah misalnya konflik antar departemen yang tidak dapat karyawan selesaikan sendiri karena keterampilan dan kemampuan yang terbatas atau kewenangan yang terbatas, darinya dukungan supervisor baik berupa informasi maupun tindakan sangat penting untuk membantu karyawan yang tidak hanya untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi tetapi juga untuk mengurangi stres yang melekat pada permasalahan tersebut (*supervisor support*), 2) pemahaman karyawan terhadap rekan kerjanya yang mengalami kesulitan di lingkungan kerja, rekan kerja tidak hanya menawarkan hiburan terbaik ketika rekannya mengalami kecewa pada pekerjaannya tetapi memberikan saran atau bahkan mengambil tindakan untuk mengatasi masalah tersebutn (*peer support*), dan 3) Dukungan organisasi memainkan peran penting dalam menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan agar dapat menyelesaikan tujuan pekerjaannya secara efektif seperti peralatan pendukung kerja, kesempatan belajar, kemajuan karir dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan (*organizational support*).



Bagan 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian kerangka konseptual diatas, ada 3 hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini yaitu 1) terdapat hubungan positif *empowering leadership* dan *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan, 2) terdapat hubungan positif antara *empowering leadership* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan, 3) terdapat hubungan positif antara *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data numerical yang diolah dengan metode statistik dan tidak menggunakan *treatment* atau eksperimental sehingga penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif non eksperimen (Azwar, 2012). Penelitian ini bersifat korelasional kausalitas, karena kuat lemahnya hubungan yang diperoleh dalam penelitian ini disebabkan oleh sebab (variabel bebas) dan memunculkan akibat (variabel terikat).

Subjek Penelitian

Subjek yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 366 Karyawan yang tersebar di Surakarta, Semarang dan Daerah Istimewa Yogyakarta, adapun karakteristiknya, yaitu 1) Karyawan dengan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 202 orang (55,2%) dan perempuan sebanyak 164 orang (44,8%), 2) Karyawan dengan usia 18-25 tahun sebanyak 259 orang (70,8%), usia 26-35 tahun sebanyak 86 orang (23,5%), dan usia 36-40 tahun sebanyak 21 orang (5,8%), 3) Karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sederajat sebanyak 337 orang (92,1%), Diploma sebanyak 7 orang (1,9%), dan Strata satu (S1) sebanyak 22 orang (6,0%).

Tabel. 1
Deskripsi Data Penelitian

Variabel	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin		
Laki-laki	202	55,8%
Perempuan	164	44,8%
Usia		
18-25 Tahun	259	70,8%
26-35 Tahun	86	23,5%
36-40 Tahun	21	5,8%
Tingkat Pendidikan		
SMA/SMK Sederajat	337	92,1%
Diploma	7	1,9%
Strata satu (S1)	22	6,0%
Jumlah	366	100%

Metode dan Alat Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah pemanfaatan *google form* sebagai media penyebaran skala sedangkan alat pengumpulan data yang digunakan menggunakan skala pengukuran psikologi.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah perilaku yang dipilih secara bebas oleh individu dimana perilaku tersebut tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal dan secara baik meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Alat ukur OCB di adaptasi-modifikasi dari Kumar & Shah (2015) dengan 5 dimensi yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy & civic virtue*. Skala OCB terdapat 15 item dalam bentuk bahasa Inggris yang selanjutnya dilakukan *proofreading* dan *expert judgement* serta hasilnya mendapatkan indeks validitas berkisar dari 0,722-0,917. Selanjutnya tingkat reliabilitas pada skala ini sebesar 0,608.

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu *empowering leadership* dan *job resources*. Variabel bebas pertama (X1) yaitu adalah *empowering leadership* (EL). EL adalah pemimpin yang mampu mengarahkan anggotanya dan memberdayakan anggotanya melalui contoh sikapnya sebagai pemimpin agar karyawan dapat memimpin

serta bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri. Skala EL diadaptasi - Modifikasi dari Na-Nan, Kanthong & Khummueng (2020) dengan 5 aspek yaitu *leading by example, participative decision-making, coaching, informing, dan showing concern / interacting with team*. Skala EL terdapat 20 item dalam bentuk bahasa Inggris yang selanjutnya dilakukan *proofreading* dan *expert judgement* serta hasilnya mendapatkan indeks aliditas berkisar dari 0,778-0,944. Selanjutnya tingkat reliabilitas pada skala ini sebesar 0,947.

Selanjutnya variabel bebas kedua (X2) adalah *job resources* (JR). JR adalah aspek pekerjaan yang berfungsi membantu karyawan mengatasi tuntutan pekerjaan dan konsekuensi fisiologis maupun psikologis yang terjadi sekaligus menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan karyawan. Alat ukur JR diadaptasi - Modifikasi dari Mahaveerachartkul & Sooraksa (2018) dengan 3 faktor yaitu *Supervisor support, Peer support, Organizational support*. Skala JR terdapat 15 item dalam bentuk bahasa Inggris yang selanjutnya dilakukan *proofreading* dan *expert judgement* serta hasilnya mendapatkan indeks aliditas berkisar dari 0,722-0,917. Selanjutnya tingkat reliabilitas pada skala ini sebesar 0,803.

Prosedur pengumpulan data meliputi tahap persiapan penelitian, tahap pelaksanaan penelitian dan tahap analisa data penelitian. Pada tahap persiapan penelitian meliputi 1) penyusunan alat ukur psikologi dengan mengadaptasi-memodifikasi skala penelitian sebelumnya, 2) menyusun blueprint pada masing-masing skala penelitian, 3) menghitung validitas dan reliabilitas skala penelitian, 4) melakukan analisa data.

Analisa data

Metode analisis data yang di gunakan mencakup uji asumsi (normalitas, linieritas dan multikolinearitas) serta uji hipotesis. Uji asumsi penting dilakukan karena menjadi dasar penentuan penggunaan metode statistik yang akan digunakan (*Parametric* atau *non-parametric*). Sementara untuk uji hipotesis menggunakan uji regresi linier karena penelitian ini menguji hubungan yang mempunyai kausal (sebab akibat) dari variabel bebas ke variabel terikat dan memprediksikan seberapa jauh perubahan nilai variabel dependen, jika variabel independennya naik atau turun, dan penelitian ini menggunakan dua variabel bebas (Sugiyono, 2012). Keseluruhan data dilakukan dengan bantuan *statistical product and service solutions (SPSS)* Vol. 21.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil data penelitian mencakup hasil uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas dan uji hipotesis dengan menggunakan teknik regresi linier, adalah sebagai berikut:

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan bertujuan untuk menguji sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel terdistribusi normal atau tidak normal. Hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

Tabel. 2
Uji Normalitas

Variabel	Sig.	Keterangan
EL*, JB*, dan OCB*	0,454	Normal

**Empowering leadership* (EL)
 **Job Resources* (JR)
 **Organizational citizenship behavior* (OCB)

Berdasarkan tabel uji normalitas diatas dengan menggunakan Kolmogorov-smirnov diketahui bahwa nilai signifikansi (0,454) pada variabel *empowering leadership*, *job resources* dan *citizenship behavior* lebih besar dari nilai probabilitas (0,05) maka data terdistribusi normal, dengan demikian asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

Uji linieritas

Uji linieritas dilakukan bertujuan untuk menguji sebaran data pada variabel-variabel mempunyai hubungan linier atau tidak linier, hasil uji linieritas adalah sebagai berikut:

Tabel. 3
Uji Linieritas

Variabel	Sig.	Keterangan
EL* - OCB*	0,000	Linier
JR* - OCB*	0,000	linier

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)
*Empowering Leadership (EL)
*Job Resources (JR)

Berdasarkan tabel uji linieritas diatas dengan menggunakan *linearity* diketahui bahwa variabel *empowering leadership* dengan *organizational citizenship behavior* ($0,000 < 0,05$) dan variabel *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* lebih kecil dari probabilitas ($0,000 < 0,05$) maka kedua variabel bebas dengan variabel terikat ada hubungan linieritas secara signifikan.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan bertujuan untuk menguji apakah model regresi di temukan adanya korelasi (hubungan kuat) antar variabel bebas dengan variabel terikat, model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi gejala multikolinieritas, adalah sebagai berikut :

Tabel. 4
Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistic		Keterangan	
	Tolerance	VIF*	Tolerance	VIF*
EL* - OCB*	0,428	2,337	Tidak terjadi multikolinieritas	Tidak terjadi multikolinieritas
JR* - OCB*	0,428	3,074	Tidak terjadi multikolinieritas	Tidak terjadi multikolinieritas

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)
*Empowering Leadership (EL)
*Job Resources (JR)
*Variance Inflation Factor

Berdasarkan tabel uji multikolinieritas diatas dengan cara melihat nilai *tolerance* dan VIF pada bagian *collinearity statistics*, diketahui bahwa nilai *tolerance* pada variabel *empowering leadership* dengan *organizational citizenship behavior*, didapat nilai *tolerance* 0,428 ($>0,10$) dan nilai VIF - nya adalah 2,337 ($<10,00$), dan variabel *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* adalah 0,428 lebih besar dari 0,10, sementara nilai VIF - nya adalah 2,337 $< 10,00$. Artinya antara variabel *empowering leadership* dan *job resources*

dengan *organizational citizenship behavior* tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi, artinya jika tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi maka ditemukan adanya korelasi (hubungan kuat) antar variabel bebas dengan variabel terikat.

Uji hipotesis

Teknik yang digunakan dalam uji hipotesis ini adalah regresi linier, hal ini bertujuan untuk ada tidaknya hubungan/pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya dalam bentuk persamaan matematik (regresi), adalah sebagai berikut :

Tabel. 5
Hasil Analisis Regresi Linier

Variabel	Koefisien Korelasi	R	F	Signifikansi (P)
EL*,JR*&OCB*	-	0,626	117,132	0,000
EL*- OCB*	0,089	-		0,001
JR* - OCB*	0,283	-		0,000

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)
*Empowering Leadership (EL)
*Job Resources (JR)

Berdasarkan pada tabel diatas menjelaskan bahwa tingkat signifikan antara variabel *empowering leadership*, *job resources*, dengan *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,000 dengan nilai F sebesar 117,132, karena nilai probabilitas jauh dibawah 0,05 maka adanya hubungan positif antara *empowering leadership* dan *job resources* dengan *organizational citizenship behavior*. Sementara hubungan secara parsial pada masing-masing variabel meliputi Koefisien korelasi antara *empowering leadership* dengan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,089 dengan tingkat signifikansi 0,000, karena probabilitas dibawah 0,05 maka terjadi korelasi positif dan signifikan, selanjutnya *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* mendapatkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,283 dengan tingkat signifikansi 0,000, karena probabilitas dibawah 0,05 maka terjadi korelasi positif dan signifikan.

Angka R pada tabel diatas sebesar 0,626, R dapat di sebutkan juga sebagai koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 62,6%. *Organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *empowering leadership* dan *job resources* sebesar 62,6%, sedangkan sisanya ($100\% - 62,6\% = 37,4\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

Berdasarkan hasil analisa di atas menyatakan bahwa hipotesis diterima yang berarti ada hubungan yang positif dan signifikan antara *empowering leadership* dan *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi bahwa ada hubungan positif antara *empowering leadership* dan *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan dengan nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$). Hasil penelitian ini memperkuat dengan prediksi dari Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, (2000) yang dimana terdapat beberapa karakteristik seperti 1) individual (kepuasaan, keadilan, komitmen organisasi, komitmen afektif, kepercayaan pada efek positif pemimpin, persepsi peran karyawan, jenis kelamin, pengalaman/pelatihan/pengetahuan, kebutuhan untuk mandiri), 2) karakteristik tugas dan sumber daya (umpan balik tugas, rutinitas tugas, tugas yang memuaskan secara intrinsik), 3) karakteristik organisasi (formalisasi organisasi, penasehat/dukungan organisasi, kohesivitas kelompok, dukungan organisasi yang dirasakan), dan 4) perilaku

kepemimpinan (tujuan kelompok, harapan atas kinerja yang tinggi, perilaku pemimpin yang mendukung dan klarifikasi peran pemimpin).

Selanjutnya dilakukan pengujian secara terpisah pada *empowering leadership* dengan *organizational citizenship behavior*, ditemukan hubungan yang signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,540 dan signifikansi 0,023 ($<0,05$), hasil temuan ini selaras dengan temuan Farooqui (2012) bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana perilaku yang dilakukan karyawan diluar peran dan kapasitas yang dimilikinya, karyawan dengan tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi, sering membantu rekan kerjanya, melakukan tugas ekstra dan meluangkan waktu serta upaya untuk peningkatan efektivitas organisasi (Alzahrani, 2020), ditambahkan juga oleh Erkutlu & Chafra (2015) bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan yang di tunjukkan dengan kualitas hubungan antara pemimpin dengan karyawan dalam memberikan informasi, membimbing, mendukung dan menginspirasi karyawan berkaitan dengan pekerjaan, hal ini juga bermakna bahwa perilaku kepemimpinan seperti otoritas, otonomi dan tanggungjawab di bagi dengan karyawan dalam rangka untuk meningkatkan dan mendorong karyawan untuk lebih reseptif dan adaptif terhadap lingkungan kerja mereka. Alzahrani (2020) juga menyatakan bahwa *empowering leadership* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *organizational citizenship behavior*, dimana karyawan memiliki kebebasan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan dan pilihan mengenai situasi kerja dan tanggung jawab, karyawan lebih otonomi dalam menjalankan pekerjaannya dan karyawan percaya diri untuk menangani tantangan/tuntutan ditempat kerja.

Perilaku *empowering leadership* terjadi ketika pemimpin membina hubungan berdasarkan kepercayaan dengan karyawan, mengkomunikasikan visi yang menarik dan memfasilitasi pengambilan keputusan partisipatif, melatih karyawan lebih mandiri dan menunjukkan kepedulian terhadap masalah pribadi karyawan, atas perilaku tersebut para pemimpin mendapatkan timbal balik karyawan seperti kepercayaan, loyalitas, kepuasan dan kompetensi diri karyawan (Erkutlu & Chafra, 2015). Hubungan timbal balik tersebut menjadikan karyawan memiliki peningkatan dukungan, komunikasi dan peran yang baik dalam pekerjaannya (Harris, Wheeler & Kacmar, 2011). Sedangkan *organizational citizenship behavior* membutuhkan peran pemimpin yang partisipatif dalam pengambilan keputusan, kooperatif dan kolaboratif dalam berbagi pengetahuan untuk menyelesaikan tugas mereka dan terlebih ketika tugas pekerjaan tersebut saling berhubungan dan terintegrasi, hal ini mendorong tertanam perilaku-perilaku organisat *organizational citizenship behavior* karyawan seperti 1) karyawan mampu dalam pengambilan keputusan dan mendelegasikan wewenangnya serta menumbuhkan perasaan bahwa nilai hasil kerja karyawan inovatif, dan 2) karyawan lebih percaya diri terhadap kompetensi mereka (Rhoades & Eisenberger, 2012; dalam Erkutlu & Chafra, 2015). *Empowering leadership* memberikan keuntungan seperti meningkatkan motivasi karyawan, berperilaku responsif terhadap pekerjaan dan meningkatkan sikap, perilaku yang konstruktif (Amundsen & Martinsen, 2015) hal ini selaras dengan *organizational citizenship behavior* yang mana aktivitas dan perilaku ekstra yang dilakukan karyawan secara sukarela untuk membantu rekan kerja dan untuk meningkatkan efektifitas dan keberhasilan organisasi (Organ, 1998).

Hasil pengujian secara terpisah pada penelitian ini di temukan bahwa ada hubungan positif antara *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* dengan koefisien korelasi sebesar 0,595, tingkat signifikansi 0,000 ($<0,05$). Hasil temuan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Maric, Tadic, Hernaus, & Cerne (2019)

menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif antara karakteristik pekerjaan (*Job resources & job demands*) dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan. *organizational citizenship behavior* dapat diwujudkan dari proses membantu rekan kerja dengan beban kerja yang tinggi dan memberikan informasi terkait penyelesaian pekerjaan, hal ini selaras dengan faktor *job resources* yang di kemukakan oleh Mahaveerachartkul & Sooraksa (2018) berkaitan dengan dukungan sebaya (*peer support*). Desain pekerjaan seperti deskripsi pekerjaan, aktivitas, hubungan dan tanggung jawab karyawan, sumber daya pekerjaan dan tuntutan atau tantangan pekerja dapat mendorong kemauan dan tindakan proaktif karyawan untuk melakukan lebih dari pekerjaan formal yang di isyaratkan oleh deskripsi pekerjaannya, kombinasi sumber daya pekerjaan yang tinggi dan tuntutan pekerjaan yang menantang memungkinkan karyawan merasa terstimulasi dan didukung secara bersamaan berkontribusi pada *organizational citizenship behavior* karyawan dan upaya tambahan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Maric, Tadic, Hermaus, & Cerne, 2019), penelitian lain yang menjelaskan bahwa *job resources* dapat berpengaruh tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan, perlu pemediator dalam menghubungkan antara *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* yaitu keterlibatan pekerjaan (Zhang, Zhao, Zou, Dkk, 2021). Mengingat *organizational citizenship behavior* di definisikan karyawan melakukan peran ekstra secara sukarela, sehingga sumber daya (*job resources*) di lingkungan kerja tidak ada seperti dukungan atasan, dukungan rekan kerja dan dukungan organisasi maka *organizational citizenship behavior* karyawan tidak tercipta dengan baik, hal ini juga di dukung dengan penelitian oleh Kim, Chen & Kong (2020) bahwa perilaku kasar dari atasan dapat menurunkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan, dengan kata lain, karyawan tidak akan menunjukkan peran ekstra secara sukarela pada pekerjaannya.

Berdasarkan hasil analisis regresi yang telah peneliti lakukan koefisien determinasi determinasi (R Square) didapatkan hasil sebesar 0,626. Ini berarti *empowering leadership* dan *job resources* memberikan sumbangan efektif terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 62,6 %, sedangkan sisanya 37,4% dipengaruhi oleh sebab – sebab yang lain yaitu karakteristik individu, karakteristik tugas, karakteristik organisasi dan perilaku kepemimpinan lainnya.

KESIMPULAN

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *empowering leadership* dan *job resources* dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan dengan nilai probabilitas 0,000 (<0,05), yang artian peran pemimpin untuk meningkatkan potensi karyawan dalam menjalankan tugas kerjanya dan mendorong karyawan untuk terus belajar (*empowering leadership*) dapat memberikan kontribusi yang positif dalam membantu karyawan untuk bekerja yang tidak hanya bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaannya, dapat berperilaku secara spontan tanpa perintah tertentu dan berperilaku ekstra peran melebihi tugas dan tanggungjawabnya. *Organizational citizenship behavior* juga dapat dicapai dengan pemanfaatan sumber daya pekerjaan (*job resources*), pengalaman yang menyenangkan, mengembirakan di tempat kerja dan mendorong karyawan untuk mengkonseptualisasikan tempat kerja yang tidak hanya sebagai tempat kerja atau tempat mencari nafkah tetapi dipersepsikan sebagai tempat sebagai tempat yang memberikan dan memenuhi kepuasan pribadi karyawan.
2. Penelitian dapat menjadi kontribusi positif pada perkembangan keilmuan industri dan organisasi yang berkaitan dengan *empowering leadership*, *job resources* dan *organizational*

citizenship behavior. Bagi karyawan: penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*, sedangkan bagi praktisi industri dan organisasi: penelitian ini dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pembuatan program pengembangan sumber daya manusia sehingga karyawan dapat berkontribusi aktif dalam efektifitas organisasi.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian ini, terutama kepada seluruh karyawan yang tersebar di area Surakarta, Semarang dan Daerah Istimewa Yogyakarta, serta kepada rekan-rekan diskusi di Program Studi S1 Psikologi Fakultas Ekonomi, Ilmu Sosial, & Humaniora Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta.

DAFTAR REFERENSI

- [1] Akram, M., U., Chauhan, C., Ghosh, K., & Singh, A. (2019), Knowledge Management, Sustainable Business Performance And Empowering Leadership: A Firm-Level Approach, *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 20-35.
- [2] Alzahrani, M., S., (2020) The Impact Of Empowering Leadership Behaviors O Organizational Citizenship Behavior. *Research in economics and management*, 5(1), 24-37. DOI : 10.22158/rem.v5n1p24
- [3] Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323. DOI:10.1177/1548051814565819
- [4] Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. and Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269
- [5] Azwar, S (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- [6] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources Model: State Of The Art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- [7] Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Hakanen, J. J.; Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. 99(2), 274 - 284.
- [8] Cheong, M., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Spain, S.M. and Tsai, C.-Y. (2019), A Review Of The Effectiveness Of Empowering Leadership, *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- [9] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B., (2001). The Job Demands-Resources Model Of Burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512. Doi: 10.1037//0021-9010.86.3.499
- [10] Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015) Empowering Leadership and Organizational Job Embeddedness: The Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics. 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. *Procedia-Social and Behavioral*, 210, 3-10
- [11] Farooqui, M. R. (2012). Measuring Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Consequence of Organizational Climate (OC). *Asian Journal of Business Management*, 4(3), 294-302.
- [12] Grima, S., Seychell, S. and Bezzina, H.F. 2017. Investigating Factors Predicting

- Derivative Mishandling: A Sociological Perspective. *European Research Studies Journal*, 20(4A), 3-17.
- [13] Harris, K., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The Mediating Role of Organizational Job Embeddedness in the LMX–Outcomes Relationships. *The Leadership Quarterly*, 22, 271–281.
- [14] Jada, U.R. and Mukhopadhyay, S. (2019), Empowering leadership and LMX as the mediators between leader’s personality traits and constructive voice behavior, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1). 74-93.
- [15] Jiang, M., Wang, H., & Li, M., (2019) linking empowerig leadership and Organizational Citizenship Behavior Toward Environment: The Role Of Psychological Ownership and Future Time Perspective. *Frontiers Psychol.* 10. 1-13. DOI : 10.3389/fpsyg.2019.02612
- [16] Jones, D. L. (2013). *Empowering Leadership* (1 ed.). Frederiksberg: Ventus Publishing ApS.
- [17] Kumar, M. M. & Shah, S. (2015), Psychometric properties of Podsakoff’s Organizational Citizenship Behavior in the asian context. *The International Journal Of Indian Psychology*, 3(1), 54-60
- [18] Liu, W., Lepak, D., P., Takeuchi, R., & Sims, H., P. (2003) Matching Leadership Styles With Employment Modes: Strategic Human Resources Management Perspective. *Human Resources Management Review*, 13, 127-152. DOI:[10.1016/S1053-4822\(02\)00102-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00102-X)
- [19] Liu, Y. (2015). The Review Of Empowering Leadership. *Journal of Business and Management*, 3, 476-482
- [20] Mahaveerachartkul, K. & Sooraksa, N. (2018), Development and Validation of a Job Resources Scale for Thai Nurses, *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 11(4) : 126-138.
- [21] Maric, M., Tadic, M., Hernaus, T., & Cerne, M., (2019) *Job characteristics and organizational citizenship behavior: a multisource study on the role of work engagement*. DOI: 10.5559/di.28.1.02
- [22] Na-Nan, K., Kanthong, S.N., & Khummueng, K. (2020), *Development of an empowering leadership scale for salespeople: validation and reliability*, *Industrial And Commercial Training*, DOI:[10.1108/ict-02-2020-0025](https://doi.org/10.1108/ict-02-2020-0025)
- [23] Novliadi, F. (2009). Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi Terhadap Dukungan Organizational. *Psikologia*, 2(1), 39-46
- [24] Organ and Podsakof (2006), Organizational Citizenship Behavior (OCB) Its Nature Antecedents and Organ & Ryan, 1995, Consequences, *USA: Sage PublicationLiu*.
- [25] Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *Lexington Books/DC Heath and Com*.
- [26] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000) "OCBs: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research", *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.513–563.
- [27] Prastiwi, T., F. (2018), Efektivitas Pelatihan Kualitas Relasi Atasan-Bawahan Untuk Meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan Hotel X Semarang, *Thesis : Magister Profesi Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata*.
- [28] Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior* Ed 15. New Jersey: Pearson Education
- [29] Rothmann, S., Mostert, K., & Strydom, M. (2006) A Psychometric Evaluation Of

- Job Demands Resources Scale In South Africa. *Journal Of Industrial Psychology*, 32(4), 76-86
- [30] Sawangsak, T. & Thepsang, S. (2010), A Relationship Between Strategic Management, Teacher Empowerment And Continuous Improvement With Quality Leadership Of School Administrators Under The Office Of Bangkok Educational Service Area, *Srinakharinwirot Research and Development (Journal of Humanities and Social Sciences)*, 2(1), 74-84.
- [31] Setyawan, N., F., B., & Sahrah, A. (2012) Peningkatan *organizational citizenship behavior* pada karyawan melalui pelatihan kerjasama, *Insight*, 10(1), 17-36.
- [32] Shahab, M.,A., Sobari, A., & Udin, U., (2018) Empowering Leadership and Organizational Zitizenship Behavior: the Mediating Roles Of Psychological Empowerment and Emotional Intelligence In Medical Service Industry. *International Journal Of Economics and Business Administration*. 6(3) 80-91
- [33] Suan, C. L.; Nasurdin, A. M. (2013). Role Clarity, Supervisory Support, Peer Support, and Work Engagement of Customer-Contact Employees in Hotels: A Future Reasearch Agenda. 8(1), 315 - 329.
- [34] Sugiyono, (2012). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- [35] Yukl, A. G.(1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo
- [36] Zhang, H., Zhao, Y., Zou, P., Li, S., Mu, S., Deng, Q., Du, C., Zhou, G., Wu, J., & Gan, L., (2021) Explaining Organizational Citizenship Behavior Among Chinese Nurses Combating COVID-19. *Risk Management And Healthcare Police*.
- [37] Zhang, X. M., and Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Acad. Manag. J.* 53, 107–128. doi: 10.5465/Amj.2010.48037118