

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi, dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi, kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu (Robbins dan Judge, 2003). Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedang aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi. Perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak (Wexley, 2005). Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perseorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang perilaku organisasi demi perbaikan efektivitas organisasi (Robbins, 2008). Sedangkan menurut Luthans (2006) perilaku organisasi didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Greenberg dan Baron (2000) menyatakan bahwa ada empat karakter utama dari bidang ilmu perilaku organisasi, yaitu:

- a. Perilaku organisasi menggunakan metode ilmiah untuk mengatasi masalah-masalah manajerial. Pengetahuan dalam perilaku organisasi didasarkan pada ilmu perilaku (*behavioral sciences*), seperti psikologi dan sosiologi yang mencari tahu tentang perilaku manusia dan masyarakat melalui penggunaan metode ilmiah.
- b. Perilaku organisasi fokus pada tiga level analisis, yaitu individu, kelompok, dan organisasi. Perilaku organisasi tidak hanya menyoroti orang-orang secara individual, karena dalam organisasi orang bekerja sama dalam kelompok dan tim.
- c. Perilaku organisasi sebenarnya merupakan multi-disipliner. Perilaku organisasi tidak hanya mempelajari sebuah topik dari satu perspektif tertentu, melainkan juga mempertimbangkan berbagai macam pendekatan, mulai dari pendekatan psikologi yang sangat berorientasi pada individu, ilmu sosiologi yang lebih berorientasi pada kelompok, hingga isu-isu dalam kualitas organisasi yang dipelajari oleh para ilmuwan manajemen.

- d. Perilaku organisasi berusaha mengembangkan efektivitas organisasi dan kualitas kehidupan dalam pekerjaan.

Menurut Robbins (2008) perilaku organisasi merupakan bidang ilmu terapan yang dibentuk berdasarkan kontribusi dari sejumlah bidang yang berkaitan dengan perilaku. Bidang-bidang utama adalah psikologi dan psikologi sosial, sosiologi dan antropologi. Kontribusi psikologi sebagian besar ada pada tingkat analisis individual atau mikro, sementara bidang-bidang lain menambah. Secara jelas perilaku organisasi pasti mempunyai tujuan. Adapun tujuan perilaku organisasi adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Semakin banyak perilaku atau kejadian yang dapat diprediksikan dan semakin banyak yang dapat dijelaskan, maka pada gilirannya akan dibutuhkan bentuk kontrol atau pengendalian perilaku. Maksudnya tidak lain agar perilaku individu dalam organisasi dapat selalu diarahkan kearah yang positif, yaitu perilaku yang menunjang pencapaian sasaran organisasi secara efektif.

2.1.2. Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasional ialah kontribusi yang diberikan oleh individu kemudian mendapatkan perhatian dan kepedulian dari organisasi tentang kesejahteraan pegawai. Teori ini mengartikan mereka percaya bahwa organisasi akan memberikan perhatian dan kesejahteraan yang layak sesuai dengan kontribusi kinerja yang dilakukan (Eisenberger, dkk., 1986). Kemudian (Robbins & Timothy, 2008) mengatakan Persepsi dukungan organisasional merupakan tingkat sejauh mana individu memiliki keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai yang kemudian peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Sedangkan menurut Poon et al. (2007) persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan menganggap bahwa organisasi peduli terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan serta mendalilkan persepsi tersebut akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang menganggap bahwa organisasi memberikan dukungan, cenderung menganggap lingkungan kerja mereka sedikit akan ancaman, sehingga memungkinkan pencapaian tujuan dan nilai kerja misalnya, imbalan uang, peningkatan karier yang membantu memenuhi kebutuhan mereka.

Menurut Cullen et al. (2014) persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan merasa didukung oleh manajemen organisasi mereka, termasuk dukungan dari atasan secara langsung. Persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap organisasi tentang bagaimana organisasi menghormati dan peduli terhadap karyawan. Dari pengertian beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah perasaan karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai pekerjaan karyawan dan

peduli terhadap kesejahteraan karyawan yang dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut (Mathis & Jackson, 2006) bahwa dukungan organisasional terdiri dari:

- a. Pelatihan dan pengembangan
- b. Peralatan dan teknologi
- c. Standar kerja
- d. Manajemen dan rekan kerja

Menurut (Kraimer & Wayne, 2004) mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasional meliputi 3 bagian antara lain sebagai berikut :

- a. Penyesuaian/Adjustment yaitu sejauh mana organisasi peduli tentang penyesuaian masing masing individu (termasuk keluarga).
- b. Karir yaitu sejauh mana organisasi peduli akan pengembangan karir.
- c. Keuangan yaitu sejauh mana organisasi peduli akan keuangan dan penghargaan bagi mereka.

2.1.2.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002) yaitu sebagai berikut:

1. Keadilan (*Fairness*)
 - a) Keadilan struktural dan prosedural berkaitan dengan cara yang digunakan untuk menentukan distribusi SDM pada karyawan, serta keadilan yang berkaitan dengan kebijakan bagi karyawan, dan penerimaan informasi yang akurat.
 - b) Keadilan sosial atau keadilan interaksional berkaitan dengan bagaimana organisasi memberikan rasa hormat kepada karyawan.
2. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraannya. Atasan bertindak sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, sehingga karyawan melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.
3. Penghargaan dan Kondisi Kerja. Bentuk dari penghargaan dan kondisi kerja yaitu sebagai berikut :
 - a) Pengakuan, gaji, dan kesempatan promosi teori dukungan organisasi yang berkaitan dengan kesempatan untuk mendapatkan penghargaan bertujuan untuk meningkatkan kontribusi serta meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan.

- b) Keamanan dalam bekerja keamanan dalam bekerja dimaksudkan sebagai jaminan bahwa organisasi akan mempertahankan karyawan di masa depan serta akan memberikan indikasi kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.
 - c) Kemandirian organisasi harus menunjukkan kepercayaan pada hak otonomi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk dalam hal penjadwalan pekerjaan dan berbagai tugas yang mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan.
4. Peran *Stressor*. Stres terjadi pada karyawan yang merasa tidak mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Stres juga bisa diakibatkan oleh adanya kelebihan beban kerja karyawan dan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan.
 5. Pelatihan. Pelatihan kerja merupakan praktik dalam organisasi bagaimana berkomunikasi pada karyawan dengan cara memberikan materi maupun praktik yang belum diketahui karyawan, sehingga karyawan memahami tentang peran dalam organisasi dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
 6. Keamanan dalam bekerja jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan mereka dimasa depan diharapkan memberikan indikasi dukungan organisasional yang kuat (Griffeth., 1990) dalam (Rhoades dan Eisenberger., 2002).
 7. Ukuran. Organisasi pendapat yang dikemukakan (Dekker & Barling., 1995) bahwa dalam organisasi yang besar individu merasa kurang dihargai, karena sangat formalnya kebijakan dan prosedur sehingga dapat mengurangi fleksibilitas dalam merespon kebutuhan mereka.

2.1.2.2. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Indikator untuk mengukur persepsi dukungan organisasi (Rhoades et al., 2002). Indikator tersebut meliputi:

1. Kesejahteraan organisasi yang baik adalah organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam hal ini organisasi menghargai pekerjaan yang telah dilaksanakan karyawan, menyediakan sarana prasarana yang memadai, dan memberikan sikap perhatian pada karyawan.
2. Sikap menghormati sangat penting untuk di tempat kerja. Dengan ini akan semakin tercipta hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Organisasi dapat menunjukkan rasa peduli dan bisa menerima kritik dan saran dari karyawan. Selain itu saran yang membangun dari atasan juga dapat menjadikan karyawan semakin termotivasi untuk semangat bekerja.
3. Penyediaan bantuan apabila karyawan merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, organisasi harus memberikan bantuan untuk menyelesaikan

- pekerjaan tersebut. Selain itu apabila karyawan mengalami masalah, organisasi harus membantu untuk memberikan solusi agar masalah dapat terselesaikan.
4. Kontribusi Setelah karyawan menyelesaikan pekerjaannya, organisasi akan memberikan imbalan atau penghargaan atas pekerjaan karyawan. Tidak hanya memberikan gaji, namun organisasi dapat memberikan apresiasi atas prestasi karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya

2.1.3. Manajemen Pengetahuan

Menurut Davenport dan Prusak (1998), pengetahuan atau *knowledge*, bukanlah data, bukan pula informasi, namun sulit sekali dipisahkan dari keduanya. Perbedaan antara data, informasi dan pengetahuan seringkali hanya pada masalah derajat kedalamannya, dimana pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang lebih ‘mendalam’ dibandingkan informasi, apalagi data. Informasi, sesuai namanya harus melakukan tugasnya, yaitu *inform*. Kata “*inform*” asalnya berarti memberikan bentuk pada sesuatu, dan informasi ditujukan untuk membentuk orang yang menerimanya. Tepatnya, membentuk cara pandang (*outlook; insight*) penerima. Jadi pihak penerimalah yang menentukan - bukan pengirim pesan - apakah pesan yang diterima memang sudah merupakan informasi atau masih berupa data. Yaitu dengan menilai apakah pesan yang diterimanya benar-benar membentuk cara pandangnya sebagai penerima pesan.

Menurut Miller dan Morris (1999) menjelaskan pengetahuan berasal dari perspektif dalam pikiran dan tubuh individu. Sangat penting untuk konsep pengetahuan adalah mengetahui (*knowing*). *Knowing* dan *learning* menangkap aspek dinamis dari pengetahuan. *Knower*, orang yang mengetahui, dapat dikatakan proses “*actionable knowledge*”. Miller dan Morris (1999) menunjukkan bahwa pengetahuan diperoleh ketika, teori, informasi, dan pengalaman diintegrasikan.

Konsep pengetahuan menurut Krogh, Ichiyo dan Nonaka (2000) dapat diringkas sebagai berikut :

1. Pengetahuan merupakan *justified true believe*. Seorang individu membenarkan (*justifies*) kebenaran atas kepercayaannya berdasarkan observasinya mengenai dunia. Jadi bila seseorang menciptakan pengetahuan, ia menciptakan pemahaman atas suatu situasi baru dengan cara berpegang pada kepercayaan yang telah dibenarkan. Dalam definisi ini, pengetahuan merupakan konstruksi dari kenyataan, dibandingkan sesuatu yang benar secara abstrak. Penciptaan pengetahuan tidak hanya merupakan kompilasi dari faktafakta, namun suatu proses yang unik pada manusia yang sulit disederhanakan atau ditiru. Penciptaan pengetahuan melibatkan

perasaan dan sistem kepercayaan dimana perasaan atau sistem kepercayaan itu bisa tidak disadari.

2. Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terbatinkan (*tacit*). Beberapa pengetahuan dapat dituliskan di kertas, diformulasikan dalam bentuk kalimatkalimat, atau diekspresikan dalam bentuk gambar. Namun ada pula pengetahuan yang terkait erat dengan perasaan, keterampilan dan bentuk bahasa utuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis dan institusi. Pengetahuan terbatinkan seperti itu sulit sekali digambarkan kepada orang lain. Mengenali nilai dari pengetahuan terbatinkan dan memahami bagaimana menggunakannya merupakan tantangan utama organisasi yang ingin terus menciptakan pengetahuan.
3. Penciptaan pengetahuan secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut. Berupa ruang bersama yang dapat memicu hubungan-hubungan yang muncul. Dalam konteks organisional, bisa berupa fisik, maya, mental atau ketiganya. Pengetahuan bersifat dinamis, relasional dan berdasarkan tindakan manusia, jadi pengetahuan berbeda dengan data dan informasi, bergantung pada konteksnya.
4. Penciptaan pengetahuan melibatkan lima langkah utama, meliputi:
 - a. berbagi pengetahuan terbatinkan;
 - b. menciptakan konsep;
 - c. membenarkan konsep;
 - d. membangun *prototype*; dan
 - e. melakukan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat dalam organisasi

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan bentuk informasi bernilai tinggi yang bisa digunakan untuk mengambil keputusan dan menjadi dasar untuk bertindak (Davenport & Prusak, 1998). Setiap hari setiap orang berlutut dengan data-data dan informasi, namun data dan informasi bukanlah sebuah pengetahuan (*knowledge*) jika kita tidak bisa menciptakan nilai-nilai (*value*) dari pengetahuan-pengetahuan tersebut, oleh karena itu manajemen tentang pengetahuan inilah dibutuhkan untuk mengambil value dari pengetahuan (Davenport & Prusak, 1998). *Knowledge management* berfokus kepada proses-proses seperti mendapatkan, menciptakan dan membagikan pengetahuan serta dasar- dasar teknis dan kultur yang mendukungnya.

Menurut Alavi dan Leidner (2001), *knowledge management* (KM) terdiri dari empat proses yaitu *knowledge creation*, *knowledge storage/retrieval*, *knowledge*

transfer dan *knowledge application*. Berikut penjelasan dari empat proses dalam *knowledge management*.

1. *Knowledge creation* merupakan penciptaan pengetahuan berhubungan dengan pengembangan pengetahuan baru atau menggantikan pengetahuan yang telah tersedia baik tacit knowledge maupun explicit knowledge.
2. *Knowledge storage/retrieval* merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan yang berada dalam berbagai bentuk struktur komponen, pengetahuan, kodifikasi pengetahuan dan menyimpan pengetahuan untuk memori organisasi (*organizational memory*).
3. *Knowledge transfer* merupakan pengetahuan yang ditransfer antar individu, individu ke kelompok individu, dan kelompok ke kelompok individu dalam sebuah organisasi.
4. *Knowledge application* merupakan penerapan atau integrasi pengetahuan ke dalam proses organisasi atau aktivitas seperti arahan, rutinitas organisasi dan tugas kelompok secara mandiri.

Menurut Wenig (1996), *knowledge management* terdiri atas aktifitas organisasi untuk memperoleh pengetahuan dari pengalaman organisasi, kebijakan dan dari pengalaman satu sama lain, untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas tersebut dilakukan oleh perpaduan teknologi, struktur organisasi dan strategi berbasis kognisi (*cognitive based strategies*) untuk mendapatkan pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru, dengan cara meningkatkan sistem kognisi (organisasi, manusia, komputer, atau gabungan manusia dan sistem komputer) dalam penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan untuk belajar, memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Sedangkan Sykrme (2003) mendefinisikan KM sebagai suatu proses yang dapat menolong organisasi menemukan, memilih, menyebarkan dan memindahkan informasi yang penting dan diperlukan untuk berbagai aktivitas seperti penyelesaian masalah, proses pembelajaran yang dinamis, serta strategi perencanaan dan pengambilan keputusan. Secara umum, manajemen pengetahuan adalah sebuah proses yang mengkoordinasikan penggunaan informasi, pengetahuan dan pengalaman.

2.1.3.1. Indikator Manajemen Pengetahuan

Proses *knowledge management* itu sendiri dapat diklasifikasikan menjadi beberapa proses. Beccera-Fernandez (2004) mendefinisikan klasifikasi proses *knowledge management* sebagai berikut:

- a. *Proses discovery* yaitu menciptakan pengetahuan (*tacit* atau eksplisit) baru berdasarkan data, informasi atau pengetahuan yang sudah ada.

- b. *Proses Capture* yaitu suatu proses yang bertujuan untuk mengambil pengetahuan – baik yang *tacit* atau eksplisit – dari tempat pengetahuan tersebut disimpan.
- c. *Proses Sharing* yaitu suatu proses berbagi pengetahuan (*tacit* atau *explicit*) kepada orang lain.

Proses application, merupakan penerapan dari manajemen pengetahuan kedalam proses bisnis. Penilaian manajemen pengetahuan merupakan aspek yang penting dalam implementasi *knowledge management*. Penilaian manajemen pengetahuan dapat menentukan *baseline* atau dasar bagi implementasi, termasuk keadaan infrastruktur saat ini. Dengan adanya penilaian manajemen pengetahuan dimungkinkan untuk menentukan area mana yang masih perlu perbaikan, juga dapat dilihat sejauh mana manajemen pengetahuan dapat meningkatkan performa organisasi. Penilaian manajemen pengetahuan dapat dilakukan di awal ketika akan melakukan implementasi manajemen pengetahuan, atau dapat dilakukan di akhir implementasi. Jika dilakukan pada awal implementasi, umumnya penilaian manajemen pengetahuan yang dilakukan adalah untuk mengukur tingkat kesiapan organisasi dalam implementasi manajemen pengetahuan. Sedangkan jika dilakukan di akhir implementasi, penilaian manajemen pengetahuan dilakukan untuk mengukur dampak implementasi *knowledge management* terhadap organisasi. Beberapa aspek yang dapat diukur dalam penilaian manajemen pengetahuan adalah (Beccerra-Fernandez, 2004) :

- a. Penerapan *knowledge management solution*, yakni mengukur keempat proses *knowledge management* : *knowledge discovery*, *capture*, *sharing* dan *knowledge management assessment*.
- b. *Knowledge* yang dihasilkan dalam *knowledge management solution*. Dampak *knowledge management* terhadap performa organisasi. Dalam model Beccerra-Fernandez (2004), dampak *knowledge management* terhadap organisasi dapat diukur melalui dampak *knowledge sharing* terhadap dimensi perusahaan yakni karyawan (*people*), proses (*process*), produk (*product*) dan performa organisasi (*organizational performance*).

2.1.4. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Hughes, dkk (2015) kepemimpinan ialah bentuk tampilan yang melibatkan pemimpin, para pengikut dan situasi. Kebanyakan bila membahas kepemimpinan selalu memusatkan perhatiannya pada kepribadian, karakter fisik, atau perilaku seorang pemimpin sementara yang lainnya belajar tentang adanya hubungan kerja diantara para pemimpin serta pengikutnya; hal lainnya mempelajari cara tentang aspek situasi yang dapat mempengaruhi pemimpin dalam berperilaku.

Pengarahan, pembimbingan, penggerakan, dan pengendalian secara fungsional, dimulai dari proses manajemen dalam sebuah tingkatan keorganisasian, dalam mewujudkan keseluruhan hal tersebut diperlukan manusia yang mampu mempengaruhi orang lain atau yang disebut dengan pemimpin.

Menurut Mulyadi (2015) “gaya kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu”. Menurut Rivai dan Mulyadi (2015), yaitu “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi”. Menurut Sutrisno (2016), ”gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya”. Menurut Yani (2012), “gaya kepemimpinan adalah cara meningkatkan kelompok untuk mencapai sesuatu melalui motivasi, pemimpin harus lebih terkait dengan kepuasan kerja dan penciptaan suatu gambaran yang jelas tentang bagaimana para bawahan dapat memperoleh suatu penghargaan berdasarkan pada pencapaian kinerjanya.

Menurut Rotwell, Stavros, dan Sullivan (2016) bahwa kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*. Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada satu hal yang lebih daripada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikutnya baik secara individual maupun tim. Komponen kepemimpinan transformasional adalah atribut ideal, perilaku ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Seorang pemimpin dengan atribut ideal menunjukkan atribut ideal dan perilaku ideal, dan mereka sangat dihormati oleh pengikut mereka karena memiliki kemampuan luar biasa, tekad, dan kemauan untuk mengambil risiko. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan mengilhami bawahan; menciptakan harapan yang dikomunikasikan, yang ingin ditemui bawahan; dan menunjukkan komitmen terhadap visi bersama. Seorang pemimpin dengan rangsangan intelektual merangsang bawahan untuk menjadi inovatif, dan bawahan didorong untuk memberikan ide dan saran (Megheirkouni, 2017).

2.1.4.1. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan. Menurut Bass dan Avolio (1993) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

- a. *Idealized Influenced* (kharisma), Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respect dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *ireferent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.
- b. *Inspirational Motivation* (inspirasi). Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual). Menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

- d. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual). Memberikan perhatian pribadi, menghargai perbedaan individual, memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

2.1.5. Pemberdayaan Psikologi Pegawai

Dari tahun 1990 hingga baru-baru ini, banyak peneliti telah memperluas konsep pemberdayaan sebagai proses psikologis, motivasi intrinsik dan proses kontrol yang dirasakan, kompetensi dan pemberian energi untuk mencapai tujuan (Ahmad & Oranye, 2010). Pemberdayaan dari perspektif sosial dan psikologis dilihat sebagai proses pertumbuhan pribadi dan pengembangan dimana kualitas, nilai, dan upaya yang melekat pada individu serta faktor lingkungan adalah faktor kunci. Pemberdayaan psikologis, menurut Spreitzer ialah sekumpulan motivasi kognitif mengenai lingkungan kerja dan arah pikiran individu terkait peran dalam pekerjaannya (Wagner, et al., 2010). Spreitzer (1992) yang dikutip oleh Spreitzer (1995), mendefinisikan pemberdaya psikologis sebagai peningkatan motivasi intrinsik yang dimanifestasikan ke dalam empat kognisi, yang mencerminkan orientasi seseorang terhadap peran pekerjaannya. Empat kognisi ini adalah *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*. Secara bersama-sama, keempat kognisi pemberdayaan psikologis mencerminkan perilaku proaktif yang berorientasi pada peran kerja seseorang. Dengan kata lain, karyawan yang diperdayakan tidak melihat situasi kerja mereka dihargai "*given*" melainkan sesuatu yang dapat dibentuk melalui aktivitas mereka sendiri. Para peneliti dan praktisi organisasi telah mengidentifikasi pemberdayaan psikologis sebagai konstruk yang perlu memperoleh perhatian kritis. Meluasnya minat terhadap masalah pemberdayaan psikologis muncul pada saat persaingan global dan perubahan organisasi marak terjadi sehingga organisasi mengharuskan anggotanya lebih inisiatif dan inovatif (Spreitzer, 1995).

Menurut Meyerson et al (2008) pemberdayaan psikologis adalah keyakinan seorang individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan keterampilan dan kompetensi. Lebih jauh Meyerson menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang kompeten atau mampu merasa diperdayakan di lingkungan kerjanya. Mereka yang merasa

lebih kompeten tentang kemampuan mereka dan berhasil diberdayakan atau memiliki tingkat pemberdayaan psikologis lebih tinggi seharusnya akan:

- a. merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka;
- b. akan lebih berkomitmen untuk organisasi mereka;
- c. memiliki niat yang lebih rendah untuk berhenti organisasi;
- d. menunjukkan kinerja yang lebih positif.

Conger dan Kanungo (1988; pada Spreitzer, 1995) mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai konsep motivasional tentang pemenuhan diri, yang secara lebih spesifik dapat dinyatakan sebagai meningkatnya motivasi tugas intrinsik (*intrinsic task motivation*) yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kerjanya. Sedangkan konsep pemberdayaan psikologis menurut Thomas dan Velthouse (1990) ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*). Dari penelitian Spreitzer (1986) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yang juga sama dengan konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu:

- a. *Sense of meaning*. *Meaning* merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.
- b. *Sense of competence*. Kompetensi atau *self efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada self esteem karena difokuskan pada efficacy secara spesifik pada peran pekerjaan.
- c. *Sense of determination*. Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka self determination merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan atau melakukan suatu pekerjaan.
- d. *Sense of impact*. *Impact* atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat memengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif.

Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis adalah motivasi intrinsik yang ditanamkan pada empat dimensi kesadaran (*cognition*) seorang individu (karyawan) terhadap orientasi peran kerjanya, yang meliputi keberartian (*meaning*), keyakinan diri (*self efficacy*), penentuan sendiri (*self determination*), dan dampak (*impact*). Ada empat elemen pemberdayaan yang meningkatkan motivasi intrinsik dalam bekerja, yaitu keberadaan kesempatan untuk memilih, penguatan kompetensi, kebermaknaan dan kemajuan dalam bekerja.

2.1.5.1. Dimensi Pemberdayaan Psikologi

Spreitzer (1995) mendefinisikan konstruk Pemberdayaan psikologis dengan empat dimensi yaitu:

- a. Bermakna (*meaning*) merefleksikan derajat seseorang dimana seseorang percaya dan perhatian terhadap maksud suatu tujuan. Kebermaknaan (*meaningfulness*) dinilai berdasarkan standar pribadi seseorang atau berdasarkan standar kebutuhannya.
- b. Mampu (*competence*) mengacu pada keyakinan akan kemampuan diri yang spesifik untuk bekerja bersumber pada keyakinan individu pada kapabilitas dan pengetahuannya untuk dapat melaksanakan aktivitas dan tugas dengan keterampilan sehingga dapat mencapai kesuksesan.
- c. Determinasi diri (*self determination*) merepresentasikan tingkatan dimana seseorang merasakan tanggungjawab yang timbal balik untuk tindakantindakan yang berhubungan dengan pekerjaan, pada perasaan memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur perilaku.
- d. Akibat (*Impact*) sebagai sebuah pengalaman memiliki pengaruh yang strategis, administratif ataupun operasional pada pekerjaan yang dapat memberikan perbedaan. Secara bersama-sama keempat dimensi tersebut merefleksikan orientasi terhadap peran kerja secara aktif. Keempat dimensi diatas tergabung membentuk keseluruhan konstruk pemberdayaan psikologis, atau dengan kata lain apabila salah satu dimensi tidak ada, maka tingkat pemberdayaan psikologis yang diperoleh juga tidak maksimal (Spreitzer, 1995).

2.1.5.2. Pengukuran Pemberdayaan Psikologi

Pemberdayaan Psikologis diukur dengan *Psychological Empowerment Scale* (PEC) yang dikembangkan oleh Thomas dan Velthouse (1990) dan telah diadopsi oleh Spreitzer (1996). Alat ukur ini disusun berdasarkan empat dimensi pemberdayaan

- a. *meaning*,
- b. *competence*,
- c. *self determination* dan
- d. *impact*.

2.1.6. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ, et al. (2006), mendefinisikan OCB yaitu perilaku individual yang bersifat bebas, sukarela dan tidak mengharap imbalan namun tetap mendorong keefektifitasan fungsi-fungsi organisasi. Maksud dari bersifat bebas dan suka rela adalah perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi

jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak organisasi namun berdasarkan pilihan personal. Robbins & Judge (2008) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Menurut Dikshit & Dikshit (2014), OCB adalah perilaku yang menguntungkan dan bermanfaat bagi organisasi, administrasi, kelompok dan individu. Podsakoff (2000), mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Greenberg dan Baron (2003) berpendapat bahwa OCB adalah suatu bentuk perilaku informal dimana seseorang berperilaku melebihi yang diharapkan secara formal untuk dapat memberikan kemajuan yang tinggi bagi organisasi maupun orang-orang yang ada didalamnya. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan tindakan yang terpaksa dilakukan, perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak berkaitan langsung dengan sistem penghargaan yang formal.

2.1.6.1. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Awalnya Organ, Smith dan Near (1983) membagi dimensi OCB menjadi dua yaitu *altruism* dan *generalized compliance* dan dalam perkembangannya dimensi Organ (1988) dikembangkan oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter (1990) yang dikembangkan menjadi lima dimensi dari OCB yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue* (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006). Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ et al (2006) yaitu:

1. *Altruisme* : perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.
2. *Conscientiousness*: perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai.
3. *Civic virtue*: perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedurprosedur organisasi dapat

diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi), mengarah pada tanggungjawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

4. *Courtesy*: perilaku yang bersifat menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Sportmanships*: perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai sportmanship tinggi akan meningkatkan iklim yang positif di antara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

2.1.7. *Innovative Work Behavior*

Janssen (2000) mengemukakan perilaku inovatif sebagai upaya yang sengaja dilakukan untuk menghasilkan ide baru yang lebih menguntungkan dan bermanfaat bagi individu maupun kelompok. Adapun De Jong (2010) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai suatu aktivitas individu yang memiliki tujuan untuk mengenalkan gagasan-gagasan atau ide-ide baru yang bermanfaat, terkait proses, produk, maupun prosedur. Perilaku inovatif juga dapat diartikan sebagai suatu bentuk perubahan baik secara perlahan maupun secara radikal (McKeown, 2008). West dan Farr (1989) menjelaskan definisi inovasi sebagai suatu bentuk pengenalan maupun penerapan gagasan, proses, produk, dan prosedur yang baru kepada kelompok maupun perusahaan atau organisasi yang menerapkannya yang secara sengaja dirancang untuk memberikan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan, kelompok, masyarakat, maupun individu. Terdapat empat jenis perilaku inovatif (Tidd & Bessant, 2009) yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi posisi, dan inovasi paradigma. Inovasi produk terkait dengan adanya perubahan terkait dengan produk ataupun pelayanan yang ditawarkan oleh organisasi ataupun perusahaan. Selain inovasi produk, inovasi proses juga dapat dilakukan.

Inovasi proses terkait dengan adanya perubahan terkait dengan cara membuat ataupun mengirimkan produk atau pelayanan oleh organisasi maupun perusahaan (Tidd & Bessant, 2009). Jenis inovasi yang ketiga adalah inovasi posisi terkait dengan adanya perubahan dalam konteks dimana produk atau pelayanan diperkenalkan oleh organisasi maupun perusahaan (Tidd & Bessant, 2009). Jenis inovasi selanjutnya adalah inovasi paradigma merupakan inovasi yang berkaitan dengan adanya perubahan dalam hal model mental yang dilakukan sebuah organisasi maupun perusahaan (Tidd & Bessant, 2009). Berdasarkan pemaparan definisi perilaku inovatif dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku

inovatif merupakan perilaku mengenalkan ide-ide atau gagasan-gagasan baru terkait proses, prosedur maupun produk secara sengaja yang bermanfaat bagi individu maupun perusahaan atau organisasi.

2.1.7.1. Aspek-Aspek *Innovative Work Behavior*

Aspek- aspek dari perilaku inovatif terdiri dari tiga aspek menurut Janssen (2000) yaitu :

- a. *Idea generation*. *Idea generation* merupakan langkah awal perilaku inovasi terbentuk. *Idea generation* terjadi ketika karyawan memunculkan suatu ide yang baru dan bermanfaat bagi ranah tertentu sebagai akibat dari permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan atau organisasi. Ide dapat bersifat orisinal maupun memodifikasi dari proses kerja ataupun produk yang sebelumnya sudah ada atau dilakukan. Sebagai contoh, ketika suatu perusahaan menghadapi masalah rendahnya minat konsumen pada produk baru diluncurkan, maka karyawan di bagian pemasaran perlu merancang strategi serta melakukan riset terhadap peluang-peluang di pasaran sehingga produk tersebut dapat dengan mudah diterima dan diminati oleh konsumen. Pada kasus ini, karyawan di bagian pemasaran dapat memunculkan ide baik menciptakan kembali maupun memodifikasi produk agar dapat meningkatkan daya minat konsumen terhadap produk baru yang sedang diluncurkan.
- b. *Idea promoting*. Setelah adanya *idea generation*, pencipta ide perlu mempromosikan ide baru (*idea promoting*) yang sudah diciptakan agar dapat diterima oleh rekan-rekan kerjanya maupun perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja. Pencipta ide harus mampu meyakinkan atasan dan rekan-rekan kerjanya serta menciptakan koalisi agar dapat mendukung ide baru yang sudah diciptakan sehingga ide baru dapat terlaksana dengan baik. Pelaksanaan promosi ide dapat dilakukan dengan menuangkan ide baik secara lisan maupun tulisan kepada para atasan dan karyawan potensial sehingga dapat saling mendukung satu sama lain.
- c. *Idea realization*. Ide yang muncul dapat dikatakan sebagai inovasi setelah didukung dan disetujui yang kemudian direalisasikan dengan cara membuat sebuah prototipe atau model dari ide yang telah muncul menjadi sebuah produk atau proses kerja yang dapat diterapkan dalam lingkup pekerjaan, golongan atau kelompok, maupun organisasi. Karyawan perlu 16 bekerjasama untuk menerapkan dan melaksanakan ide dalam kinerja sehari-hari sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Pelaksanaan realisasi ide ini diperlukan konsistensi sehingga evaluasi harus dilakukan secara berkala agar ide yang diterapkan dapat berjalan dengan efektif. Berdasarkan uraian aspek-aspek

perilaku inovatif yang dikemukakan Janssen (2000) di atas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek perilaku inovatif meliputi *idea generation* (memunculkan ide), *idea promotion* (promosi ide) dan *idea realization* (realisasi ide).

2.1.7.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Innovative Work Behavior*

Terdapat beberapa faktor baik secara internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif yaitu:

- a. Faktor Internal. Faktor internal yang dimaksudkan adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan yang mampu menggerakkan karyawan untuk memunculkan perilaku inovatif. Faktor ini penting karena karyawan merupakan pelaku utama yang menggerakkan suatu ide dapat dijalankan. Faktor internal yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif pada karyawan, yaitu:
 - a) Tipe kepribadian Tipe kepribadian karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku inovatif karyawan (Etikariena & Muluk, 2014). Hal ini dikarenakan ketika karyawan memiliki kepribadian yang mendorong pada perubahan-perubahan diri ke arah yang lebih baik maka karyawan juga akan terdorong untuk selalu memperbaiki dirinya. Ketika karyawan melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik maka karyawan akan berusaha mencari alternatif-alternatif solusi agar dirinya tidak kembali menjadi pribadi yang ditinggalkan. Demikian, karyawan juga akan memunculkan perilaku-perilaku inovatif yang dapat menunjang karyawan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik serta selalu berusaha memperbaiki hasil kerja menjadi lebih efektif.
 1. Level pendidikan. Level pendidikan karyawan juga dapat mempengaruhi perilaku inovatif yang muncul pada karyawan (Etikariena & Muluk, 2014). Karyawan yang memiliki level pendidikan yang lebih tinggi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk memunculkan perilaku inovatif. Hal ini dikarenakan semakin tinggi level pendidikan yang dimiliki maka karyawan akan memiliki wawasan yang luas sehingga mampu mengembangkan wawasan-wawasan yang dimiliki menjadi ide-ide yang dapat direalisasikan.
 2. Gaya penyelesaian masalah. Gaya penyelesaian masalah yang tepat akan mendorong karyawan memunculkan perilaku inovatif sebagai solusi maupun tindakan preventif suatu permasalahan (Etikariena & Muluk, 2014). Karyawan yang memiliki gaya penyelesaian masalah *problem solves* maupun *problem seekers* akan terdorong memunculkan penyelesaian-penyelesaian masalah serta melakukan antisipasi permasalahan sehingga terdorong berperilaku inovatif sebagai tindakan preventif agar masalah tidak terjadi. Sedangkan karyawan yang

abai terhadap permasalahan-permasalahan yang terjadi akan cenderung untuk tidak berbuat apa-apa sehingga perilaku inovatif dimungkinkan tidak muncul.

3. Motivasi Kerja Karyawan. Seseorang yang mampu memotivasi diri untuk melakukan pekerjaan dengan baik akan mampu memunculkan perilaku inovatif (Etikariena & Muluk, 2014). Adanya motivasi kerja yang baik menjadikan karyawan terdorong untuk melakukan inovasi-inovasi yang akan menjadi karyawan tersebut menghasilkan kinerja yang memuaskan. Sedangkan karyawan yang kurang mampu memotivasi diri untuk menghasilkan kinerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang statis.
4. Keberanian mengambil risiko. Karyawan yang berani mengambil risiko atas segala sesuatu yang dikerjakannya akan berpeluang untuk melakukan inovasi (Etikariena & Muluk, 2014;) Keberanian dalam mengambil risiko menjadikan karyawan lebih leluasa dalam mengekspresikan ide-idenya serta melakukan implementasi atas ide-ide yang diciptakan. Berbeda ketika karyawan memiliki ketakutan dalam mengambil risiko akan membatasi karyawan dalam mengekspresikan serta mengimplementasikan ide-idenya dengan baik.
5. Kondisi Psikologis Perets, Binyamin, dan Carmeli (Rulevy & Parahyanti, 2016) menemukan bahwa kondisi psikologis yang positif dalam ruang lingkup pekerjaan dapat meningkatkan motivasi serta menanamkan keterikatan karyawan dalam memunculkan ide-ide inovatif. Kondisi psikologis yang positif menjadikan individu lebih termotivasi untuk menjadi lebih produktif serta bersemangat mencapai tujuan. Sehingga individu dapat terdorong memunculkan ide-ide baru untuk dapat menjadi lebih produktif dan mencapai tujuan.

b. Faktor Eksternal

1. Peran pemimpin atau atasan pekerja yang berkualitas hanya akan memunculkan performa maksimalnya ketika dipimpin oleh pemimpin yang berkualitas. Pemimpin yang berkualitas memiliki pandangan yang jauh ke depan (visioner) sehingga mampu memacu para anggotanya dalam memunculkan perilaku inovasi serta mampu bersinergi menggerakkan orang-orang di dalam perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sebaliknya, pemimpin juga dapat menjadi penghancur bagi perusahaannya ketika tidak dapat menggerakkan para anggotanya untuk melakukan perubahan dan pembaruan (Ancok, 2012; Etikariena & Muluk, 2014).
2. Iklim organisasi Schneider dan Reichers (Octara & Salendu, 2013) menjelaskan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku inovatif pada karyawan. Hal ini dikarenakan iklim organisasi mampu merefleksikan keyakinan serta psychological meanings yang dimiliki oleh setiap karyawan terhadap

- lingkungannya dan berusaha untuk mewujudkannya. Selain itu, iklim organisasi terbentuk dari kepribadian, sikap, serta perilaku yang dimiliki seluruh anggota organisasi sehingga ketika organisasi memiliki orang-orang yang secara positif mendukung adanya perubahan menjadi lebih baik maka dimungkinkan perilaku inovatif akan muncul.
3. Tipe pekerjaan. Tipe pekerjaan memiliki andil dalam mempengaruhi karyawan memunculkan perilaku inovatif. Hal ini dikarenakan tipe pekerjaan membuat karyawan memutuskan untuk berperilaku inovasi atau tidak. Karyawan yang dituntut untuk melakukan pekerjaan yang dinamis akan mendorong dirinya untuk melakukan perkembangan dan perubahan secara aktif sehingga karyawan dapat memunculkan ide-ide inovatif yang nantinya akan menunjang pekerjaan mereka. Selain itu, pekerjaan yang memiliki batas waktu yang cepat juga akan mendorong karyawan menghasilkan ide-ide atau gagasan secara cepat sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan (Etikariena & Muluk, 2014)

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Persepsi dukungan organisasi terhadap pemberdayaan psikologi pegawai

Tingginya akan perhatian dan kepedulian dari organisasi akan kontribusi yang telah diberikan oleh pegawai menyebabkan makin tingginya motivasi intrinsik yang dimiliki pegawai tersebut dalam hal kesadaran seorang individu (pegawai) terhadap orientasi peran kerjanya, yang meliputi keberartian, keyakinan diri, penentuan sendiri dan dampak yang akan diterimanya. Tingginya motivasi ini sependapat dengan Meyerson et al (2008) yang menyatakan pemberdayaan psikologis adalah keyakinan seorang individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan keterampilan dan kompetensi. Lebih jauh Meyerson menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang kompeten atau mampu merasa diberdayakan di lingkungan kerjanya. Mereka yang merasa lebih kompeten tentang kemampuan mereka dan berhasil diberdayakan atau memiliki tingkat pemberdayaan psikologis lebih tinggi akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, merasa lebih berkomitmen untuk organisasi mereka, merasa memiliki niat yang lebih rendah untuk berhenti organisasi, dan menunjukkan kinerja yang lebih positif.

Beberapa kajian empiris yang dilakukan Jiwon Park dan Woocheol Kim (2022) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologi. Akifa

Tahira, Waqas Farooq dan Imran Akbar (2022) menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan pada pemberdayaan psikologi. Dan dukungan dari penelitian Mohammed Abdulrab , Abdul Rahim Zumrah, Qais Almaamari, Ali Nasser Al-Tahitah, Osama Isaac & Ali Ameen (2018) yang menemukan bahwa keberadaan akan persepsi dukungan organisasi mampu meningkatkan pemberdayaan psikologis.

2.2.2. Manajemen Pengetahuan terhadap pemberdayaan psikologi pegawai

Manajemen pengetahuan yang efektif memainkan peran penting dalam mendorong semangat diri seorang karyawan dalam bekerja. Aktifitas organisasi guna memperoleh pengetahuan dari pengalaman organisasi, kebijakan dan dari pengalaman satu sama lain menjadi pendorong dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pegawai dengan pengetahuan dan pengalaman yang baik memiliki motivasi diri tinggi dalam menyelesaikan segala aktivitas pekerjaan dalam organisasinya.

Beberapa kajian empiris yang dilakukan Sayed Ali Akbar Ahmadi, Mohammad Reza Daraei, Behzad Khodaie & Yashar Salamzadeh (2012) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara praktik manajemen pengetahuan dengan pemberdayaan karyawan. Mahmoud Rafiee, & Narges Saeidian Khorasgan (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan bermakna antara dua variabel prediksi manajemen pengetahuan dan semua dimensinya dengan pemberdayaan psikologis.

2.2.3. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologi

Pengaruh yang diberikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologi adalah positif dan signifikan, ini berarti gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kehendak pegawai dapat menjadi pendorong utama bagi pegawai dalam memotivasi diri guna meningkatkan orientasi perannya dalam bekerja di organisasi. Para pegawai akan merasa memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang harus dikerjakannya dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan transformasional memfokuskan pada memotivasi dan menginspirasi pegawai untuk mencapai potensi mereka dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan memberikan dukungan, pengakuan, dan bimbingan yang dibutuhkan, kepemimpinan transformasional memotivasi pegawai untuk berpikir secara kreatif.

Beberapa kajian empiris yang dilakukan oleh Bilal Bin Saeeda, Bilal Afsarb, Asad Shahjehanb & Syed Imad Shahc (2018) yang menemukan bahwa

kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang nyata terhadap pemberdayaan psikologi. Fouzia Ashfaq, Ghulam Abid, Sehrish Ilyas, & Anwer Hasnain (2021) menyatakan adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis pada karyawan. Mohammed Abdulrab, Abdul Rahim Zumrah, Qais Almaamari & Ali Al-Tahitah (2018) yang telah membuktikan bahwa secara empiris telah menegaskan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis.

2.2.4. Persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

Greenberg dan Baron (2003) berpendapat bahwa OCB adalah suatu bentuk perilaku informal dimana seseorang berperilaku melebihi yang diharapkan secara formal untuk dapat memberikan kemajuan yang tinggi bagi organisasi maupun orang-orang yang ada didalamnya. Karyawan akan memiliki perilaku yang bersifat sukarela, bukan tindakan yang terpaksa dilakukan, perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak berkaitan langsung dengan sistem penghargaan yang formal.

Kajian empiris yang dilakukan oleh Mohammed Abdulrab, Abdul Rahim Zumrah, Qais Almaamari, Ali Nasser Al-Tahitah, Osama Isaac & Ali Ameen (2018) yang memberikan bukti empiris tentang adanya hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Della Aprilani, Fridawaty Rivai Alimin Maidin, Noer Bahry Noor, Lalu Muhammad, & Herlina Hamzah (2021), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.2.5. Manajemen Pengetahuan terhadap *organizational citizenship behavior*

Karyawan yang mampu mengelola pengetahuan dan pengalamannya dalam organisasi membuat dirinya semakin berperilaku secara sukarela guna kebaikan dan kemajuan perusahaan. Semakin tingginya pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai telah membuat mereka semakin bertindak dengan ikhlas dan sukarela, ini dilakukannya semata-mata kinerja organisasi semakin meningkat. Kajian empiris yang dilakukan oleh W. Widodo & Irvandi Gustari (2020) yang menemukan adanya pengaruh signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian Rita Aryani dan W. Widodo (2020) yang menyimpulkan manajemen pengetahuan memberikan pengaruh yang nyata dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.6. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*

Robbins & Judge (2008) yang mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Greenberg dan Baron (2003) berpendapat bahwa OCB adalah suatu bentuk perilaku informal dimana seseorang berperilaku melebihi yang diharapkan secara formal untuk dapat memberikan kemajuan yang tinggi bagi organisasi maupun orang-orang yang ada didalamnya. Kajian empiris dilakukan oleh Ahmed Zakaria Abdullahi, Ebenezer Bugri Anarfo & Hod Anyigba (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memprediksi OCB karyawan secara positif. Taylan Budur & Ahmet Demir (2022) yang menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior*.

2.2.7. Persepsi dukungan organisasi terhadap *innovative work behavior*

Seperti yangungkapkan oleh De Jong (2010) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai suatu aktivitas individu yang memiliki tujuan untuk mengenalkan gagasan-gagasan atau ide-ide baru yang bermanfaat, terkait proses, produk, maupun prosedur. Janssen (2000) mengemukakan perilaku inovatif sebagai upaya yang sengaja dilakukan untuk menghasilkan ide baru yang lebih menguntungkan dan bermanfaat bagi individu maupun kelompok. Kajian empiris yang dilakukan oleh Hüseyin Aslan (2019), dalam analisis ini dinyatakan dukungan organisasi yang dirasakan ditemukan memiliki efek positif yang signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif. Bilal Afsar & Yuosre Badir (2016) menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

2.2.8. Manajemen Pengetahuan terhadap *innovative work behavior*

Pegawai yang memiliki akses ke pengetahuan dan informasi yang relevan dan up-to-date akan lebih mampu untuk membuat keputusan yang tepat dan memecahkan masalah secara inovatif. Manajemen pengetahuan yang baik juga membantu untuk memfasilitasi pertukaran dan penyebaran pengetahuan antar pegawai dalam organisasi. Ini memungkinkan pegawai untuk belajar dari pengalaman dan pengetahuan rekan kerja mereka dan menggunakan informasi tersebut untuk mengembangkan solusi inovatif. Beberapa kajian empiris yang dilakukannya Sergio Delapan-Jiménez, Beatrice Alice Leyva-Osuna, Charles Armando James-Hernandez dan Alma Rocksaya atau Garcsayaa-

Garcayasebuah (2021) manajemen pengetahuan memiliki hubungan langsung, positif, dan signifikan dengan keberlanjutan dan inovasi. Widodo & Irvandi Gustari (2020) Hasil penelitian mengungkapkan bahwa KM dan kreativitas memiliki sumber pengetahuan Dari individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif.

2.2.9. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap *innovative work behavior*

Seorang pemimpin mau memberikan dukungan, pengakuan, dan bimbingan yang dibutuhkan maka akan memotivasi pegawai untuk berpikir secara kreatif dan mengembangkan solusi secara inovatif. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional mampu memainkan peran penting dalam memotivasi pegawai untuk melakukan tingkah laku inovatif dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki kepemimpinan yang transformasional untuk membantu pegawai mereka untuk berkembang dan berkontribusi secara inovatif.

Beberapa kajian empiris yang dilakukan oleh Bilal Bin Saida Asad Shahjehanb dan Syed Imad Shahc (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasioan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Mohamed Alblooshi, Mohammad Syamsuzzaman, Salah Haridy (2020) menyatakan gaya kepemimpinan berdampak positif terhadap inovasi organisasi. Bilal Afsar dan Mariam Masood (2019) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja inovatif

2.2.10. Pemberdayaan psikologi pegawai terhadap *innovative work behavior*

Keyakinan seorang pegawai atas kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan keterampilan dan kompetensi mampu mendorong tingginya perilaku inovasi yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pemberdayaan psikologi pegawai adalah suatu kondisi di mana karyawan merasa memiliki kontrol dan pengaruh terhadap pekerjaan mereka. Kondisi ini dapat dicapai melalui pemberian otonomi, informasi, dan dukungan dari organisasi. Perilaku kerja inovatif adalah perilaku yang bertujuan untuk menghasilkan ide-ide baru atau perbaikan terhadap proses, produk, atau layanan. Perilaku ini penting untuk organisasi karena dapat membantu mereka untuk bersaing di pasar yang kompetitif. Beberapa Kajian empiris yang dilakukan oleh Jiwon Park dan Woocheol Kim (2022) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Bilal Bin Saeeda, Bilal Afsarb, Asad Shahjehanb & Syed Imad Shahc (2018) menemukan adanya pengaruh yang

signifikan dan positif dari pemberdayaan psikologi terhadap *innovative work behavior*. Fouzia Ashfaq, Ghulam Abid, Sehrish Ilyas, & Anwer Hasnain (2021) menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis secara signifikan mampu memprediksi perilaku inovatif di kalangan karyawan dalam perusahaan. Matej Groselj, Matej Cerne, Sandra Penger & Barbara Grah (2020), dalam penelitian ini ditemukan bahwa pemberdayaan psikologis mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif antara pemberdayaan psikologi dan perilaku kerja inovatif.

2.2.11. Organizational citizenship behavior terhadap *innovative work behavior*

Tingginya perilaku dari para pegawai dalam usahanya meningkatkan kinerja organisasi tanpa mengharap imbalan apapun mendorong para pegawai tersebut untuk melakukan inovasi guna menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang ditanganinya. Keadaan ini sependapat dengan Organ *et al* (2006), yang menyatakan bahwa perilaku individual yang bersifat bebas, sukarela dan tidak mengharap imbalan namun tetap mendorong keefektifitasan fungsi-fungsi organisasi. Maksud dari bersifat bebas dan suka rela adalah perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak organisasi namun berdasarkan pilihan personal. Kemudian menurut Robbins & Judge (2008) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Beberapa penelitian penelitian yang dilakukan oleh Nur Zahara Ismail dan Shazaitul Azreen Rodzalan (2021) yang menunjukkan sektor manufaktur dapat fokus pada inovasi karyawan sejalan dengan praktik OCB dari karyawan. Untuk studi di masa depan, dapat dilakukan dalam periode yang lebih lama untuk mencapai hasil yang lebih akurat. Sri Suwanti & Udin Udin (2020) menemukan bahwa kecocokan orang-organisasi dan kecocokan orang-pekerjaan berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif.

2.3. Penelitian Terdahulu

Salah satu pendukung guna memperkuat adanya *research gap* adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah dukungan organisasi, manajemen pengetahuan gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologi pegawai, *organizational citizenship behavior* dan *innovations work behavior*. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal-jurnal.

1. Jiwon Park dan Woocheol Kim (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Jiwon Park dan Woocheol Kim (2022) yang berjudul *The Impact of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behaviour Through Psychological Empowerment: Focusing on the Moderated Mediating Role of Organizational Procedural Justice* Meskipun banyak penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (POS) meningkatkan inovasi karyawan (IBW), perlu diperhatikan bahwa relatif sedikit perhatian yang diberikan pada peran pemberdayaan psikologis karyawan dan keadilan prosedural organisasi yang mendasari hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan perilaku inovatif. Penelitian dilakukan dengan responden berjumlah 350 karyawan yang bekerja di organisasi Korea. Dengan menggunakan analisis persamaan struktural moderat (LMS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berkorelasi langsung dengan pemberdayaan psikologis. Selain itu, POS tidak berkorelasi langsung dengan IBW, tetapi secara tidak langsung mempengaruhi IBW melalui pemberdayaan psikologis.

2. Akifa Tahira, Waqas Farooq dan Imran Akbar (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Akifa Tahira, Waqas Farooq dan Imran Akbar (2022) dengan judul penelitian *The Effect of Perceived Organizational Support on Championing Behavior of IT Professionals: Mediating Role of Psychological Empowerment* Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji mediasi pemberdayaan Psikologis dalam hubungan antara Perceived Organizational Support (POS) dan Championing Behavior of Information Technology (IT) Professionals. Penelitian dilakukan dengan jumlah responden 220 profesional TI dengan menggunakan Process Hayes model 4 digunakan untuk analisis statistik. Dengan hasil penelitian menggambarkan mediasi positif penuh sekaligus mengungkapkan bahwa POS meningkat ketika ada mediasi Pemberdayaan Psikologis di dalamnya.

3. Mohammed Abdulrab , Abdul Rahim Zumrah, Qais Almaamari, Ali Nasser Al-Tahitah, Osama Isaac & Ali Ameen (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Mohammed Abdulrab , Abdul Rahim Zumrah, Qais Almaamari, Ali Nasser Al-Tahitah, Osama Isaac & Ali Ameen (2018) dengan judul penelitian *The Role of Psychological Empowerment as a Mediating Variable between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviour in Malaysian Higher Education Institutions* responden dalam penelitian ini staf akademik yang bekerja di universitas negeri di Malaysia dengan hasil penelitian memberikan bukti empiris tentang peran pemberdayaan psikologis sebagai mediator dalam hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan perilaku anggota organisasi. Studi yang diusulkan akan mencoba untuk menawarkan para pemimpin di universitas riset Malaysia sebuah strategi yang meningkatkan pemberdayaan psikologis staf akademik untuk mempertahankan rasa tinggi perilaku

kewarganegaraan akademisi ke universitas, yang pada gilirannya, akan meningkatkan kinerja dan efektivitas Malaysia.

4. Annum Tariq Maan , Ghulam Abid , Tahira Hassan Butt, Fouzia Ashfaq &Saira Ahmed (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Annum Tariq Maan , Ghulam Abid , Tahira Hassan Butt, Fouzia Ashfaq &Saira Ahmed (2020) dengan judul penelitian *Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment* dengan tujuan penelitian ini adalah untuk menguji peran mediasi pemberdayaan psikologis dan peran moderator kepribadian proaktif dalam hubungan antara POS dan kepuasan kerja, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 936 karyawan yang bekerja di berbagai sektor manufaktur dan jasa dengan menggunakan kuesioner self report survey dengan menggunakan desain time-lagged cross-sectional studi dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa POS secara positif mempengaruhi pemberdayaan psikologis dan kepuasan kerja. Selain itu, terungkap pula bahwa hubungan antara POS dan kepuasan kerja lebih lemah ketika kepribadian proaktif karyawan lebih tinggi daripada lebih rendah.

5. Iqbal, Sehresh; Hashmi, & Maryam Saeed (2019)

Penelitian lain yang dilakukan oleh Iqbal, Sehresh; Hashmi, & Maryam Saeed (2019) dengan judul penelitian *Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari pengaruh Perceived Organizational support pada retensi karyawan dengan mediasi pemberdayaan psikologis di Perguruan Tinggi Pakistan. Dari 200 kuesioner yang dibagikan, 170 diantaranya dikembalikan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 18 Studi ini menjelaskan dampak persepsi dukungan organisasi terhadap retensi karyawan dengan mediasi pemberdayaan psikologis di sektor pendidikan Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis kami H1, H2, H3 dan H4 didukung untuk penelitian ini. Studi ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan bukti empiris bahwa institusi dapat mempertahankan karyawan berharga mereka dengan menghargai persepsi dan pandangan karyawan mereka tentang lembaga mereka dan dengan mempertimbangkan pentingnya memberdayakan mereka.

6. Sayed Ali Akbar Ahmadi, Mohammad Reza Daraei, Behzad Khodaie & Yashar Salamzadeh (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Sayed Ali Akbar Ahmadi, Mohammad Reza Daraei, Behzad Khodaie & Yashar Salamzadeh (2012) dengan judul penelitian *Structural Equations Modeling of Relationship Between Psychological*

Empowerment and Knowledge Management Practices (A Case Study: Social Security Organization Staffs of Ardabil Province, Iran) dengan tujuan penelitian Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara pemberdayaan psikologis karyawan dan praktik manajemen pengetahuan. Metode penelitian dengan menggunakan survei dan populasi statistiknya adalah staf di provinsi Ardabil. sampel ditentukan 211 orang staf organisasi jaminan sosial. Pengumpulan data untuk variabel- variabel yang diamati pada Model LISREL dilakukan melalui kuesioner yang dilakukan secara langsung dengan hasil penelitian nterpretasi hasil yang diperoleh dari LISREL dan hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya signifikan. Hubungan antara pemberdayaan karyawan dan keterlibatan mereka dalam praktik manajemen pengetahuan.

7. Mahmoud Raffee, & Narges Saeidian Khorasgan (2018)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud Raffee, & Narges Saeidian Khorasgan (2018) dengan judul penelitian *Relationship Between Knowledge Management And Psychological Empowerment With Teachers' Creativity* dengan tujuan penelitian Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara manajemen pengetahuan dan pemberdayaan psikologis dengan kreativitas guru dalam metode deskriptif korelasional sampel dalam penelitian ini adalah 256 guru yang mengajar pada kelas 1 SMA laki-laki kota Isfahan dengan hasil penelitian Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan bermakna antara dua variabel prediksi manajemen pengetahuan dan semua dimensinya serta pemberdayaan psikologis dan dimensi afektifitasnya dengan kreativitas.

8. Wei-Tsong Wang, Yi-Shun Wang & Wan-Ting Chang (2018)

Penelitian lain yang dilakukan oleh Wei-Tsong Wang, Yi-Shun Wang & Wan-Ting Chang (2018) dengan judul penelitian *Investigating the effects of psychological empowerment and interpersonal conflicts on employees' knowledge sharing intentions* Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis bagaimana berbagai bentuk konflik interpersonal dan pemberdayaan psikologis karyawan dapat mempengaruhi niat berbagi pengetahuan secara langsung atau tidak langsung melalui kepercayaan interpersonal di tempat kerja. Data survei yang dikumpulkan dari 249 karyawan dari 37 dari 500 perusahaan teratas di industri manufaktur di Taiwan digunakan untuk analisis data. Model penelitian dianalisis dengan menggunakan teknik model persamaan struktural berbasis komponen yaitu pendekatan partial least square (PLS). Hasilnya menunjukkan bahwa konflik hubungan dan tugas memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap niat berbagi pengetahuan karyawan melalui pemberdayaan psikologis dan kepercayaan. Selain itu, pemberdayaan psikologis secara signifikan mempengaruhi niat berbagi

pengetahuan karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepercayaan.

9. Bilal Bin Saeeda , Bilal Afsarb , Asad Shahjehanb & Syed Imad Shahe (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Bilal Bin Saeeda , Bilal Afsarb , Asad Shahjehanb & Syed Imad Shahe (2018) yang berjudul *Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement* dengan tujuan penelitian bagaimana kepemimpinan transformasional berhubungan dengan perilaku kerja inovatif karyawan melalui motivasi intrinsik, pemberdayaan psikologis, dan keterlibatan proses kreatif. Desain penelitian dengan melakukan penelitian 2 tahap, tahap 1 di lakukan di China dengan sampel 347 insinyur dan pada tahap 2 di lakukan di Pakistan dengan jumlah sampel sebanyak 393 pekerja IT. Dengan hasil penelitian baik penelitian tahap 1 maupun tahap 2 mendukung hipotesis dalam penelitian.

10. Fouzia Ashfaq, Ghulam Abid, Sehrish Ilyas, & Anwer Hasnain (2021)

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Fouzia Ashfaq, Ghulam Abid, Sehrish Ilyas, & Anwer Hasnain (2021) dengan judul penelitian *How Transformational Leadership Influences Innovative Behavior: The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Proactivity Of Employees*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan dalam organisasi serta efek mediasi berurutan pemberdayaan psikologis proaktivitas karyawan yang memprediksi perilaku inovatif di kalangan karyawan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan 230 sampel pekerja yang bekerja di perusahaan besar dengan menggunakan metode analisis bootstrap 2000 resample bias corrected (BC). Dengan hasil penelitian memvalidasi penerapan pemberdayaan psikologis dan proaktivitas untuk perilaku inovatif tetapi juga menemukan ini sebagai mediator antara transformasional kepemimpinan dan hubungan perilaku inovatif.

11. Mohammed Abdulrab, Abdul Rahim Zumrah, Qais Almaamari & Ali Al-Tahitah (2018)

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Mohammed Abdulrab, Abdul Rahim Zumrah, Qais Almaamari & Ali Al-Tahitah (2018) dengan judul penelitian *Transformational Leadership and Psychological Empowerment in Malaysian Public Universities: A Review Paper* Tujuan dari makalah artikel ini adalah untuk meninjau penelitian empiris tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis staf akademik di Universitas Negeri Malaysia. Studi ini ditujukan untuk meninjau literatur yang ada dan menentukan agenda untuk penelitian masa depan di bidang ini. menyelidiki hubungan antara kepemimpinan

transformatif dan pemberdayaan psikologis diambil dari database terkomputerisasi dan pencarian manual. studi penelitian sebelumnya telah secara empiris dan menegaskan hubungan yang ada antara kepemimpinan transformatif dan pemberdayaan psikologis. Namun, penyelidikan lebih lanjut diperlukan pada bagaimana kepemimpinan transformatif mempengaruhi pemberdayaan psikologis dalam konteks pendidikan tinggi, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi Malaysia. Makalah ini diakhiri dengan saran bahwa, kepemimpinan universitas negeri Malaysia perlu fokus pada peningkatan tingkat pemberdayaan psikologis di kalangan staf akademik sehingga dapat mempromosikan perilaku tempat kerja mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan efektivitas universitas negeri Malaysia

12. Matej Groselj, Matej Cerne, Sandra Penger & Barbara Grah (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Matej Groselj, Matej Cerne, Sandra Penger & Barbara Grah (2020) dengan judul penelitian *Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment*. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis peran moderasi pemberdayaan psikologis pada hubungan antara kepemimpinan otentik dan perilaku kerja inovatif, serta kepemimpinan transformatif dan perilaku kerja inovatif. Studi lapangan kuantitatif dilakukan pada sampel 126 karyawan di sebuah perusahaan teknologi multinasional. Serangkaian uji-t sampel berpasangan diikuti dengan analisis regresi hierarkis untuk menguji hipotesis. Dengan hasil penelitian Penelitian memberikan konfirmasi lebih lanjut tentang hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja yang inovatif. Secara khusus, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan (kepemimpinan otentik dan transformatif) dan perilaku kerja inovatif.

13. Dan Florin Stanescu, Alexandra Zbucnea & Florina Pinzaru (2019)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Dan Florin Stanescu, Alexandra Zbucnea & Florina Pinzaru dengan penelitian yang berjudul *Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment* Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformatif dan perilaku kerja inovatif karyawan (IWB), selain itu menganalisis efek mediasi dari pemberdayaan psikologis. – Studi ini didasarkan pada desain cross-sectional, data dikumpulkan dari 139 karyawan melalui kuesioner terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan mengungkapkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformatif dan IWB dan pemberdayaan psikologis, serta fakta bahwa kepemimpinan transformatif, melalui pemberdayaan psikologis, mendorong IWB.

14. Xiaoying Wei & Yinghe (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Xiaoying Wei & Yinghe (2022) dengan judul penelitian *Exploration on the Role of Transformational Leadership Linkage Psychological Empowerment in Stimulating Employees' Innovation Behavior in an Uncertain Environment: Based on Entrepreneurship Perspective* Sampel berasal dari tujuh perusahaan teknologi tinggi di Guangxi, Guangdong, Jiangxi, dan Zhejiang akhirnya ditentukan total 287 pasang kuesioner berpasangan yang valid untuk menguji hasil koefisien dilakukan dengan dilakukan Amos22. Dengan hasil penelitian Environmental Uncertainty (EU) memiliki efek moderasi positif pada hubungan antara Transformational Kepemimpinan (TL) dan Pemberdayaan Psikologis (PE). PE secara positif mempromosikan EIB.

15. Della Aprilani , Fridawaty Rivai Alimin Maidin , Noer Bahry Noor , Lalu Muhammad , & Herlina Hamzah (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Della Aprilani , Fridawaty Rivai Alimin Maidin , Noer Bahry Noor , Lalu Muhammad , & Herlina Hamzah (2021) dengan judul penelitian *The Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior Nurse* Dr. Tadjuddin Chalid dengan tujuan penelitian Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi perawat, menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi perawat, menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi perawat, menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung. dukungan organisasi yang dirasakan pada perilaku anggota organisasi melalui komitmen. Pengambilan sampel menggunakan total sampling sehingga sampel dalam penelitian ini adalah perawat di RSUD Dr. Tadjuddin Chalid Makassar yang berjumlah 106 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berhubungan dengan komitmen organisasi perawat, persepsi dukungan organisasi berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasi perawat, komitmen organisasi berhubungan dengan perilaku kewargaan organisasi perawat, variabel persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap perilaku kewargaan organisasi perawat, dan tidak ada pengaruh. Variabel langsung persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasional perawat di RSUD Dr. Tadjuddin Chalid Makassar. Oleh karena itu, manajemendiharapkan memperhatikan keterikatan karyawan dan harapan karyawan dengan memberikan tunjangan, memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, promosi, penghargaan perawat teladan dan berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan organisasi.

16. Elizabeth Dominic, Vijay Victor, Robert Jeyakumar Nathan, & Swetha Loganathan (2021)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Elizabeth Dominic, Vijay Victor, Robert Jeyakumar Nathan, & Swetha Loganathan (2021) yang berjudul *Procedural Justice, Perceived Organisational Support, and Organisational Citizenship Behaviour in Business School* Penelitian ini mengkaji interaksi antara Keadilan Prosedural (PJ), Perceived Organizational Support (POS) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di kalangan akademisi B-School. Survei dilakukan untuk mengumpulkan data dari akademisi B-School, 378 tanggapan dikumpulkan dari B-Schools dari negara bagian Kerala, India. Analisis validitas dan reliabilitas data, serta pengaruh langsung dan tidak langsung variabel penelitian diuji dengan menggunakan pemodelan jalur Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan PJ berpengaruh positif terhadap POS serta dimensi OCB bagi akademik B-School. Berbeda dengan penelitian OCB sebelumnya, penelitian ini menemukan bahwa POS tidak berhubungan secara signifikan dengan Courtesy. Temuan juga menunjukkan bahwa POS sepenuhnya memediasi hubungan PJ dengan Altruisme, Kesadaran dan Kebajikan Kewarganegaraan dari akademisi B-School.

17. Cláudia Andrade & Paula C. Neves (2022)

Penelitian lain yang dilakukan oleh Cláudia Andrade & Paula C. Neves (2022) yang berjudul *Perceived Organizational Support, Coworkers' Conflict and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Work-Family Conflict* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki sejauh mana dukungan organisasi yang dirasakan dan konflik rekan kerja dan konflik pekerjaan-keluarga berperan dalam kinerja tiga jenis perilaku anggota organisasi Desain cross-sectional digunakan yang terdiri dari sampel 164 pekerja kesehatan yang bekerja di fasilitas perawatan lansia Portugis. Hasil penelitian implikasi dari hasil studi ini adalah bahwa dukungan organisasi yang diberikan kepada pekerja harus mendapat perhatian lebih karena efek positifnya terhadap mitigasi konflik pekerjaankeluarga dan berdampak pada ketersediaan untuk melakukan OCB.

18. Mohammed Abdulrab , Abdul Rahim Zumrah , Qais Almaamari , Ali Nasser Al-Tahitah , Osama Isaac,& Ali Ameen (2018)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Mohammed Abdulrab , Abdul Rahim Zumrah , Qais Almaamari , Ali Nasser Al-Tahitah , Osama Isaac,& Ali Ameen (2018) dengan judul penelitian *The Role of Psychological Empowerment as a Mediating Variable between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviour in Malaysian Higher Education Institutions* responden dalam penelitian ini staf akademik yang bekerja di universitas negeri di Malaysia dengan hasil penelitian memberikan bukti empiris tentang peran pemberdayaan psikologis

sebagai mediator dalam hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan perilaku anggota organisasi. Studi yang diusulkan akan mencoba untuk menawarkan para pemimpin di universitas riset Malaysia sebuah strategi yang meningkatkan pemberdayaan psikologis staf akademik untuk mempertahankan rasa tinggi perilaku kewarganegaraan akademisi ke universitas, yang pada gilirannya, akan meningkatkan kinerja dan efektivitas Malaysia

19. Ali H. Muhammad (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Ali H. Muhammad (2014) dengan judul penelitian *Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Kuwait* tujuan dalam penelitian ini adalah ini mengkaji hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan, komitmen organisasi afektif, dan perilaku kewargaan karyawan dalam organisasi bisnis Kuwait. Data dikumpulkan dari 261 karyawan yang berafiliasi dengan 9 organisasi bisnis Kuwait Hasil menunjukkan bahwa: (1) dukungan organisasi yang dirasakan berhubungan positif dengan komitmen organisasi afektif dan (2) komitmen organisasi afektif memediasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan, dan perilaku kewargaan organisasi.

20. Khawaja Jehanzeb (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Khawaja Jehanzeb (2020) dengan judul penelitian *Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person-organization fit as moderator* Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan (POS), pengembangan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) sambil mempertimbangkan efek moderasi dari orang-organisasi (P-O) pada asosiasi ini. Menggunakan teknik stratified sampling, data dikumpulkan dari 331 karyawan yang bekerja di berbagai cabang bank yang terletak di lima kota metropolitan di Pakistan. Untuk menguji hipotesis, teknik pemodelan persamaan struktural diterapkan menggunakan AMOS 21.0. Hasil penelitian sangat mendukung hubungan antara POS, pengembangan karyawan dan komitmen organisasi. Namun, hubungan yang tidak signifikan ditemukan antara POS, pengembangan karyawan dan OCB. Hasilnya juga melaporkan hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan OCB. Selain itu, hubungan antara komitmen organisasi dan OCB ditemukan dimoderasi oleh P-O fit.

21. W. Widodo &, Irvandi Gustari (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh W. Widodo &, Irvandi Gustari (2020) dengan judul penelitian *Teacher's Innovative Behavior in Indonesian School: The Role of Knowledge Management, Creativity and OCB* Kuesioner mengumpulkan data penelitian melalui survei. Partisipan penelitian ini adalah 363 guru yang dipilih

secara accidental sampling. Analisis data menggunakan analisis jalur yang didukung dengan deskriptif statistik Hasil penelitian mengungkapkan bahwa KM dan kreativitas positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif, baik efek langsung dan tidak langsung yang dimediasi oleh OCB. Dengan demikian, perilaku inovatif guru dapat meningkat melalui KM, kinerja OCB.

22. Rita Aryani dan W. Widodo (2020)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Rita Aryani dan W. Widodo (2020) dengan judul penelitian *Analyzing The Role Of Empowerment In Mediating Effect Of Knowledge Management On Ocb* Penelitian ini menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) yang dimediasi oleh pemberdayaan. Data penelitian dikumpulkan dengan kuesioner melalui metode survei terhadap 375 guru. Analisis data menggunakan analisis jalur yang didukung dengan statistik deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap mediasi OCB dengan pemberdayaan. Dengan demikian, OCB guru dapat ditingkatkan melalui knowledge management dan empowerment. Temuan ini dapat didiskusikan sebagai referensi di kalangan peneliti dan praktisi untuk mengembangkan model OCB yang lebih baik di masa depan dan berbagai konteks organisasi

23. Ahmed Zakaria Abdullahi, Ebenezer Bugri Anarfo & Hod Anyigba (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmed Zakaria Abdullahi, Ebenezer Bugri Anarfo & Hod Anyigba (2020) dengan judul penelitian *The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?* Studi ini menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan transformasional terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB) karyawan. Studi lebih lanjut meneliti peran moderasi kecerdasan emosional pemimpin antara gaya kepemimpinan dan OCB. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari 618 karyawan usaha kecil dan menengah (UKM) di Ghana. Untuk penelitian ini, simple random dan convenience sampling diadopsi dalam pemilihan responden. Regresi digunakan untuk menguji hipotesis dalam model penelitian menggunakan IBM–Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional sama-sama memprediksi OCB karyawan UKM secara positif, meskipun kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih signifikan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otokratis ditemukan memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan OCB karyawan UKM ketika efek interaktif dari berbagai gaya kepemimpinan dan kecerdasan emosional dimasukkan ke dalam model. Hasil juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional pemimpin secara positif memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan otokratis dan OCB, hubungan antara gaya

kepemimpinan demokratis dan OCB dan antara gaya kepemimpinan transformasional dan OCB tidak dimoderasi secara signifikan oleh kecerdasan emosional pemimpin.

24. Taylan Budur & Ahmet Demir (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Taylan Budur & Ahmet Demir (2022) dengan judul penelitian *The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan perilaku kewargaan 399 peserta dipilih melalui metode convenience sampling, dan data dikumpulkan dari mereka menggunakan kuesioner survei. Menurut temuan penelitian, motivasi inspirasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap EP, sedangkan pertimbangan individu dan pengaruh idealisasi tidak. Terlepas dari upaya kami untuk merancang penelitian ini sekomprensif mungkin, penelitian yang ada, seperti Selain itu, sementara kebajikan sipil dan sportivitas tidak berpengaruh pada EP, kesopanan dan kesadaran berpengaruh. Selain itu, ditemukan bahwa kesopanan dan ketelitian secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi inspirasional dan EP, sedangkan hanya kehati-hatian yang secara signifikan memediasi hubungan antara pertimbangan individu dan EP. Akhirnya, hubungan antara pengaruh ideal dan EP ditemukan dimediasi oleh kesadaran.

25. Khalid Arar & Muhammed Abu Nasra (2018)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Khalid Arar & Muhammed Abu Nasra (2018) dengan judul penelitian *Leadership style, occupational perception and organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel*. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, persepsi kerja dan OCB. Hipotesis ini telah diuji pada data yang dikumpulkan dari 620 guru Arab Israel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak berpengaruh langsung terhadap OCB, pengaruh tidak langsung persepsi pekerjaan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB, persepsi pekerjaan tidak memediasi pengaruh antara kepemimpinan transaksional dan OCB.

26. Vinno Petrus Manoppo (2020)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Vinno Petrus Manoppo (2020) dengan judul penelitian *Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap stres kerja, perilaku kewargaan organisasi (OCB) dan *turnover intention*, menguji pengaruh stres kerja terhadap OCB dan *turnover*

intention serta menguji pengaruh OCB terhadap turnover intention. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, dengan kuesioner dan analisis data dilakukan dengan menggunakan WarpPLS dengan dua pendekatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka turnover intention akan semakin rendah walaupun tidak signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja maka OCB semakin rendah walaupun tidak signifikan.

27. Peter Khaola & Patient Rambe (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Peter Khaola & Patient Rambe (2020) dengan judul penelitian *The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment* makalah ini bertujuan untuk menetapkan apakah dan sejauh mana hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB dimediasi oleh keadilan organisasi dan komitmen afektif. Studi ini didasarkan pada survei acak terhadap 300 karyawan dari universitas negeri menengah, dan 122 karyawan dari organisasi sektor publik dan swasta di Lesotho. Pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial dan teknik makro proses digunakan untuk menganalisis data. Hasil menegaskan jalur yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi keadilan organisasi dan komitmen afektif; dan komitmen afektif dan OCB. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa keadilan yang dirasakan dan komitmen afektif adalah mediator serial yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan OCB.

28. Morteza Hendijani Fard, Azade Asadi Damavandi, Ali Mahdilouytazehkandi & Meysam Asharin (2020)

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Morteza Hendijani Fard, Azade Asadi Damavandi, Ali Mahdilouytazehkandi & Meysam Asharin (2020) dengan judul penelitian *Leadership and followers' organizational citizenship behaviour from the Islamic perspective (OCBIP)* Makalah ini bertujuan untuk menguji hubungan antara empat pendekatan kepemimpinan (yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kewirausahaan dan kepemimpinan otentik) dan perilaku kewargaan organisasi dari perspektif Islam (OCBIP) di kantor pusat bank swasta di Teheran, Iran. Metode penelitian deskriptif korelatif digunakan. Pemodelan kuadrat terkecil parsial diterapkan untuk menganalisis data dari 384 karyawan dan manajer bank.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBIP. Namun, kepemimpinan wirausaha dan kepemimpinan autentik tidak memprediksi OCBIP pengikut. Juga, kepemimpinan transformasional memiliki

kekuatan yang lebih besar untuk mempengaruhi OCBIP daripada kepemimpinan transaksional. Temuan empiris juga menunjukkan bahwa setiap perilaku kepemimpinan memengaruhi jenis OCBIP tertentu sehingga kepemimpinan transaksional memprediksi altruisme, kebajikan sipil, dan mendukung standar moral yang tinggi; kepemimpinan transformasional memprediksi altruisme, kebajikan sipil, dan penghapusan bahaya; kepemimpinan otentik memprediksi menganjurkan standar moral yang tinggi, secara signifikan; dan kepemimpinan kewirausahaan memprediksi kebajikan sipil, secara negatif

29. Hüseyin Aslan (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Hüseyin Aslan (2019) dengan judul penelitian *Mediating Role Of Perceived Organizational Support In Inclusive Leadership's Effect On Innovative Work Behavior*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana kepemimpinan inklusif mempengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan dan perilaku kerja inovatif karyawan dan apakah dukungan organisasi yang dirasakan memiliki peran mediasi dalam proses ini. Sampel penelitian ini adalah 348 responden yang bekerja di berbagai perusahaan pembuat karpet di Gaziantep. Analisis faktor konfirmatori dilakukan dalam analisis data, korelasi antara variabel dan uji persamaan struktural dan uji kesesuaian model dan analisis regresi. Dalam analisis, ditentukan bahwa kepemimpinan inklusif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan dan perilaku kerja yang inovatif. Dukungan organisasi yang dirasakan ditemukan memiliki efek positif yang signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif.

30. Bilal Afsar & Yuosre Badir (2016)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Bilal Afsar & Yuosre Badir (2016) yang berjudul *Workplace Spirituality, Perceived Organizational Support And Innovative Work Behavior The Mediating Effects Of Person-Organization Fit*. Penelitian ini bertujuan untuk membangun dan menguji model teoretis yang menghubungkan spiritualitas tempat kerja, dukungan organisasi yang dirasakan (POS) dan perilaku kerja inovatif melalui kesesuaian PO. Penelitian ini menguji efek mediasi PO fit pada hubungan spiritualitas tempat kerja dan POS dengan perilaku kerja inovatif (IWB). sampel dari 434 karyawan dan 59 supervisor dari lima hotel terkemuka di China digunakan untuk penelitian ini. Studi ini menemukan bahwa spiritualitas tempat kerja dan POS keduanya secara positif memengaruhi kesesuaian PO. Spiritualitas tempat kerja, PO fit dan POS berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. PO fit bertindak sebagai mediator parsial antara spiritualitas tempat kerja dan IWB dan antara POS dan IWB.

31. Jiwon Park & Woocheol Kim (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Jiwon Park & Woocheol Kim (2022) dengan judul penelitian *The Impact of Perceived Organizational Support on Innovative Work Behaviour Through Psychological Empowerment : Focusing on the Moderated Mediating Role of Organizational Procedural Justice*. Tujuan penelitian ini pemberdayaan psikologis sebagai kemungkinan mediator dalam hubungan antara POS dan IWB dan keadilan prosedural organisasi sebagai kemungkinan moderator yang mempengaruhi efek tidak langsung POS pada IWB melalui pemberdayaan psikologis berdasarkan tinjauan literatur. Sampel dalam penelitian ini 350 karyawan yang bekerja di organisasi Korea, data analisis dengan persamaan struktural moderat (LMS). Hasilnya menunjukkan bahwa POS berkorelasi langsung dengan pemberdayaan psikologis. Selain itu, POS tidak berkorelasi langsung dengan IBW, tetapi secara tidak langsung mempengaruhi IBW melalui pemberdayaan psikologis.

32. Thierry Volery & Liudmila Tarabashkina (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Thierry Volery & Liudmila Tarabashkina (2021) dengan judul penelitian *The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour*. Tujuan penelitian Studi ini menjawab panggilan untuk penelitian lebih lanjut tentang IWB dan meneliti dampak bersama dari tiga faktor organisasi – iklim organisasi, pertukaran pemimpin-anggota, dan penghargaan. Hasil penelitian menunjukkan hanya iklim organisasi yang berhubungan positif dengan penciptaan ide.

33. Sergio Ochoa-Jiménez, Beatriz Alicia Leyva-Osuna , Carlos Armando Jacobo-Hernández & Alma Rocío García-García (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Sergio Ochoa-Jiménez, Beatriz Alicia Leyva-Osuna , Carlos Armando Jacobo-Hernández & Alma Rocío García-García (2021) dengan judul penelitian *Knowledge Management in Relation to Innovation and Its Effect on the Sustainability of Mexican Tourism Companies*. Tujuan penelitian ini adalah adalah mengubah pengetahuan mereka menjadi aplikasi inovatif yang memiliki efek berkelanjutan; Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk menentukan hubungan antara ketiga konstruk tersebut. , kuesioner dibagikan kepada 492 perusahaan di sektor pariwisata di Sonora selatan, Meksiko, data diolah dengan menggunakan SPSS dan dianalisis dengan persamaan struktural di perangkat lunak SmartPLS. Temuan utama menegaskan bahwa manajemen pengetahuan memiliki hubungan langsung, positif, dan signifikan dengan keberlanjutan dan inovasi.

34. Deviyanti Anggini Putri & Arum Etikariena (2022)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Deviyanti Anggini Putri & Arum Etikariena (2022) dengan judul penelitian *The Relationship between Knowledge Sharing Behavior and Innovative Work Behavior through Innovation Self Efficacy as Mediator*. Penelitian ini berfokus pada peran efikasi diri inovasi sebagai mediator

dalam hubungan antara perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif. Penelitian ini dilakukan terhadap 306 mahasiswa dari 14 fakultas yang sedang menempuh semester dua hingga semester akhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri inovasi memiliki efek mediasi parsial terhadap hubungan antara perilaku berbagi pengetahuan dengan perilaku kerja inovatif.

35. Hafiz Ali Hassan, Jawad Asi, Nouman Waqa, Sidra Khalid, & Sayyed Khawar Abbas (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Hafiz Ali Hassan, Jawad Asi, Nouman Waqa, Sidra Khalid, & Sayyed Khawar Abbas (2018) dengan judul penelitian *The Impact of Knowledge Sharing On Innovative Work Behavior*. Penelitian saat ini difokuskan untuk menentukan dampak berbagi pengetahuan pada perilaku kerja inovatif karyawan perusahaan. Populasi karyawan di negara Pakistan. Studi ini menggunakan teknik *non probability snowball sampling* untuk mengumpulkan data. 51 peserta adalah perempuan sedangkan 506 adalah laki-laki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengumpulan pengetahuan dan pemberian pengetahuan menjelaskan perilaku kerja inovatif karyawan.

36. W. Widodo & Irvandi Gustari (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh W. Widodo & Irvandi Gustari (2020) dengan judul penelitian *Teacher's Innovative Behavior in Indonesian School : The Role of Knowledge Management, Creativity and OCB*. Partisipan penelitian ini adalah 363 guru yang dipilih secara *accidental sampling*. Analisis data menggunakan analisis jalur yang didukung dengan deskriptif statistik. Penelitian ini mengungkapkan bahwa KM dan kreativitas berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif yang dimediasi oleh OCB. Temuan ini menegaskan bahwa KM, kreativitas, dan OCB merupakan antecedent penting untuk perilaku inovatif. Selain itu, OCB memainkan peran penting sebagai mediator efek dan kreativitas KM pada perilaku inovatif.

37. Bilal Bin Saeeda , Bilal Afsarb , Asad Shahjehanb & Syed Imad Shah (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Bilal Bin Saeeda , Bilal Afsarb , Asad Shahjehanb & Syed Imad Shah (2019) dengan judul penelitian *Does Transformational Leadership Foster Innovative Work Behavior? The Roles Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, And Creative Process Engagement*. Penelitian ini mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional berhubungan dengan perilaku kerja inovatif karyawan melalui motivasi intrinsik, pemberdayaan psikologis dan keterlibatan proses kreatif. Sampel dalam penelitian ini 347 insinyur perangkat lunak dan supervisor masing-masing, yang bekerja di perusahaan IT di China. Hasil penelitian ini mendukung semua hipotesisi dalam penelitian ini.

38. Fouzia Ashfaq, Ghulam Abid, Sehrish Ilyas, & Anwer Hasnain (2021)

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Fouzia Ashfaq, Ghulam Abid, Sehrish Ilyas, & Anwer Hasnain (2021) dengan judul penelitian *How Transformational Leadership Influences Innovative Behavior: The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Proactivity Of Employees*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan dalam organisasi serta efek mediasi berurutan pemberdayaan psikologis proaktivitas karyawan yang memprediksi perilaku inovatif di kalangan karyawan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan 230 sampel pekerja yang bekerja di perusahaan besar dengan menggunakan metode analisis *bootstrap 2000 resample bias corrected* (BC). Dengan hasil penelitian memvalidasi penerapan pemberdayaan psikologis dan proaktivitas untuk perilaku inovatif tetapi juga menemukan ini sebagai mediator antara transformasional kepemimpinan dan hubungan perilaku inovatif.

39. Sehrish Ilyas, Ghulam Abid, Fouzia Ashfaq, Muhammad Ali, & Wasif Ali dengan judul penelitian (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Sehrish Ilyas, Ghulam Abid, Fouzia Ashfaq, Muhammad Ali, & Wasif Ali dengan judul penelitian (2021) *Status Quos Are Made to be Broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior*. Penelitian ini menguji peran mediasi kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku suara karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner survei dengan memanfaatkan desain studi *time-lagged* tiga gelombang dari karyawan dari berbagai organisasi sektor swasta dan publik di Pakistan. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku suara karyawan.

40. Mohamed Alblooshi, Mohammad Shamsuzzaman & Salah Haridy (2020)

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Mohamed Alblooshi, Mohammad Shamsuzzaman & Salah Haridy (2020) dengan judul penelitian *The Relationship Between Leadership Styles And Organisational Innovation A Systematic Literature Review And Narrative Synthesis*. Studi ini mengeksplorasi peran kepemimpinan dalam inovasi organisasi dengan meninjau beberapa publikasi yang membahas hubungan antara berbagai gaya kepemimpinan dan inovasi. Metodologi penelitian deskriptif dengan meninjau 64 artikel jurnal tentang hubungan antara berbagai gaya kepemimpinan dan inovasi. Berbagai gaya kepemimpinan berdampak positif terhadap inovasi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

41. Bilal Afsar, Mariam Masood & Waheed Ali Umrani (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Bilal Afsar, Mariam Masood & Waheed Ali Umrani (2018) dengan judul penelitian *The Role Of Job Crafting And Knowledge Sharing On The Effect Of Transformational Leadership On Innovative Work Behavior*. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional pada perilaku kerja inovatif karyawan melalui job crafting. Data dikumpulkan dari 325 bawahan dan 126 supervisor yang bekerja di industri perhotelan. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional ditemukan secara positif mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan.

42. Matej Groselj, Matej Cerne, Sandra Penger & Barbara Grah (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Matej Groselj, Matej Cerne, Sandra Penger & Barbara Grah (2020) dengan judul penelitian *Authentic And Transformational Leadership And Innovative Work Behaviour: The Moderating Role Of Psychological Empowerment*. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menganalisis peran moderasi pemberdayaan psikologis pada hubungan antara kepemimpinan otentik dan perilaku kerja inovatif, serta kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif. Studi lapangan kuantitatif dilakukan pada sampel 126 karyawan di sebuah perusahaan teknologi multinasional. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja yang inovatif. Secara khusus, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memoderasi hubungan antara kepemimpinan (kepemimpinan otentik dan transformasional) dan perilaku kerja inovatif.

43. Fouzia Ashfaq, Ghulam Abid, Sehrish Ilyas, & Anwer Hasnain (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Fouzia Ashfaq, Ghulam Abid, Sehrish Ilyas, & Anwer Hasnain (2021) dengan judul penelitian *How Transformational Leadership Influences Innovative Behavior : The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Proactivity Of Employees*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif karyawan dalam organisasi serta efek mediasi berurutan pemberdayaan psikologis proaktivitas karyawan yang memprediksi perilaku inovatif di kalangan karyawan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan 230 sampel pekerja yang bekerja di perusahaan besar dengan menggunakan metode analisis *bootstrap 2000 resample bias corrected* (BC). Dengan hasil penelitian memvalidasi penerapan pemberdayaan psikologis dan proaktivitas untuk perilaku inovatif tetapi juga menemukan ini sebagai mediator antara transformasional kepemimpinan dan hubungan perilaku inovatif.

44. Bilal Afsar & Yuosre Badir (2017)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Bilal Afsar & Yuosre Badir (2017) dengan judul penelitian *The mediating role of psychological empowerment on the*

relationship between person-organization fit and innovative work behaviour – Ada sedikit penelitian tentang dampak kecocokan orang-organisasi (PO) karyawan terhadap perilaku kerja inovatifnya (IWB) Data dikumpulkan dari 448 responden karyawan yang bekerja di perusahaan di China Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecocokan PO karyawan berhubungan positif dengan peringkat diri dan atasan dari perilaku inovatif, dan pemberdayaan psikologis bertindak sebagai mediator parsial antara kecocokan PO dan IWB.

45. Dan Florin Stanescu, Alexandra Zbucnea & Florina Pinzaru (2019)

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Dan Florin Stanescu, Alexandra Zbucnea & Florina Pinzaru dengan penelitian yang berjudul *Transformational Leadership And Innovative Work Behaviour: The Mediating Role Of Psychological Empowerment*. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif karyawan (IWB), selain itu menganalisis efek mediasi dari pemberdayaan psikologis. Studi ini didasarkan pada desain *cross-sectional*, data dikumpulkan dari 139 karyawan melalui kuesioner terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan mengungkapkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan IWB dan pemberdayaan psikologis serta fakta bahwa kepemimpinan transformasional, melalui pemberdayaan psikologis, mendorong IWB.

46. Nur Zahara Ismail dan Shazaitul Azreen Rodzalan (2021)

Penelitian yang berjudul “*The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB)*” yang ditulis oleh Nur Zahara Ismail dan Shazaitul Azreen Rodzalan (2021) menunjukkan hasil penelitian bahwa temuan tersebut menunjukkan tingginya tingkat OCB dan IWB di kalangan karyawan di sektor manufaktur. Selain itu, analisis korelasi yang telah dilakukan menghasilkan hubungan positif moderat antara OCB dan IWB. Oleh karena itu, ada hubungan antara OCB dan IWB. Selain itu, lima dimensi OCB terbukti menjadi perilaku yang kuat untuk mengembangkan semua tahapan IWB. Hasil dari penelitian ini menunjukkan sektor manufaktur dapat fokus pada inovasi karyawan sejalan dengan praktik OCB dari karyawan. Untuk studi di masa depan, dapat dilakukan dalam periode yang lebih lama untuk mencapai hasil yang lebih akurat.

47. Peter P. Khaola dan David A. Coldwell (2016),

Penelitian yang berjudul “*Teachers’ Citizenship and Innovative Work Behaviours : Examining The Role of Leadership, Organisational Commitment and Fairness*” yang ditulis oleh Peter P. Khaola dan David A. Coldwell (2016), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan terkait dengan perilaku kerja inovatif

guru (IWB), tetapi bukan OCB, komitmen organisasi terkait dengan OCB guru, tetapi bukan IWB dan keadilan organisasi terkait dengan OCB guru dan IWB. Kami membahas hasil ini dan menyarankan implikasi manajerial dan teoretis.

48. Sri Suwanti & Udin Udin (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Suwanti & Udin Udin (2020) dengan judul penelitian *Investigating the Relationship between Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Innovative Work Behavior : The Mediation Role of Organizational Citizenship Behavior*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran mediasi perilaku kewargaan organisasi antara kecocokan orang-organisasi dan kecocokan orang-pekerjaan pada perilaku kerja inovatif. 134 pegawai dipilih secara acak dari 200 pegawai sektor perbankan Indonesia. Analisis data menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan perangkat lunak Amos 22. Hasil menemukan bahwa kecocokan orang-organisasi dan kecocokan orang-pekerjaan berhubungan positif dengan perilaku kewargaan organisasi dan perilaku kerja inovatif. Berbeda dengan ekspektasi, perilaku kewargaan organisasional tidak berhubungan signifikan dengan perilaku kerja inovatif.

49. Pradan, R.K., Panda.,M & Jena L.K. (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Pradan, R>K., Panda.,M & Jena L.K. (2017) dengan judul penelitian *transformasional leadership and psychological empowerment* tujuan peneliti ini adalah untuk mengkaji peran kepemimpinan transformasional dalam pemberdayaan psikologi dalam industry ritel india. Penelitian ini juga mengkaji apakah budaya organisasi berperan sebagai mediasi dalam hubungan antarakepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologi. Sampel responden dalam penelitian ini adalah 310 dipilih secara acak dari berbagai organisasi ritel Indian. Penelitian ini menggunakan analisis SPSS 20.0. hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologi dan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologi.

50. Lusiana Herliana, Ujianto dan I Dewa Ketut Raka Ardiana (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Lusiana Herliana, Ujianto dan I Dewa Ketut Raka Ardiana (2023) dengan judul penelitian *The influence of transformasional leadership on ASN Professionalism: The mediating role of psychological empowerment and self-leadership*. Tujuan penelitian ini adalah melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap profesionalitas, pemberdayaan psikologi dan komitmen organisasi aparatur sipil negara pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Kalimantan Selatan. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah seluruh pegawai sipil negara pada

Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Kalimantan Selatan yang berjumlah 320 pegawai dengan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 178 pegawai. Analisis dalam penelitian ini menggunakan Analisis SEM 24. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasioanal berpengaruh terhadap profesionalitas, pemberdayaan psikologi dan komitmen organisai pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Kalimantan Selatan.

Halaman ini sengaja dikosongkan