

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Pemberdayaan

Pemimpin adalah kunci bagi penerapan sebuah strategi, peran pemimpin adalah menyusun arah perusahaan atau organisasi, mengkomunikasikan dengan karyawan, memotivasi para karyawan dan melakukan tinjauan jangka panjang (Rifai, 2009). Menurut M.Black dalam Syamsudin (2010) Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Hasibuan (2012) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Pearce et, al., (2003) kepemimpinan pemberdayaan adalah pengembangan dari empat tipologi kepemimpinan antara lain kepemimpinan direktif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pemberdayaan itu sendiri. Kepemimpinan pemberdayaan adalah perilaku seorang pemimpin yang mendelegasikan kekuasaan, memberikan sebuah otonomi kerja, pelatihan, serta informasi kepada bawahannya yang akan meningkatkan motivasi (Zang & Bartol, 2010).

Seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan tugasnya terhadap instansi atau organisasinya, menurut Rivai (2012) kepemimpinan dibagi dalam lima dimensi: 1) Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik, 2) kemampuan yang efektivitas, 3) kepemimpinan yang partisipatif, 4) kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan waktu, 5) kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan wewenang

Menurut Jones (2013) beberapa indikator kepemimpinan pemberdayaan yaitu : Menghargai karyawan (*Respect*), mengembangkan karyawan (*Development*), membangun komunitas (*Community*), pendelegasian kekuasaan (*Delegation*). Menurut Ahearne (2005) Kepemimpinan pemberdayaan memiliki beberapa indikator, yaitu : 1) Meningkatkan kebermaknaan kerja, 2) mendorong partisipasi dalam mengambil keputusan yaitu, proses penerapan kondisi yang meningkatkan perasaan efikasi diri, 3) menunjukkan kepercayaan dalam kinerja tinggi yaitu memberikan kebebasan kepada karyawan sefleksibel sesuai dengan keadaan, 4) memberikan otonomi dari hambatan birokrasi yaitu, menghilangkan kondisi yang menumbuhkan rasa kekuasaan.

2.2 Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis adalah bentuk dari keyakinan seorang individu dalam kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja tertentu dengan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut (Mayerson, 2008). Pemberdayaan psikologis adalah bentuk gambaran dari

pengalaman individu dari proses motivasi dan cara meningkatkan kemajuan diri mereka ditempat kerja (Amor et al., 2020; Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Pemberdayaan psikologis adalah proses peningkatan dengan memahami perasaan diri karyawan melalui identifikasi kondisi yang mendorong ketidakberdayaan karyawan baik secara formal maupun informal (Conger & Kanungo, 1998).

Menurut Spreitzer (1995) pemberdayaan psikologis terdiri dari empat indikator : Makna (*Meaning*), indikator ini dapat diukur dari sebuah persepsi individu mengenai pekerjaan yang dilakukannya dan akan mendapatkan penilaian hasil dari kinerjanya yang dilakukan oleh organisasi tempatnya bekerja. Kompetensi (*Competance*), indikator ini dapat diukur dari sebuah persepsi individu mengenai kompetensi yang dimiliki oleh individu terhadap kemampuan dirinya dalam menerima atau mengerjakan tugas dan mamapu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan atau organisasi. Penentuan diri (*Self-determination*), indikator ini dapat diukur dari sebuah persepsi responden mengenai sebuah kepercayaan terhadap dirinya sendiri dalam mengambil sebuah keputusan serta mampu menyelesaikan setiap permasalahan di tempat kerja. Pengaruh (*Impact*), indikator ini dapat diukur melalui sebuah perspsi responden mengenai pengaruh yang dimiliki oleh responden terhadap peranannya dalam melakukan suatu pekerjaanya dan mampu berpengaruh terhadap departemen di sebuah organisasi.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah bentuk dari hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang sesuai dengan peranannya dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Menurut Tohadi (2002) kinerja merupakan hasil dari kerja seorang pekerja didalam sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan sebagai suatu bukti secara kongkrit dan dapat diukur. Menurut Hariandja (2002) kinerja merupakan bentuk dari hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang sesuai dengan perannya di organisasi.

Menurut Nitisemito (2002) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, sikap mental, pendidikan dan pelatihan, keterampilan, manajemen, tingkat penghasilan, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, sarana produksi, teknologi, kesempatan prestasi. Menurut Simanjutak (2001) Kinerja dipengaruhi oleh : Kualitas dan kemampuan pegawai, supra sarana, sarana pendukung.

Menurut Wibowo (2016) terdapat beberapa dimensi yang mempengaruhi kinerja yaitu, tugas, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motif, peluang. Menurut Koopmans (2014) indikator kinerja karyawan yaitu : kinerja tugas, kinerja kontekstual, perilaku kerja tidak produktif.

2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penjelasan mengenai penelitian terdahulu yang menjadi bahan rujukan penelitian ini.

Tabel 1. Penelitian terdahulu

No	Nama peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel dan metode analisis	Hasil Penelitian
1	Larasati Ahluwalia, Kemala Puji(2020)	Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan pada Kinerja dan keseimbangan pekerjaan-rumah dimasa pandemi nCovid-19	Variabel Independen Kepemimpinan Pemberdayaan pada Kinerja Variabel Dependen keseimbangan pekerjaan-rumah Metode penelitian Metode regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa bahwa kepemimpinan pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan baik pada keseimbangan pekerjaan-rumah maupun kinerja karyawan. Kepemimpinan pemberdayaan memberikan kepercayaan diri pada karyawan terhadap kemampuannya

				dalam pekerjaan, dengan kepercayaan diri karyawan akan merasa efektif, karena perannya yang beragam berjalan dengan baik.
2	Minseo Kim, Terry A. Beehr (2017)	<i>Self-Efficacy and Psychological Ownership mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors</i>	Variabel Independen <i>Self-Efficacy and Psychological Ownership mediate the Effects of Empowering Leadership</i> Variabel Dependen <i>Both Good and Bad Employee Behaviors</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berhubungan negatif terhadap penyimpangan perilaku, dan berhubungan positif terhadap efikasi diri dan kepemilikan psikologis.

			Metode Penelitian Regresi Linier berganda	
3	Mokhammad Arif Saifullah, Medianta Tarigan, Gemala Nurendah (2019)	Bagaimana Kepribadian dan Pemberdayaan Psikologis Meningkatkan prilaku Proaktif karyawan <i>start-up</i> ?	Variabel Independen Kepribadian dan Pemberdayaan Psikologis Variabel dependen prilaku Proaktif Metode Penelitian Regresi Linier berganda	Hasil penelitian disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara tipe kepribadian dan pemberdayaan psikologis terhadap prilaku proaktif pada karyawan perusahaan start-up di Kota Bandung.
4	Adriansyah, Ade Irma Suryani (2018)	Pengaruh Pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan dengan	Variabel Independen Pemberdayaan psikologis Variabel	Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan psikologis berpengaruh secara

		perilaku kewargaan organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Telkom Witel Aceh	Dependen kinerja karyawan Metode Penelitian Regresi linier berganda	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pemberdayaan psikologis perbengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kewargaan organisasi.
5	Hanifah dan Prabu Wardono (2020)	<i>Identification Of Behavior Factors Of Generation Z Job Seekers In Indonesia</i>	Variabel Independen <i>Behavior Factors</i> Variabel Dependen <i>Generation Z Job Seekers</i> Metode Penelitian Regresi Linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi nilai kerja intrinsik, ekstrinsik, altruistik, status dan sosial mampu mengukur variabel laten perilaku generasi z.

6	T. Fakhri Noor Anshari Johan (2020)	Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatra Utara	Variabel Independen Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai Variabel Dependen Kepuasan kerja dan Kinerja pegawai Metode penelitian Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan pekerjaan karyawan kepuasan mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja.
7	Duhaha Trieska Amelia, Seger Handoyo (2018)	<i>The Role Of Psychological Empowerment in the Relantionship between Empowering Leadership and</i>	Variabel Independen <i>Psychological Empowerment</i> Variabel Dependen <i>Relantionship</i>	Hasil Penelitian disimpulkan bahwa psycological empowerment berperan sebagai mediator persial dalam hubungan

		<i>Innovative Work behavior</i>	<p><i>between Empowering Leadership Innovative Work behavior</i></p> <p>Metode Penelitian</p> <p>Regresi linier Berganda</p>	<p>kedua konstruk tersebut.</p> <p><i>Empowering leadership</i> dan <i>psychological empowerment</i> dapat memicu munculnya perilaku kerja inovatif karyawan.</p>
8	Allan Lee, et al., (2017)	<i>Empowering Leadership: A Meta Analytic Examination of Incremental Contribution, Mediation, and Moderation</i>	<p>Variabel Independen</p> <p><i>Empowering Leadership A Meta Analytic Examination</i></p> <p>Variabel Dependen</p> <p><i>Incremental Contribution, Mediation, and Moderation</i></p> <p>Metode</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan pemberdayaan tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap</p>

			Penelitian Regresi linier berganda	pengetahuan.
9	Emil Knezovic (2018)	<i>Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employees Creativity : Gender Perspective</i>	Variabel Independen Variabel <i>Empowering Leadership, Psychological Empowerment</i> variabel Dependen <i>Employees Creativity : Gender Perspective</i> Metode Penelitian Regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.
10	I Gusti Agung Kristana	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pemberdayaan	Variabel Independen Gaya	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan,

	Dhyana, I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2018)	karyawan dan Dukungan Organisasi Trehadap Kepuasan Kerja Karyawan	Kepemimpinan Pemberdayaan karyawan dan Dukungan Organisasi Variabel dependen Kepuasan Kerja karyawan Metode Penelitian Regresi linier berganda	pemberdayaan karyawan dan dukungan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
11	Minseo Kim (2018)	<i>Employee Responses to Empowering Leadership : A Meta Analysis</i>	Variabel Independen <i>Employee Responses</i> Variabel Dependen <i>Empowering Leadership : A Meta Analysis</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap evaluasi pemimpin dan motivasi, sedangkan

			Metode Penelitian	kepemimpinan pemberdayaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap emosi bawahan.
			Regresi linier berganda	

2.5 Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan generasi Z

Kepemimpinan pemberdayaan adalah suatu pendorong yang penting dari efektivitas organisasi, praktisi dan peneliti sama sama telah mengidentifikasi sebagai kontruksi yang penyelidikan atau pengawasan lebih lanjut (Kenter, 1989; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Menurut Ahearne (2005) kepemimpinan pemberdayaan memiliki beberapa karakteristik yaitu, meningkatkan kebermaknaan kerja, mendorong partisipasi dalam mengambil keputusan, menunjukkan kepercayaan dalam kinerja tinggi, memberikan otonomi dari hambatan birokrasi.

Secara empiris dari beberapa penelitian terdahulu, sebuah penelitian yang dilakukan oleh A.Nuzul (2018) hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara membebaskan karyawannya dalam mengambil keputusan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri sehingga dapat meningkatkan kinerja

karyawan (Ahearne, 2005). Kepemimpinan pemberdayaan dapat mendelegasikan tugas yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z yaitu bersifat fleksibel dan suka terhadap tantangan, dengan begitu dapat meningkatkan kinerja Generasi Z (Renfro, 2012). Berdasarkan penjelasan diatas dapat distarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan generasi z

Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan generasi Z

Menurut Spreitzer (1995) dan Nursyamsi, (2013) pemberdayaan psikologis dalam suatu organisasi menjasi solusi terhadap tingginya regulasi kerja yang dapat menuntut karyawan untuk memberikan kreativitas dirinya dan mampu bekerja sama agar organisasi tersebut berjalan efektif. Menurut Spreitzer (1995) pemberdayaan psikologis terdiri dari empat dimensi yaitu makna (*meaning*), kompetensi (*competance*), penentuan diri (*self-determination*) dan pengaruh (*impact*). Dimensi makna (*meaning*), indikator ini dapat diukur dari sebuah persepsi individu mengenai pekerjaan yang dilakukannya dan akan mendapatkan penilaian hasil dari kinerjanya yang dilakukan oleh organisasi tempatnya bekerja. Kompetensi (*competance*), indikator ini dapat diukur dari sebuah persepsi individu mengenai kompetensi yang dimiliki oleh individu terhadap kemampuan dirinya dalam menerima atau mengerjakan tugas dan mamapu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan atau

organisasi. Penentuan diri (*self-determination*), indikator ini dapat diukur dari sebuah persepsi individu mengenai sebuah kepercayaan terhadap dirinya sendiri dalam mengambil sebuah keputusan serta mampu menyelesaikan setiap permasalahan di tempat kerja.

Pengaruh (*impact*), indikator ini dapat diukur melalui sebuah perspsi individu mengenai pengaruh yang dimiliki oleh individu terhadap peranannya dalam melakukan suatu pekerjaanya dan mampu berpengaruh terhadap departemen di sebuah organisasi. Beberapa penelitian empiris yang telah dilakukan sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Adriansyah dan Suryani (2018) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Rowlinson (2009) menunjukkan pemberdayaan psikologis positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Menurut Rowlinson (2009) karyawan yang memberdayakan dirinya akan menunjukkan sebuah kinerja yang positif. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chiang dan Hsein (2012) menemukan hubungan positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja karyawan, dimana pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan kendali karyawan dalam pengambilan keputusan yang akan meningkatkan kinerja karyawan.

Oleh sebab itu, karyawan Generasi Z dengan pemberdayan psikologis mampu meningkatkan kinerjanya, karena pemberdayan psikologis dapat meningkatkan makna kerja, kompetensi, penentuan diri serta pengaruh pekerjaan ke karyawan. Hal tersebut sesuai dengan

karakteristik Generasi Z yaitu fleksibel, tanggap terhadap tantangan dan dapat di motivasi oleh pencapaian, suka berkolaborasi dengan pekerjaan serta suka menelaah cara baru dalam menyelesaikan masalah. Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik hipotesis 2 sebagai berikut :

H2 : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

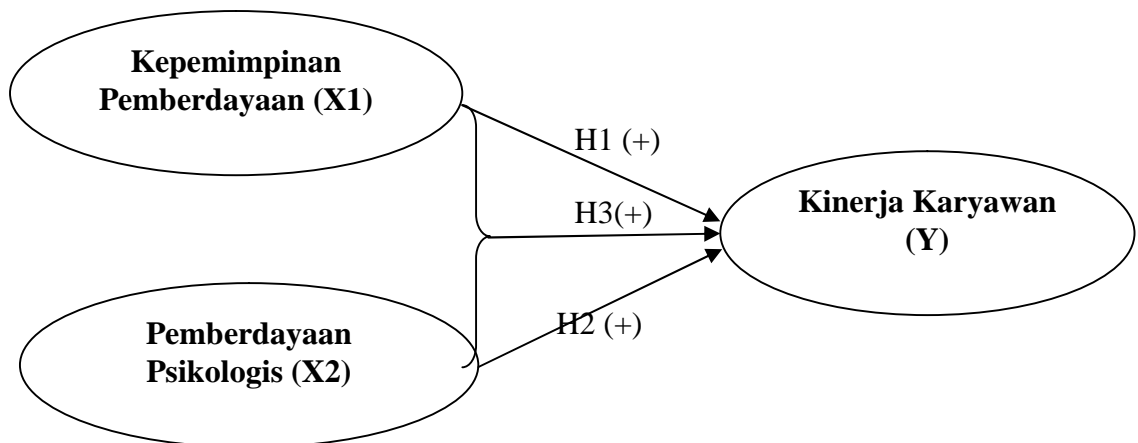
Pengaruh kepemimpinan pemberdayaan dan pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan generasi Z

Kepemimpinan pemberdayaan dan pemberdayaan psikologis adalah suatu media untuk menciptakan kinerja karyawan dengan mendorong efektivitas organisasi, praktisi dan peneliti yang sama-sama telah mengidentifikasi sebagai kontruksi sebagai penyelidikan penyelidikan, serta dengan menciptakan kreatifitas dirinya untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan. Peran kepemimpinan pemberdayaan sendiri harus mendukung dan mendorong manajemen diri, dan mempromosikan pemberdayaan. Selain itu kepemimpinan pemberdayaan diminta untuk mencontohkan perilaku yang sesuai, memberikan dorongan sosial dan emosional, kepercayaan dan keterbukaan, dorongan penguat diri, memberikan informasi dan memberikan sumber daya tugas, dan mengkomunikasikan visi (Bennis1985; Lawler, 1986; Liden dan Tewksbury, 1995; Manz dan Sims, 1987; Schein, 1993). Pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai peningkatan motivasi instrinsik individual terhadap tugas dan pekerjaannya (Spreitzer, 1995). Karyawan Generasi Z yang memiliki

pemberdayaan psikologis, karyawan akan cenderung mampu meningkatkan kontrol pribadi dan memotivasi diri untuk meningkatkan kinerja yang baik (Ariani, 2016). Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik hipotesis 3 hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepemimpinan pemberdayaan dan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan generasi z

2.6 Kerangka Pikir



Gambar 1. Kerangka Pikir