

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan variabel penting yang dalam ilmu manajemen, khususnya perilaku organisasi banyak berpengaruh dan dipengaruhi variabel lain. Salah satu pengaruh penting variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah terhadap kinerja pegawai. Hal ini seperti yang diungkap dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Leley Joy Chelagat, *et.al* yang berjudul “*Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya*”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa berbagai sikap yang menjadi indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, seperti *altruism* (suka membantu rekan kerja), *courtesy* (berusaha berbuat baik), *sportsmanship* (sikap sportif), *civic virtue* (sifat memutamakan kepentingan lembaga), dan *conscientiousness* (sifat penuh kehat-hatian) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.<sup>1</sup>

Adapun *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara umum dipahami sebagai perilaku ekstra individu yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja formal karena perilaku kerjanya bersifat suka rela yang tidak bersumber pada persyaratan peran atau deskripsi pekerjaan dan jabatan yang secara jelas dituangkan dalam kontrak kerja maka

---

<sup>1</sup>Leley Joy Chelagat, *et.al.*, *Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya*, (International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 5, No. 4; August 2015).

perilaku ini menjadi pilihan personal untuk berbuat lebih banyak dalam pekerjaannya sehingga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dianggap sebagai perilaku mampu meningkatkan kemampuan dirinya sebagai suatu kinerja individual yang selanjutnya mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja lembaga secara keseluruhan.

Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa "*organizational citizenship behavior (OCB) is discretionary behavior that's not part of an employee's formal job requirements, but which promotes the effective functioning of the organization*".<sup>2</sup> *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela (diskresioner) yang bukan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan, namun yang mendorong fungsi efektif organisasi. Hal tersebut menegaskan bahwa OCB merefleksikan perilaku di luar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya.

Secara formal perilaku OCB memang tidak diperlukan, namun sadar atau tidak kebutuhan perilaku *extra-role* sangat membantu efektivitas organisasi seperti yang dijelaskan oleh Timothy Baldwin, "*OCB are employee behaviors that contribute to the overall effectiveness of the organization but are not formally required or considered part of an employee's core tasks*".<sup>3</sup> (OCB adalah perilaku karyawan yang berkontribusi terhadap keefektifan organisasi tetapi secara formal tidak diperlukan atau bukan dianggap sebagai bagian dari

---

<sup>2</sup>Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management, 11<sup>th</sup> edition* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2012), h. 373.

<sup>3</sup>Timothy T. Baldwin, William H. Bommer dan Robert S. Rubin, *Managing Organizational Behavior, second edition* (New York: McGraw-Hill International edition, 2013), h. 241.

tugas-tugas inti karyawan). Jadi, OCB merupakan perilaku pegawai yang bersedia melakukan atau menyelesaikan pekerjaan di luar pekerjaan pokoknya.

Penjelasan lebih mendetail dinyatakan oleh Jennifer M. George dan Gareth R. Jones sebagai berikut:

*OCB is behavior that is above and beyond the call of duty—that is, behavior that is not required of organizational members but nonetheless necessary for organizational survival and effectiveness. Example of OCB include helping co-workers; protecting the organization from fire, theft, vandalism, and other misfortunes; making constructive suggestions; developing one’s skills and capabilities; and spreading goodwill in the larger community.*<sup>4</sup> (OCB adalah perilaku yang melampaui panggilan tugas (kontrak kerja) berupa perilaku yang pada dasarnya tidak diperlukan dari anggota lembaga tetapi tetap dibutuhkan untuk kelangsungan hidup dan efektivitas lembaga. Contoh OCB termasuk membantu rekan kerja; melindungi organisasi dari kebakaran, pencurian, vandalisme, dan kemalangan lainnya; membuat saran konstruktif; mengembangkan keterampilan dan kemampuan seseorang; dan menyebarkan *goodwill* dalam komunitas yang lebih besar).

Konsep OCB di atas memberikan kita deskripsi yang cukup jelas bahwa pegawai yang memiliki OCB memiliki peran penting dalam eksistensi dan pengembangan suatu lembaga. Hal tersebut dikarenakan, OCB merupakan perilaku yang secara kontrak kerja tidak tertuang namun tetap bersedia bahkan adanya sikap suka rela dan senang hati untuk melakukan segala hal yang terkait dengan efisiensi dan efektivitas lembaga serta berusaha menghindari tindakan yang dapat merugikan lembaga.

Penjelasan lebih lanjut tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipaparkan oleh Organ. Menurutnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri dari 5 (lima) dimensi, yakni (1) *Altruism*, (2) *Courtesy*, (3)

---

<sup>4</sup>Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), h. 95.

*sportsmanship*, (4) *civic virtue*, dan (5) *conscientiousness*.<sup>5</sup> Adapun yang dimaksud kelima dimensi tersebut adalah:

a. *Altruism* (suka membantu rekan kerja)

Perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada rekan kerja dalam suatu organisasi. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang lebih berat, membantu memberikan arahan kepada karyawan baru yang padahal itu bukan merupakan kewajibannya, menggantikan pekerjaan rekan kerjanya yang berhalangan untuk hadir.<sup>6</sup>

b. *Courtesy* (berusaha berbuat baik)

Membantu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah mempertimbangkan dampak dari tindakan yang akan dilakukannya terhadap rekan kerjanya, memberi konsultasi dan informasi yang diperlukan kepada rekan kerja, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, serta menghargai hak dan privasi mereka.<sup>7</sup>

c. *Sportsmanship* (sikap sportif)

Toleransi pada situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman yang terjadi di tempat kerja tanpa mengeluh. Contoh perilaku dari dimensi ini adalah karyawan tidak menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal-hal yang berkaitan

---

<sup>5</sup>Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Books, 2006), h. 78.

<sup>6</sup>Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Books, 2006), h. 78.

<sup>7</sup>Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Books, 2006), h. 79.

dengan pekerjaan maupun lingkungan kerjanya, tidak membesarbesarkan masalah yang terjadi di organisasi, mampu mengambil sisi positif dari kondisi yang terjadi.<sup>8</sup>

d. *Civic Virtue* (sifat memutamakan kepentingan lembaga)

Terlibat dan ikut bertanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi. Tidak hanya aktif dalam mengemukakan pendapat tetapi aktif menghadiri pertemuan (rapat) dan terus mengikuti perkembangan isu-isu yang terjadi di organisasi. Mengambil inisiatif rekomendasi atau saran inovatif untuk meningkatkan kualitas organisasi.<sup>9</sup>

e. *Conscientiousness* (sifat penuh kehati-hatian)

Melakukan berbagai hal yang menguntungkan organisasi melampaui persyaratan minimal yang dibutuhkan. Contoh perilaku dari dimensi ini diantaranya adalah mematuhi peraturan-peraturan di organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi, selalu tepat waktu dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, tidak membuang-buang waktu kerja, membersihkan dan merapikan tempat atau peralatan bekerja setelah digunakan, ikut memelihara sumber daya dan hal-hal yang berkaitan dengan pemeliharaan internal.<sup>10</sup>

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) jika diamati secara cermat maka tampak jelas bertumpu pada ajaran saling mencintai dan

---

<sup>8</sup>Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Books, 2006), h. 79.

<sup>9</sup> Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Books, 2006), h. 79.

<sup>10</sup>Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington: Lexington Books, 2006), h. 79.

menyayangi (*mahabbah*), yaitu perilaku yang selalu ingin memberi dan tidak memiliki pamrih atau imbalan. Perilaku ini mengedepankan moral dan kemanusiaan. Al-Qur'an mengajarkan pada ummatnya agar saling menjaga kehidupan diantara manusia, seperti yang tertuang dalam Q.S Al-Maidah (5) ayat 32 di bawah ini:

مَنْ أَجَلِ ذَلِكَ كَتَبْنَا عَلَىٰ بَنِي إِسْرَائِيلَ أَنَّهُ مَن قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ  
 أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا  
 أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا وَلَقَدْ جَاءَتْهُمْ رُسُلُنَا بِالْبَيِّنَاتِ ثُمَّ إِنَّ كَثِيرًا مِّنْهُمْ  
 بَعَدَ ذَلِكَ فِي الْأَرْضِ لَمُسْرِفُونَ

Terjemahannya:

Oleh karena itu, Kami tetapkan (suatu hukum) bagi Bani Israil, bahwa: Barangsiapa yang membunuh seorang manusia, bukan karena orang itu (membunuh) orang lain, atau bukan karena membuat kerusakan dimuka bumi, Maka seakan-akan Dia telah membunuh manusia seluruhnya. dan Barangsiapa yang memelihara kehidupan seorang manusia, Maka seolah-olah Dia telah memelihara kehidupan manusia semuanya. dan Sesungguhnya telah datang kepada mereka Rasul-rasul Kami dengan (membawa) keterangan-keterangan yang jelas, kemudian banyak diantara mereka sesudah itu sungguh-sungguh melampaui batas dalam berbuat kerusakan dimuka bumi.<sup>11</sup>

Menurut Quraish Shihab, ayat ini menjelaskan bahwa manusia pada dasarnya samadari segi kemanusiaannya. Oleh karena itu, hendaknya saling menjaga dan mencintai antar sesama.<sup>12</sup> Salah satu wujudnya adalah saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa berharap imbalan. Bantuan

<sup>11</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: PT. Syaamil. Cipta Media, 2011), h. 165.

<sup>12</sup>Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah*, (Jakarta: Lentera Hati, 2005), Vol. 3, h. 77.

diberikan bukan karena ingin mendapatkan *reward* dari pimpinan. Tetapi semata-mata ingin mendapatkan rahmat dari Allah SWT.

Selain itu, dalam ajaran Islam terdapat pandangan yang sesuai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu setiap perbuatan yang dilakukan oleh seorang muslim kepada sesamanya dihitung oleh Allah SWT sebagai sedekah. Hal ini merujuk pada hadist:

Setiap muslim itu bersedekah., jika tidak mampu maka berbuat sesuatu dengan tangannya dan bermanfaat untuknya dan mersedekahkannya. Jika tidak mampu maka membantu orang yang membutuhkannya dan yang kesusahan. Jika tidak mampu maka berbuat baik . jika tidak mampu maka mencegah kejelekan, semua itu termasuk sedekah (HR. Muslim: 4867).

Hadist di atas menjelaskan bahwa sedekah bukan hanya berupa harta. Tetapi membantu rekan kerja menyelesaikan tugas termasuk sedekah. Sedekah yang nantinya akan mendapatkan ganjaran amal dari Allah SWT baik di dunia maupun di akhirat.

Berdasarkan berbagai konsep di atas maka penulis mensintesisasikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela pegawai di luar deskripsi pekerjaan yang secara eksplisit tidak diakui oleh sistem penghargaan formal tetapi secara langsung dapat meningkatkan fungsi efektivitas lembaga dengan indikator (1) *altruism*, (2) *conscientiouness*, (3) *sportsmanship*, (4) *courtesy*, (5) dan *civic virtue*.

Oleh karena itu, definisi operasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela pegawai IAIN Kendari (pegawai administrasi dan Dosen yang mendapat tugas tambahan) di luar deskripsi pekerjaan yang secara eksplisit tidak diakui oleh

sistem penghargaan formal tetapi secara langsung dapat meningkatkan fungsi efektivitas lembaga dengan indikator (1) *altruism*, (2) *conscientiousness*, (3) *sportsmanship*, (4) *courtesy*, (5) dan *civic virtue*. Oleh karena itu, kisi-kisi instrument untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

## 2. Pemberdayaan (*Empowerment*) Pegawai

Pemberdayaan juga merupakan variabel yang banyak berpengaruh terhadap variabel penting lainnya, termasuk kinerja. Amir Babak Marjani dan Fatemeh Alizadeh dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran*” ditemukan sebuah teori bahwa pemberdayaan berdampak atau berpengaruh terhadap kinerja pegawai.<sup>13</sup> Hasil penelitian ini dengan jelas memaparkan bahwa proses pemberdayaan sangat penting untuk dimaksimalkan karena mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Adapun pemberdayaan dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *empowerment*. Menurut Sedarmayanti bahwa *empowerment* asalnya dari kata “*power*” yang artinya “*control, authority, dominion*”. Awalan “*emp*” artinya “*on put to*” atau “*to cover with*” jelasnya “*more power*”. Jadi *empowering* artinya “*passing on authority and responsibility*”.<sup>14</sup> Sehingga pemberdayaan merupakan lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya

---

<sup>13</sup>Amir Babak Marjani dan Fatemeh Alizadeh dalam penelitiannya yang berjudul “*The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran*” (International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, July 2014, Vol. 3, No. 4).

<sup>14</sup>Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Refika Aditama, 2011), h. 285.

termasuk kemampuan individual yang dimiliki. Sedangkan menurut Mc Shane dan Von Glinow bahwa “*empowerment is a psychological concept represented by four dimensions: self-determination, meaning, competence, and impact regarding the individual’s role in the organization*”.<sup>15</sup> (Pemberdayaan merupakan konsep psikologis yang diwakili oleh empat dimensi: menentukan nasib sendiri, pemahaman, kompetensi, dan dampak terhadap peran individu dalam organisasi). Jadi, pemberdayaan merupakan tindak lanjut dari suatu konsep psikologi yang dapat diukur melalui keempat indikator di atas

Lebih lanjut Gary Yukl menjelaskan bahwa:

*Empowerment is more complex for teams than for dyads, and it usually means allowing the members of a team to make important task decisions collectively. Empowerment may include member influence over selection of an internal leader, the selection of new members, decisions about work procedures, the assignment of tasks to members, and evaluation of each members performance.*<sup>16</sup> (Pemberdayaan lebih kompleks untuk tim sehingga memungkinkan anggota tim untuk membuat keputusan kolektif yang berkaitan dengan tugas penting. Pemberdayaan mungkin termasuk pengaruh anggota selama pemilihan pemimpin internal, pemilihan anggota baru, keputusan tentang prosedur kerja, tugas-tugas kepada anggota, dan evaluasi kinerja masing-masing anggota. Lebih lanjut pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan).

Hal di atas memberikan deskripsi bahwa Gary Yukl menekankan proses pemberdayaan sebagai sesuatu yang kompleks yang berorientasi pada pendelegasian wewenang pimpinan kepada bawahan. Senada dengan hal tersebut Richard L. Daft mengemukakan bahwa “*empowerment is power sharing: the*

---

<sup>15</sup>Mc Shane dan Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York; McGraw-Hill, 2010), h. 187.

<sup>16</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Pearson Education, 2010), h. 487.

*delegation of power or authority to subordinates in the organization*".<sup>17</sup> (Pemberdayaan erat kaitannya dengan pembagian kekuasaan, pelimpahan kekuasaan atau wewenang kepada bawahan dalam organisasi) sehingga dapat mendorong orang untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan dalam organisasi. Selain itu, pemberdayaan pegawai tersebut berupaya untuk mendorong pegawai memegang tanggung jawab melalui perbaikan cara bekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Jadi, pada dasarnya proses pemberdayaan merupakan pelibatan pegawai terhadap pengambilan kebijakan oleh pimpinan sebagai upaya untuk memaksimalkan kinerja pegawai dalam rangkian pencapaian tujuan lembaga.

Adapun menurut Griffin Moorhead bahwa "*empowerment is the process of enabling workers to set their own work goals, make decisions, and solve problems within their sphere of responsibility and authority*".<sup>18</sup> (Pemberdayaan adalah proses yang memungkinkan pekerja untuk menetapkan tujuan kerja mereka sendiri, membuat keputusan, dan memecahkan masalah dalam lingkup tanggung jawab dan wewenang). Jadi, pemberdayaan pada hakikatnya adalah kepercayaan pimpinan kepada bawahan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi lembaga. Sedangkan menurut Richard L. Daft bahwa "*empowerment is power sharing, the delegation of power or authority to subordinates in an*

---

<sup>17</sup>Richard L. Daft, *The Leadership Experience* (South Western: Thomson Corporation, 2008), h. 243.

<sup>18</sup>Griffin Moorhead, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin, 2007), h. 127.

*organization*".<sup>19</sup> (Pemberdayaan merupakan pembagian kekuasaan, pendelegasian kekuasaan atau wewenang kepada bawahan dalam sebuah organisasi. Jadi melalui pemberdayaan, setiap pegawai didorong untuk memiliki tanggung jawab bersama-sama pimpinan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi). Hal tersebut mengindikasikan dengan jelas bahwa pada dasarnya pemberdayaan dilakukan agar dapat menumbuhkan rasa kebersamaan atau dengan kata lain adanya rasa saling bertanggung jawab antara pimpinan dan bawahan untuk sama-sama memaksimalkan kemampuan dalam mengembangkan lembaga.

Senada dengan pernyataan di atas James L. Gibson *et. al* juga menjelaskan bahwa:

*Empowerment individuals means granting them permission to use their talents, skills, resources and experience to make decisions about customer relationship management, investments, hiring people, just-in-time inventory management, total quality control, computer purchases, and forming alliances.*<sup>20</sup> (Pemberdayaan berarti memberikan mereka izin untuk menggunakan bakat mereka, keterampilan, sumber daya dan pengalaman untuk membuat keputusan tentang manajemen, sehingga pemberdayaan pegawai ini dapat mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Seorang pegawai memiliki wewenang dan berinisiatif untuk melakukan sesuatu yang dipandang perlu, jauh melebihi tugasnya sehari-hari).

Konsep di atas hampir sama atau senada dengan berbagai pendapat sebelumnya bahwa pada dasarnya pemberdayaan merupakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab pimpinan kepada bawahan atau dengan kata lain,

---

<sup>19</sup>Richard L. Daft, *New Era of Management* (South-Western: Cengage Learning, 2010), h. 523.

<sup>20</sup>James L. Gibson, *et. al*, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: Mc Grwa-Hill, 2012), h. 508.

pemberdayaan erat kaitannya upaya untuk mendorong pegawai memegang tanggung jawab melalui perbaikan cara bekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Jadi melalui pemberdayaan, setiap pegawai didorong untuk memiliki tanggung jawab bersama-sama pimpinan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Menurut John R. Schermerhorn bahwa “*empowerment allows others to make decisions and exercise discretion in their work*”.<sup>21</sup> (Pemberdayaan memungkinkan orang lain untuk membuat keputusan dan latihan dalam pekerjaan mereka. Konsep pemberdayaan lahir ketika kegiatan pendidikan dan pelatihan sudah tidak efektif lagi karena dinilai terlalu bersifat *top down* sehingga kurang mampu mengembangkan kreativitas dan inovasi pegawai).

Konsep di atas pun mengarah pada pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan tersebut merupakan suatu cara pendekatan baru yang lebih bersifat *bottom up* karena menuntut pegawai lebih kreatif dan inovatif secara mandiri dengan dukungan langsung dari pemberi wewenang. Menurut Wibowo beberapa alasan perlunya pemberdayaan pegawai antara lain dilandasi oleh:

- a. Semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memperdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi.
- b. Inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju.
- c. Permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memperdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa.
- d. Tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasinya perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi.<sup>22</sup>

<sup>21</sup>John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), h. 254.

<sup>22</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 418.

Pemberdayaan sebagai sarana membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Ada dua karakteristik dalam pemberdayaan, bahwa pegawai didorong untuk menggunakan inisiatif mereka sendiri, dan pegawai tidak hanya hanya diberi wewenang saja tetapi juga diberi sumberdaya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan kreativitas dan inovasi mereka. Secara tidak langsung pegawai juga didorong untuk melakukan pembelajaran dari hasil keputusan dan pelaksanaannya. Tujuan pemberdayaan tidak hanya untuk menjamin efektivitas keputusan yang dibuat oleh pegawai yang benar tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggung jawab dari keputusan individu atau tim.

Pemberdayaan bertujuan menghapuskan hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya, melepaskan berbagai halangan yang hanya memperlamban reaksi. Dengan adanya pemberdayaan, pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien dengan cara meniadakan segala peraturan, prosedur, perintah yang tidak perlu, yang merintangangi organisasi dalam pencapaian tujuannya. Prosedur yang berbelit-belit akan menyebabkan pekerjaan menjadi lama diselesaikan sehingga melalui adanya pemberdayaan upaya untuk pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya menjadi lebih mudah.

Pemberdayaan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya bahwa pekerjaan tersebut tidak dapat dilakukan. Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengembangkan bakatnya secara penuh.

Banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh pegawai yang diberdayakan, salah satunya muncul percaya diri pegawai dalam melakukan pekerjaan, kecakapan atau keterampilan pegawai muncul dan semakin menunjukkan perannya dalam organisasi dan menumbuhkan motivasi bagi pegawai sendiri dalam bekerja. Dampak ini bukan hanya dirasakan oleh pegawai namun lebih jauh akan meningkatkan kinerja organisasi tempat pegawai bekerja.

Pemberdayaan tersebut tergambar bagaimana untuk meningkatkan kemampuan agar hasil kerja lebih baik, baik secara individual maupun secara kelompok. Melalui pemberdayaan juga nampak adanya pemberian tanggungjawab dan wewenang terhadap pegawai. Melalui pemberdayaan pegawai menjadi lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggungjawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya.

Pemberdayaan pegawai merefleksikan suatu upaya membagi tanggung jawab, wewenang dan kekuasaan kepada pegawai dengan cara menghapuskan hambatan-hambatan yang dapat memperlamban reaksi dan merintang aksi mereka sehingga memudahkan dalam pencapaian produktivitas kerja pegawai.

Fokus perencanaan pemberdayaan pegawai adalah melalui langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Perencanaan pemberdayaan pegawai merupakan proses sistematis dan terus menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi akan

sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah, dan mengembangkan kebijakan kepegawaian yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi.

Pemberdayaan akan berhasil apabila adanya dukungan dari pimpinan, jika pimpinan yang memiliki kekuasaan untuk melakukan perubahan tidak peduli atas masalah yang dihadapi maka tidak akan mungkin pada pencapaian pemberdayaan pegawai yang tepat. Pemberdayaan akan berhasil bilamana pimpinan dan bawahan sama-sama memiliki komitmen yang kuat untuk melakukannya, pemberdayaan harus diimbangi bukan hanya non material dari lingkungan kerja tapi juga harus adanya dukungan sumber daya yang lainnya seperti materi, peralatan dan lain-lain.

Pemberdayaan juga merupakan salah satu cara pengembangan pegawai melalui pelibatan dengan memberi wewenang tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan pegawai juga dapat dilaksanakan dengan melakukan pengembangan pendidikan dan pengetahuan, keterampilan, termasuk juga perbaikan sikap dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Jika kita merujuk pada ajaran Islam, maka proses pemberdayaan dititikberatkan pada aspek pembagian tanggung jawab bagi setiap pegawai. Hal tersebut termaktub dalam Al-Qur'an QS Al Mu'minun (23) ayat 8:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Terjemahannya:

Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.<sup>23</sup>

Ayat di atas bermakna bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab merupakan persoalan penting bagi kemaslahatan seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin harus mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk menjalankan tugas-tugasnya. Dengan adanya pendelegasian akan berpengaruh terhadap psikologi seorang bawahan, pegawai akan merasa bahwa dirinya mendapat kepercayaan dari seorang pemimpin untuk mengemban semua tanggung jawab. Islam berusaha membentuk pribadi yang sadar, bertanggung jawab dan berani dalam menjalankan

Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis mensintesisakan pemberdayaan merupakan upaya untuk mendorong pegawai memegang tanggung jawab melalui perbaikan cara bekerja dalam pencapaian tujuan dengan indikator (1) pengembangan kompetensi, (2) pemberian tanggung jawab, (3) keterlibatan dalam pengambilan keputusan, (4) pemberian wewenang.

Oleh karena itu, definisi operasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemberdayaan merupakan upaya untuk mendorong pegawai IAIN Kendari (pegawai administrasi dan Dosen yang mendapat tugas tambahan) memegang tanggung jawab melalui perbaikan cara bekerja dalam pencapaian tujuan dengan indikator (1) pengembangan kompetensi, (2) pemberian tanggung jawab, (3) keterlibatan dalam pengambilan keputusan, (4) pemberian wewenang.

---

<sup>23</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: PT. Syaamil. Cipta Media, 2011), h. 427

### 3. Efikasi Diri (*Self Efficacy*)

Istiah efikasi diri bukanlah variabel asing melainkan sudah cukup familiar dalam dunia manajemen sejak diperkenalkan oleh Bandura pada tahun 1994. Efikasi diri banyak diteliti karena sangat berpengaruh terhadap berbagai variabel. Salah satu penelitian yang bisa dijadikan rujukan adalah penelitian yang dilakukan oleh Jacob Cherian dan Jolly Jacob yang berjudul “*Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees*”. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa efikasi diri berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai.<sup>24</sup>

Adapun efikasi diri pertama kali diperkenalkan oleh Albert Bandura. Efikasi diri merupakan konstruk yang digunakan Bandura berdasarkan teori kognitif sosial. Menurut Bandura, *self efficacy* adalah:

*Perceived self efficacy is defining as people’s beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives. Self efficacy beliefs determine how people feel, think, motivate themselves and behave. Such beliefs produce these diverse effects through four major processes. They include cognitive, motivational, affective and selection processes.*<sup>25</sup> (Efikasi diri merupakan suatu keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tingkatan performa yang telah terencana, dimana kemampuan tersebut telah terlatih oleh kejadian-kejadian yang berpengaruh terhadap hidupnya. Keyakinan tersebut menentukan bagaimana seseorang merasa, berpikir, dan memotivasi dirinya untuk bertindak. Selain itu juga mempengaruhi empat proses utama, yaitu proses kognisi, motivasi, afeksi, dan seleksi).

---

<sup>24</sup>Jacob Cherian dan Jolly Jacob yang berjudul “*Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees*, (International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 14; 2013).

<sup>25</sup>A. Bandura, (1994). *Self Efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of Mental Health*. San Diego: Academic Press, 1998). Tersedia di: <http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/BanGrowingPri.pdf> (diakses 3 Agustus 2016).

Berdasarkan konsep di atas, Bandura menegaskan bahwa efikasi diri merupakan keyakinan seorang pegawai terhadap kemampuan yang dimiliki, khususnya dalam upayanya untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Cuolter bahwa “*self efficacy is an individual’s belief that he or she is capable of performing a task*”.<sup>26</sup> (Efikasi diri merupakan keyakinan individu bahwa ia mampu melakukan tugas). Adapun menurut Stephen P. Robbins sendiri bahwa “*self efficacy is the more confidence you have in your ability to succeed*”.<sup>27</sup> (Efikasi diri merupakan keyakinan yang dimiliki dan kemampuan untuk berhasil serta kemampuan individu untuk dapat mengorganisasi dan melaksanakan serangkaian tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan). Jadi kedua pendapat Robbins di atas sama-sama menegaskan bahwa efikasi diri pada dasarnya keyakinan pegawai terhadap kemampuannya menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Sedangkan menurut John M. Ivancevich dan Robert Konopaske bahwa “*self efficacy is the belief that one can perform well in a given situation*”.<sup>28</sup> (Keyakinan seseorang dapat melakukan dengan baik dalam situasi tertentu). Hal ini mengindikasikan bahwa efikasi diri merupakan masalah kemampuan yang dirasakan individu untuk mengatasi situasi khusus sehubungan dengan penilaian

---

<sup>26</sup>Stephen P. Robbins dan Mary Cuolter, *Management* (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 436.

<sup>27</sup>Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education 2011), h. 251.

<sup>28</sup>John M. Ivancevich dan Robert Konopaske, *Human Resource Management* (New York: McGraw-Hill, 2013), h. 222.

atas kemampuan untuk melakukan satu tindakan yang ada hubungannya dengan melakukan tugas khusus atau situasi tertentu.

Lebih lanjut Jason A. Colquitt mengatakan bahwa “*employees with a strong sense of competence (self efficacy) believe they can execute the particular behaviors needed to achieve succes at work*”.<sup>29</sup> Definisi tersebut menjelaskan bahwa para pegawai memiliki rasa percaya diri sehingga dapat menjalankan tugas tertentu untuk mencapai keberhasilan di tempat kerja.

Hal ini senada dengan pendapat James L. Gibson *et. al* bahwa “*self efficacy is the belief that one can perform adequatly in a situation. Self efficacy has three dimensions: magnitude, strength, and generality*”.<sup>30</sup> (Efikasi diri tersebut merupakan suatu perasaan bahwa dirinya mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya). Selain itu, efikasi diri merupakan keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tingkatan performa yang telah terencana, dimana kemampuan tersebut telah terlatih oleh kejadian-kejadian yang berpengaruh terhadap hidupnya.

Efikasi diri tidak hanya menyangkut keyakinan akan kemampuan untuk menunjukkan aktivitas motorik yang spesifik tapi juga keyakinan tentang kemampuan untuk mengkoordinasi dan menyusun kemampuan-kemampuan dan kecakapan-kecakapan dalam menghadapi situasi yang berubah, dan lebih menantang. Dalam hal ini, Efikasi diri juga bukanlah perkiraan sederhana

---

<sup>29</sup>Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 199.

<sup>30</sup>James L. Gibson, *et. al*, *Organizations Behavior, Structure, Processes* (New York: Mc Grwa-Hill, 2012), h. 113.

mengenai perilaku. Efikasi diri bukanlah kepercayaan mengenai apa yang akan dilakukan tetapi merupakan kepercayaan mengenai apa yang bisa dilakukan. Efikasi diri didefinisikan dan diukur bukan sebagai suatu ciri tetapi sebagai keyakinan tentang kemampuan untuk mengatur berbagai keterampilan dan kemampuan mencapai tujuan yang diharapkan, dalam domain spesifik dan kondisi atau keadaan khusus.

Efikasi diri merupakan penilaian dan kepercayaan diri apakah dirinya mampu melakukan sesuatu atau tidak. Sehingga, seorang yang memiliki efikasi diri tinggi memiliki keyakinan akan kemampuan dirinya maka untuk bisa dipastikan dapat melakukan sesuatu dengan baik. Keyakinan diri seseorang dipengaruhi oleh faktor kognitif. Keyakinan diri dan efikasi diri terwujud dalam ekspektasi hasil. Efikasi diri bukan merupakan keterampilan yang dapat dirasakan, melainkan keyakinan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap dirinya. Efikasi diri bukan merupakan suatu hasil yang diharapkan dan bukan dorongan, atau kebutuhan yang dikontrol melainkan suatu keyakinan yang mendorong individu kearah suatu hasil.

Hasil perilaku yang diharapkan adalah keyakinan seseorang tentang perilaku yang dapat mendorongnya ke arah suatu hasil dalam situasi yang khusus. Suatu keyakinan efikasi diri secara sederhana meletakkan keyakinannya bahwa seseorang dapat melaksanakan atau menampilkan perilaku produktif.

Efikasi diri bukan merupakan keterampilan yang dapat dirasakan, melainkan apa yang diyakini atau kepercayaan yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan sesuatu. Jadi keyakinan efikasi diri bukan

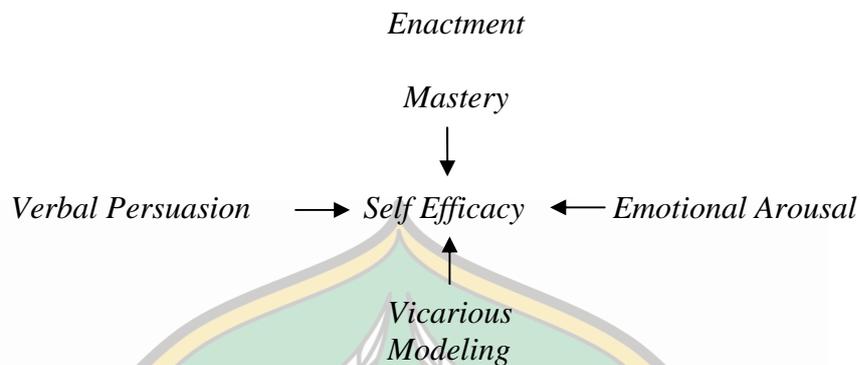
sekedar keyakinan akan mengerjakan sesuatu, akan tetapi keyakinan untuk mampu mengerjakannya.

Efikasi diri adalah keyakinan individu mengenai kemampuan yang dimilikinya untuk menghadapi suatu tugas dan menyelesaikannya dengan baik berdasarkan pada hasil proses belajar yang telah didapatkan sebelumnya. Sehingga efikasi diri mempengaruhi manusia bukan hanya secara langsung, tetapi juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap faktor lain. Efikasi diri dinyatakan sebagai kepercayaan seseorang bahwa ia mampu menjalankan tugas pada sebuah tingkatan tertentu, dan merupakan salah satu dari faktor yang mempengaruhi aktifitas pribadi terhadap pencapaian tugas. Secara langsung, proses efikasi diri mulai sebelum individu memilih pikiran mereka dan mengawali usaha mereka.

Pegawai cenderung mempertimbangkan, mengevaluasi dan mengintegrasikan informasi mengenai kapabilitas yang dirasakan. Langkah awal dari proses tersebut tidak begitu berhubungan dengan kemampuan atau sumber individu, tetapi lebih pada bagaimana mereka menilai atau meyakini bahwa mereka dapat menggunakan kemampuan dan sumber kemampuan ini untuk menyelesaikan tugasnya.

Efikasi diri juga memainkan peran vital dalam menentukan kinerja seperti aspirasi tujuan, insentif hasil, dan kesempatan yang dirasakan. Apapun tingkat tujuan yang dipilih, seberapa banyak usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu, dan bagaimana reaksi/ketahanan seseorang saat menghadapi masalah dalam proses pencapaian tujuan sangat dipengaruhi oleh efikasi diri.

Menurut John R. Schermerhorn juga menambahkan bagaimana meningkatkan *self efficacy* yaitu “(1) *enactment mastery*, (2) *emotional arousal*, (3) *vicarious modeling*, (4) *verbal persuasion*”.<sup>31</sup>



Gambar 2.1 Teori *self efficacy* oleh John R. Schermerhorn.<sup>32</sup>

Berdasarkan gambar 2.1 di atas dapat diketahui bahwa (1) *enactment mastery*, (2) *emotional arousal*, (3) *vicarious modeling*, dan (4) *verbal persuasion* dapat berpengaruh terhadap efikasi diri yang rendah maka mutunya juga rendah sehingga bisa menghasilkan kegagalan atau tidak efektifnya kinerja sehingga akan memunculkan reaksi fisiologis, baik yang menyenangkan ataupun tidak. Bila seseorang merasakan kemunculan reaksi fisiologisnya tidak menyenangkan, maka hal ini akan berpengaruh terhadap dirinya sehingga mungkin akan meragukan kemampuannya (dalam menyelesaikan sesuatu). Demikian juga untuk reaksi fisiologis yang nyaman mungkin akan membuat perasaan seseorang untuk yakin akan kemampuannya. Tanda-tanda reaksi

<sup>31</sup>John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), h. 360.

<sup>32</sup>John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), h. 360.

fisiologis yang efikasi diri yang diharapkan, bagaimanapun akan meluas di luar kemunculan otonomis.

Efikasi diri dapat dirubah dengan pengalaman, sebagaimana dikuatkan juga bahwa untuk membangun kepercayaan diri yang tinggi seorang individu harus dibiasakan menghadapi berbagai macam tugas dan persoalan baru dalam hidupnya. Ditambahkan juga menjelaskan bagaimana pengalaman *performansi* (prestasi masa lalu), menjadi pengubah efikasi diri yang paling kuat. Keberhasilan kinerja telah terbukti merupakan jenis intervensi yang paling efektif. Sehingga, semakin banyak seorang individu berhasil melakukan tugas dan menyelesaikan masalah, maka akan semakin tinggi dan baik kepercayaan dirinya yang dimilikinya.

Adapun konsep efikasi diri (*self efficacy*) dalam Islam salah satunya dipaparkan dalam beberapa ayat, salah satunya terdapat pada Q.S al-Baqarah (2) ayat 286:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا  
 إِن نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن  
 قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ  
 مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

Terjemahannya:

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebankan kepada Kami beban yang berat sebagaimana

Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'aflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir."<sup>33</sup>

Dalam ayat ini dijelaskan bahwa Allah memberikan kemampuan kepada individu di dunia berdasarkan kemampuan yang dimiliki sehingga dalam menjalani suatu tugas dalam kehidupan seperti dalam menyelesaikan masalah haruslah dengan penuh keyakinan. Hal tersebut dikarenakan Allah SWT menepati setiap janji. Sama halnya dengan setiap pegawai di tempat kerjanya memiliki kemampuan dan permasalahan yang berbeda-beda pula maka dari itu mereka harus yakin bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikannya dengan baik. Setiap pegawai seharusnya memiliki keyakinan teguh bahwa dengan kemampuan yang dimiliki, masalah atau pekerjaan yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik.

Selanjutnya dalam Q.S Ali Imran (3) ayat 139:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Terjemahannya:

“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, Padahal kamulah orang-orang yang paling Tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.”<sup>34</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah menciptakan manusia dengan kelebihan yang lebih sempurna dari makhluk lainnya dari makhluk lainnya

<sup>33</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: PT. Syaamil. Cipta Media, 2011), h. 27.

<sup>34</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: PT. Syaamil. Cipta Media, 2011), h. 47

sehingga manusia haruslah yakin bahwasanya ia mampu untuk menyelesaikan segala permasalahan yang dihadapinya dengan kelebihan yang telah Allah berikan. Jadi, seharusnya manusia tidak bersikap lemah dan pasif dengan segala problematikan yang dihadapi tetapi harus kuat dan mempunyai pikiran yang lebih positif.

Berdasarkan berbagai penjelasan konseptual di atas maka penulis mensintesisikan efikasi diri adalah keyakinan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap dirinya untuk melakukan atau menyelesaikan sesuatu dengan indikator; (1) dapat memotivasi diri sendiri untuk bertindak, (2) keyakinan menyelesaikan pekerjaan, (3) memiliki rasa percaya diri yang tinggi, (4) melakukan pekerjaan dengan baik, (5) keinginan mencapai kesuksesan di tempat kerja.

Oleh karena itu, definisi operasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah efikasi diri merupakan keyakinan dan kepercayaan yang dimiliki oleh pegawai IAIN Kendari (pegawai administrasi dan Dosen yang mendapat tugas tambahan) terhadap dirinya untuk melakukan atau menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dengan indikator; (1) dapat memotivasi diri sendiri untuk bertindak, (2) keyakinan menyelesaikan pekerjaan, (3) memiliki rasa percaya diri yang tinggi, (4) melakukan pekerjaan dengan baik, (5) keinginan mencapai kesuksesan di tempat kerja.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

Penelitian yang dilakukan oleh Anshul Grag dan Samta Suri yang berjudul *“Analyzing The Impact of Psychological Empowerment on*

*Organizational Citizenship Behaviour in Public Banking Sector*” ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pemberdayaan psikologi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).<sup>35</sup>

Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Ronit Bogler dan Adam E Nir yang berjudul “*The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction: What's Empowerment Got to Do with It?*” dalam *Journal of Educational Administration*. Dalam penelitian ini dikemukakan bahwa *empowerment* mempengaruhi secara positif *self efficacy* sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja.<sup>36</sup>

Begitupun dalam penelitian yang berjudul “*The Relationship Between Empowerment And Organizational Citizenship Behavior Of Staff In Youth And Sports General Office Of Khorasan-Razavi*” yang dilakukan oleh Mohammad Hassan Mottaghi Shahri, Shahram Abdi, Mostafa Yazdankhah, dan Farzaneh Heydari ditemukan bahwa jika pegawai berada dalam tingkat pemberdayaan level tinggi maka mereka akan memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang lebih tinggi.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup>Anshul Grag dan Samta Suri, *Analyzing The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behaviour in Public Banking Sector*, (India;International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, 2013 Vol. 2 No. 7), h. 87.

<sup>36</sup>Lynn McFarlane Shore dan Harry J. Martin, *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance And Turnover Intentions*, [http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints\\_pdf/job\\_satisfaction\\_and\\_org\\_commitment.pdf](http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/job_satisfaction_and_org_commitment.pdf) (diakses tanggal 3 Agustus 2016).

<sup>37</sup> Mohammad Hassan Mottaghi Shahri, Shahram Abdi, Mostafa Yazdankhah, dan Farzaneh Heydari, *The Relationship Between Empowerment And Organizational Citizenship Behavior Of Staff In Youth And Sports General Office Of Khorasan Razavi*, (Iran: Science Research Publications, 2015, Vol. 5), h. 479.

Dalam penelitian yang berjudul “*Studying The Relationship Between Self Efficacy And Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Islamic Azad University Zone*” yang ditulis oleh Nima Shahidi, Seyed Ali Shamsnia, dan Sara Baezat juga ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi diri dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.<sup>38</sup>

### C. Kerangka Teoretik

#### 1. Pemberdayaan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Garg dan Surt dalam penelitiannya mengemukakan bahwa “*there is impact of all parameter of psychological empowerment on the Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”.<sup>39</sup> Seluruh parameter/indikator pemberdayaan psikologis memiliki dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Jiang dan Zhen pun memaparkan hal yang serupa bahwa “*there is impact of empowerment on job satisfaction and the Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”.<sup>40</sup> Pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

---

<sup>38</sup>Nima Shahidi, Seyed Ali Shamsnia, dan Sara Baezat, *Studying The Relationship Between Self Efficacy And Organizational Citizenship Behavior(Case Study: Islamic Azad University Zone*, (Iran: International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 2015 Vol. 9)

<sup>39</sup>Garg A, dan Samta Surt. Analyzing, *The Impact of Psychological Empowerment on Organizational Citizenship Behavior in Public Banking Sector* (International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research. 2013: ISSN 2277-3622, Vol.2, No. 7 ).

<sup>40</sup>Jin, dan Liang W, Hai-Zhen W, *The Influences Of Psychological Empowerment On Work Attitude And Behavior In Chinese Organizations* (Journal of Business Management, 2012: Vol.6), h. 8938.

Berdasarkan beberapa hal di atas, maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung pemberdayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## 2. Efikasi diri dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Ulfiani Raham *et. al* menemukan bahwa “*The positive traits showed that when employee have high self efficacy, they also have high job satisfaction at work and consequently performed organizational citizenship behavior more frequently*”.<sup>41</sup> Ada karakteristik yang positif yang menunjukkan bahwa ketika pegawai memiliki efikasi diri yang tinggi maka mereka akan memiliki kepuasan kerja pula yang selanjutnya berdampak pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang lebih intens.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh langsung efikasi diri terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## 3. Pemberdayaan dengan Efikasi Diri

Menurut Gary Yukl bahwa “*empowerment involves a combination of meaningful work, high self efficacy, self determination, and ability to influence relevant events*”.<sup>42</sup> Dalam definisi tersebut dijelaskan bahwa pemberdayaan melibatkan kombinasi dari pekerjaan yang berarti, tingginya sikap keyakinan diri dan kemampuan untuk mempengaruhi peristiwa-peristiwa yang relevan sehingga pemberdayaan dapat mempengaruhi efikasi diri utamanya bagi pegawai.

<sup>41</sup>Ulfiani Raham, dkk, *The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship between Self Efficacy and Organizational Citizenship Behavior among Indonesian Teacher*, (International Journal of Business and Social Science: 2014, Vol. 5, No. 9), h. 259.

<sup>42</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Pearson Education, 2010), h. 163.

Pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individu. Oleh karena itu, pemberdayaan terjadi ketika kekuasaan dimiliki pegawai, maka pegawai akan mengalami rasa kepemilikan dan kontrol atas pekerjaan mereka. Lebih lanjut, Gary Yukl mengatakan bahwa:

*The term psychological empowerment describes how the intrinsic motivation and self-efficacy of people are influenced by leadership behavior, job characteristics, organization structure, and their own needs and values”.*<sup>43</sup>

Pemberdayaan menggambarkan bagaimana motivasi intrinsik dan efikasi diri dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan mereka sendiri dan nilai-nilai. Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan, motivasi, serta efikasi diri yang semuanya memiliki keterkaitan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen.

Pemberdayaan yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai tersebut terlibat dalam pekerjaan yang harus diembannya dalam organisasi. Selanjutnya Wibowo menyatakan bahwa pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan sambil meningkatkan perasaan *self-efficacy* pekerja.<sup>44</sup> Sedangkan menurut John W.

Newstrom dan Keith Davis mengatakan bahwa:

*Empowerment is any process that provides greater autonomy to employees through the sharing of relevant information and the provision of control over factors affecting job performance. Empowerment helps*

---

<sup>43</sup>Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Pearson Education, 2010), h. 158.

<sup>44</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 415.

*remove the conditions that cause powerlessness while enhancing employee feelings of self-efficacy.*<sup>45</sup>

Pemberdayaan merupakan proses yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada pegawai melalui berbagi informasi yang relevan dan penyediaan kontrol atas faktor yang mempengaruhi kinerja. Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan sekaligus meningkatkan efikasi diri pegawai. Pemberdayaan dapat meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu, yang pada waktu sebelumnya tidak pernah percaya, mungkin dilakukan. Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Banyak manfaat yang dapat dirasakan oleh pegawai yang diberdayakan, salah satunya muncul percaya diri pegawai dalam melakukan pekerjaan, kecakapan atau keterampilan pegawai muncul dan semakin menunjukkan perannya dalam organisasi dan menumbuhkan motivasi bagi pegawai sendiri dalam bekerja. Dampak ini bukan hanya dirasakan oleh pegawai namun lebih jauh akan meningkatkan kinerja organisasi tempat pegawai bekerja.

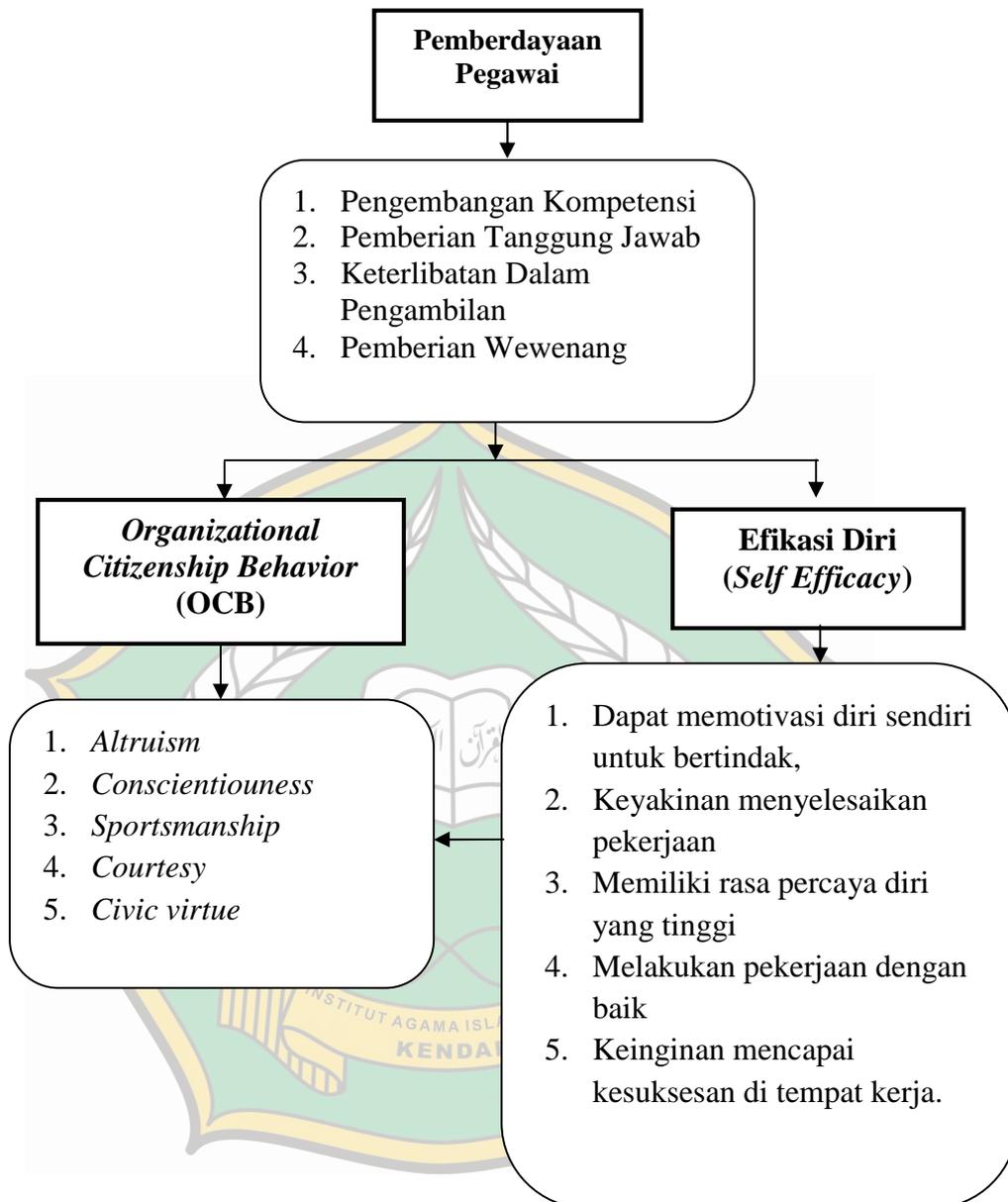
Berdasarkan beberapa hal di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh langsung pemberdayaan terhadap efikasi diri.

#### **D. Kerangka Berpikir**

Berdasarkan kajian teori, penelitian relevan dan kerangka teoretik maka dapat diuraikan kerangka berpikir seperti gambar di bawah ini:

---

<sup>45</sup>John W. Newstrom dan Keith Davis, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2002), h. 185.



### E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif pemberdayaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2. Terdapat pengaruh langsung positif efikasi diri terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Terdapat pengaruh langsung positif pemberdayaan terhadap efikasi diri.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kendari. Penelitian mulai dilaksanakan pada bulan Agustus sampai November 2016.

#### **B. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan cara mengumpulkan data melalui instrumen penelitian, dan menyebarkan kuesioner/angket kepada pegawai yang hasilnya kemudian diolah melalui program SPSS untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang ada.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penelitian sebab akibat. Metode tersebut digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian ini. Penelitian kuantitatif mementingkan adanya variabel-variabel sebagai obyek penelitian. Pada halaman berikut ini digambarkan model pengaruh antara Variabel Eksogen dengan Variabel Endogen sehingga dapat dipahami dengan mudah dan jelas.