

ANALISIS *EMPOWERING LEADERSHIP* DAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DALAM ORGANISASI

Mutamimah
Munadharoh

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang
tatikmut@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the effect of empowering leadership on employee performance, empowering leadership on psychological empowerment, empowerment influence of role identity to strengthen the relationship between empowering leadership and psychological empowerment, psychological empowerment influences on creative engagement process, the influence of psychological empowerment on intrinsic motivation, leader influence encouragement of creativity in strengthening the relationship between psychological empowerment and creative engagement process, the influence of the creative process on the performance of employee engagement, motivation intrinsic influence on employee performance. Population of this study are all employees of Sultan Agung Islamic Hospital. Samples method conducted by proportional sampling technique. Then the analytical techniques used Partial Least Square (PLS). Based on the hypothesis of this study can be concluded that: 1) Empowering leadership have positive and significant effect on employees performance, 2) Empowering leadership have positive effect but no significant effect on psychological empowerment, 3) Empowerment role identity significantly strengthen the positive relationship between empowering leadership and psychological empowerment., 4) Psychological empowerment have positive influence but not significant to creative process engagement, 5) Psychological empowerment have positive and significant effect on intrinsic motivation., 6) Encouragement of creativity leader reinforces a significant positive effect between psychological empowerment and creative engagement process, 7) Creative process engagement have positive effect but not significant to employees performance, 8) Intrinsic motivation have positive and significant effect on employees performance.

Keywords : *Empowering leadership, empowerment role identity, leader encouragement of creativity, psychological empowerment, creative process engagement, intrinsic motivation, kinerja karyawan.*

PENDAHULUAN

Organisasi bisnis yang bersaing pada kompetisi global sekarang ini harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Menurut Hall (Widodo, 2008), keunggulan bersaing berkelanjutan berdimensi durabilitas, imitabilitas serta tingkat kemudahan untuk menyamai aset-aset strategik yang dimiliki oleh perusahaan.

Sementara menurut Gleck *et al.* (Widodo, 2008), suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing, jika memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut: *Pertama*; kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan kualitas yang lebih baik, saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat dan mempunyai merek produk yang lebih

terkenal. *Kedua*; menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah, sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna. *Ketiga*, keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus dapat berlanjut dan tidak terputus-putus. *Keempat*: ada kesesuaian dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing namun juga harus memperhatikan kondisi pasar. *Kelima*, laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain dalam industri. Untuk merealisasikan suatu perusahaan yang mempunyai daya saing, banyak faktor penyebabnya, salah satunya kinerja perusahaan (Lado *et al.*, 1992).

Mangkunegara (2004) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan *empowering leadership* karena komponen utama dari *empowering leadership* adalah memberdayakan tim untuk bekerja sama dan mendorong anggota tim untuk mengembangkan manajemen diri atau keterampilan kepemimpinan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Ahearne, Mathieu, dan Rapp (2005) konseptualisasi *empowering leadership* menyoroti pentingnya pekerjaan, memberikan partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan menjadi tinggi ketika pimpinan memberdayakan potensi karyawan, diberi kewenangan untuk melakukan kreatifitas, dan pengambilan keputusan.

Empowering leadership (Zhang dan Bartol, 2010) sebagai proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan berbagi kekuasaan dengan karyawan yang

menggambarkan pentingnya pekerjaan, memberikan lebih besar otonomi dalam pengambilan keputusan, mempercayai kemampuan karyawan, dan menghindari halangan untuk kinerja. Nur Chasanah (2008) menyimpulkan bahwa *empowerment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian Rasdi Ekosiswoyo (2003), bahwa *empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui beberapa variabel mediasi, seperti: *psychological empowerment*, *intrinsic motivation* dan *creative process engagement*. Hasil penelitian ini didukung oleh Zhang dan Bartol (2010) yang menyimpulkan bahwa *empowering leadership* berhubungan positif dengan *psychological empowerment* dengan menggunakan interaksi *empowerment role identity*, *psychological empowerment* berhubungan positif dengan *intrinsic motivation* dan *creative process engagement*, *leader encouragement of creativity* berinteraksi signifikan dengan *psychological empowerment* untuk mempengaruhi *creative process engagement*, dan pada akhirnya *creative process engagement* dan *intrinsic motivation* akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kinerja Rumah Sakit Islam Sultan Agung berdasarkan data rekam medik RSI Sultan Agung tahun 2009 dan 2010 menunjukkan bahwa dalam kurun waktu dua tahun terakhir yaitu tahun 2009 dan 2010 belum memenuhi target hal ini menjadi indikasi bahwa kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung belum memenuhi harapan. Padahal sumber daya tenaga medik baik umum maupun spesialis sejumlah 76 orang dan tenaga paramedik sejumlah 221 orang, yang seharusnya *performance* pelayanan dapat memenuhi harapan yang sudah ditetapkan. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara pendahuluan dengan beberapa nara sumber yang dianggap relevan, beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab pencapaian kinerja

karyawan yang belum memenuhi target adalah kurangnya *empowering leadership*, *psychological empowerment* yang belum terstruktur. Pelatihan dan pemeliharaan sumberdaya manusia melalui kesempatan karyawan untuk melaksanakan penyetaraan pendidikan dan pelatihan memang sudah dilaksanakan, tetapi masih berfokus pada “orang-orang tertentu” sehingga terjadi ketimpangan tingkat kompetensi yang pada akhirnya memunculkan keengganan untuk terlibat dalam proses kreatif dan kurang memiliki motivasi untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan *research gap* dari penelitian sebelumnya yakni hasil penelitian Nur Chasanah (2008) yang menyimpulkan bahwa *empowerment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. dan hasil penelitian penelitian Rasdi Ekosiswoyo (2003) yang menyatakan bahwa *empowerment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, serta hasil penelitian Zhang dan Bartol (2010) yang menyimpulkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh secara positif dengan *psychological empowerment* dengan menggunakan *empowerment role identity*, *psychological empowerment* berhubungan positif dengan *intrinsic motivation* dan *creative process engagement*, *leader encouragement of creativity* berinteraksi secara signifikan dengan *psychological empowerment* untuk mempengaruhi *creative process engagement*, juga fenomena yang terjadi di Rumah Sakit Islam Sultan Agung maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui *empowering leadership*, *psychological empowerment*, *creative process engagement* dan *intrinsic motivation*”.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2004) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja secara kausalitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya di organisasi, sesuai dengan tujuan organisasi dan tujuan individu. Elemen – elemen kinerja (Mathis dan Jackson, 2011) meliputi: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama.

Empowering Leadership

Empowering leadership menurut Arnold, *at al* (Srivastava *at al.*, 2006) sebagai perilaku dimana kekuasaan dibagi dengan bawahan sehingga dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Misalnya: memimpin dengan contoh, membuat keputusan partisipatif, pelatihan, informasi, dan menunjukkan kepedulian. Menurut Srivastava, *at al* (2006) dalam *empowering leadership*, hubungan kinerja tim melibatkan pertemuan empat kondisi: (1) *empowering leadership* terkait untuk berbagi pengetahuan, (2) berbagi pengetahuan berhubungan dengan kinerja tim, (3) *empowering leadership* adalah terkait dengan kinerja tim, dan (4) kekuatan hubungan antara *empowering leadership* dan kinerja tim berkurang ketika berbagi pengetahuan ditambahkan ke model sebagai pengantara. *Empowering leadership* berhubungan secara konsisten dengan proses tim yang lebih baik, belajar dan refleksi. Jadi, bisa ditunjukkan bahwa pembinaan mengarah ke perasaan aman psikologis dalam tim yang memungkinkan bereksperimen dan belajar (Edmondson, 1999). *Empowering leadership* juga ditemukan terkait dengan tim proses pembelajaran, untuk berbagi informasi, berkomunikasi terbuka, memberi dan mencari umpan balik (Nygren dan Levine, 1996). Hal ini juga mengarah ke tim yang lebih reflektif yang pada gilirannya dikaitkan dengan kinerja tim yang lebih baik (Kirkman dan Rosen, 1999).

Psychological Empowerment

Psychological Empowerment sebagai

persepsi anggota bahwa mereka memiliki kesempatan untuk membantu menentukan peran bekerja, menyelesaikan pekerjaan yang berarti, dan mempengaruhi keputusan-keputusan penting. Pemberdayaan dianggap penting karena manfaat potensial yang di dapat dari hasil itu, termasuk meningkatnya komitmen, keputusan yang lebih baik, peningkatan kualitas, inovasi lebih, dan kepuasan kerja meningkat (Yukl dan Becker, 2006). *Psychological empowerment* (Spreitzer, 1995) didefinisikan sebagai suatu proses pemberdayaan atau keadaan psikologis yang terwujud dalam empat kognisi: *meaning*, *competence*, *self determination*, dan *impact*. Secara khusus, *meaning* berarti perasaan pribadi bahwa pekerjaan seseorang adalah penting, *competence* mengacu pada *self-efficacy*, atau kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk berhasil melakukan tugas-tugas, *self determination* menunjukkan persepsi kebebasan untuk memilih bagaimana untuk memulai dan melaksanakan tugas-tugas, *impact* mewakili satu derajat pandangan perilaku seseorang membuat perbedaan dalam hasil pekerjaan. Spreitzer (1995) juga menyajikan bukti bahwa empat dimensi (*meaning*, *competence*, *self determination*, dan *impact*, meskipun berbeda, mencerminkan keseluruhan semua pengembangan *psychological empowerment*. Jadi, *psychological empowerment* dipandang memungkinkan sebagai sebuah proses yang meningkatkan inisiasi tugas dan ketekunan karyawan.

Empowerment Role Identity

Callero (1985) menyatakan bahwa konsep diri individu terdiri dari banyak peran identitas. Dengan demikian, peran identitas tertentu akan ditetapkan sebagai satu dimensi dari konsep diri individu. Peran identitas yang dibentuk berdasarkan perilaku individu dan umpan balik yang dirasakan individu dari masyarakat tentang perilaku tidak harus dalam urutan itu. Arti penting peran identitas individu disertai

dengan beberapa konsekuensi. Semakin tinggi arti penting peran identitas diberikan untuk individu, maka individu tersebut akan merasa memiliki arti-penting yang tinggi untuk identitas peran sebagai sesuatu maka ia akan diharapkan untuk sering menggambarkan dirinya dengan orang lain sebagai sesuatu. Sehingga *empowerment role identity* didefinisikan sebagai sejauh mana seorang individu melihat dirinya sendiri sebagai orang yang ingin diberdayakan dalam pekerjaan tertentu

Kirkman dan Shapiro (Zhang dan Bartol, 2010) menyatakan bahwa karyawan berbeda dalam sejauh mana yang mereka menginginkan pengendalian diri atau pengelolaan diri dan menyarankan bahwa seorang karyawan lebih mungkin untuk menjadi resistif ketika dia tidak nyaman dengan pekerjaan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, enggan untuk bekerja mandiri, dan mengasumsikan agak pasif dari sikap proaktif terhadap tujuan bekerja. Resistensi tersebut telah terbukti berhubungan dengan kepuasan kerja yang rendah dan lebih rendah terhadap komitmen organisasi. Zhang dan Bartol (2010) mengukur *empowerment role identity* melalui seberapa jauh individu merasa memiliki kontrol lebih besar, memiliki konsep diri, memiliki tingkat kekuasaan, dan memiliki kebijaksanaan.

Intrinsic Motivation

Suryabrata (Asrukin, 2010) membagi motivasi menjadi dua yaitu: a) motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang berfungsi karena adanya rangsangan dari luar, dan b) motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang berfungsi meskipun tidak mendapat rangsangan dari luar, sejalan dengan itu Sardiman (Asrukin, 2010) juga membedakan motivasi menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dimana motivasi instrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.

Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar.

Menurut Thomas, Velthouse dan Spreitzel (Meilola, 2004), *psychological empowerment* dilihat sebagai motivasi intrinsik, yang dimanifestasikan menjadi empat kognisi yang menggambarkan orientasi individu terhadap pekerjaannya. Pemberdayaan memungkinkan seseorang mendapatkan motivasi dan kepuasan dengan memberi kontribusi yang berarti melalui ke empat dimensinya (*impact, competence, meaningfulness, dan self-determination*). Kontribusi ini dapat dilakukan melalui lingkungan dan struktur organisasi yang kondusif seperti peningkatan pengetahuan dan keahlian, keikutsertaannya dalam pemberian otoritas untuk mengambil keputusan, serta tanggung jawab pribadi untuk menentukan cara kerja yang ingin dilakukan. Amabile (Zhang dan Bartol, 2010) mendefinisikan *intrinsic motivation* sebagai salah satu dari tiga elemen kunci diri dalam perilaku kreatif yaitu : kemauan individu untuk eksperimen, mencoba ide-ide baru, serta mengeksplor jalan baru untuk memperlihatkan hasil terbaik.

Creative Process Engagment

Creative process engagment menurut Amabile (Zhang dan Bartol, 2010) adalah sebagai keterlibatan karyawan atau keterlibatan dalam kreativitas yang relevan dalam proses kognitif, termasuk (1) identifikasi masalah, (2) mencari informasi dan pengkodean, dan (3) ide dan alternatif generasi. Solusi sederhana yang mungkin tidak baru dan berguna dapat muncul ketika individu minimal terlibat dalam proses. Di sisi lain, ketika seorang individu menghabiskan upaya untuk lebih lengkap mengidentifikasi masalah, memperoleh informasi sebanyak mungkin, dan menghasilkan banyak ide-ide dan alternatif solusi yang baik dan baru mungkin lebih berguna pada produksi. Baris penalaran ini adalah sama dan sebangun dengan temuan penelitian bahwa

ide pertama yang dihasilkan cenderung menjadi rutin dan kurang kreatif, sedangkan ide-ide diidentifikasi kemudian dalam proses pembangkitan gagasan cenderung lebih kreatif (Runco, 1986).

Leader Encouragement of Creativity

Menurut Zhang dan Bartol (2010) Meskipun ada alasan konseptual dan empiris untuk mengharapkan bahwa *psychological empowerment* karyawan akan lebih rentan terhadap *creative process engagement*, namun para pemimpin secara aktif dapat mendorong keterlibatan dengan mengartikulasikan kebutuhan untuk hasil pekerjaan kreatif, tahu apa nilai-nilai organisasi, dan perhatian pada efektivitas keterlibatan dalam proses-proses yang cenderung mengarah ke hasil yang kreatif.

Leader encouragement of creativity oleh Scott dan Bruce (Zhang dan Bartol, 2010). didefinisikan sebagai tingkat penekanan seorang pemimpin untuk menjadi kreatif dan aktif terlibat dalam proses-proses yang dapat menyebabkan hasil yang kreatif. Penekanan perhatian seperti ini cenderung membuat karyawan prima dan memfasilitasi upaya mereka untuk mencoba menjadi kreatif Beberapa studi telah menyarankan bahwa ketika individu mengetahui pentingnya kreativitas dalam pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk benar-benar menjadi kreatif. Shalley, Carson dan Carson (Zhang dan Bartol, 2010) menemukan bahwa tujuan yang ditetapkan secara efektif meningkatkan kreativitas kinerja karyawan yang kreatif, sedangkan tujuan kinerja (misalnya, kuantitas produksi) sebenarnya tidak meningkatkan kinerja kreatif.

Beberapa indikator *Leader Encouragement of Creativity* oleh Zhang dan Bartol (2010) diidentifikasi sebagai berikut : mendorong kreativitas, mendorong kemampuan karyawan untuk kreatif, memecahkan masalah dengan cara yang berbeda, penghargaan terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara yang berbeda, serta memberi penghargaan terhadap karyawan yang kreatif.

Kinerja Karyawan dan *Empowering Leadership*

Kinerja karyawan erat kaitannya dengan *empowering leadership*, hal ini didukung oleh teori Ahearne, Mathieu, dan Rapp (2005) bahwa konseptualisasi memberdayakan melibatkan kepemimpinan, menyoroti pentingnya pekerjaan, memberikan partisipasi dalam pengambilan keputusan, menyampaikan keyakinan bahwa kinerja akan menjadi tinggi, *empowering leadership* sebagai proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan berbagi kekuasaan dengan karyawan dengan menggambarkan pentingnya pekerjaan para karyawan, menyediakan pengambilan keputusan otonomi lebih besar, mengungkapkan kepercayaan akan kemampuan karyawan, dan menutup halangan untuk kinerja.

Tujuan utama dari pemimpin adalah memberdayakan tim untuk bekerja sama, sebagai pengatur kelompoknya sendiri, tugas utama *empowering leadership* adalah untuk memfasilitasi proses tim, sehingga memungkinkan tim untuk mengelola dirinya sendiri, Pearce dan rekan (2003) di bawah kerangka istilah *empowering leadership* dalam Manz dan Sims (1987) menyatakan bahwa para pemimpin memungkinkan tim untuk bertindak secara otonom dengan mendorong anggota tim untuk mengamati kinerja mereka, untuk memperkuat diri dan self-kritis, untuk memiliki harapan kinerja tinggi, dan untuk menetapkan tujuan mereka sendiri. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : *Empowering leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Empowering Leadership* dan *Psychological Empowerment

Beberapa temuan penelitian tentang hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment* dikemukakan oleh Ahearne, Zhang dan Sims (Zhang dan Barto, 2010) bahwa 1). *Empowering*

leadership cenderung meningkatkan kebermaknaan bekerja dengan membantu karyawan memahami pentingnya kontribusi kepada efektivitas organisasi secara keseluruhan, 2. *Empowering leadership* memberikan kepercayaan dalam kompetensi karyawan dan prospek untuk kinerja tinggi. Sebagai contoh, Ahearne *et al.* (2005) menemukan hubungan positif antara *empowering leadership* dan *self-efficacy* karyawan, ketiga; *empowering leadership* menyediakan karyawan dengan otonomi dan prospek untuk penentuan nasib sendiri dengan mendorong individu untuk memutuskan bagaimana melaksanakan pekerjaannya (Pearce *et al.*, 2003; Sims dan Manz, 1996). *Empowering leadership* menumbuhkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (Manz dan Sims, 1987). Proses ini berpotensi memberikan karyawan kontrol perasaan yang lebih besar atas situasi kerja langsung dan meningkatkan rasa bahwa perilaku sendiri dapat membuat perbedaan dalam hasil kerja, sehingga meningkatkan dampak pengertian. Dengan kata lain, *empowering leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *psychological empowerment*. Zhang dan Bartol (2010) juga menyatakan bahwa *empowering leadership* secara positif terkait dengan *psychological empowerment*. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : *Empowering leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *psychological empowerment*.

Moderasi oleh *Empowerment Role Identity*

Meskipun, secara umum *empowering leadership* secara positif mempengaruhi *psychological empowerment*, ada beberapa bukti bahwa karyawan berbeda dalam menyambut dan melihat diri mereka sejauh mana mereka diberdayakan secara psikologis, bahkan dalam konteks perilaku *empowering leadership* (Ahearne *et al.*, 2005). Untuk menilai prospek ini Zhang

dan Bartol (2010) tertarik pada teori peran identitas, yang menurut indikator-perorangan mengembangkan harapan tentang perilaku yang tepat dalam berbagai peran dan menginternalisasi mereka sebagai komponen dari identitas diri atau peran. Peran identitas kemudian, adalah mereview diri sendiri, atau makna dianggap berasal dari diri sehubungan dengan peran tertentu.

Menurut teori peran, peran identitas diri terkait "seberapa diri" yang didefinisikan lebih lanjut sebagai peringkat hirarkis identitas. Individu melaksanakan peran ganda dalam urutan arti-penting, menilai sejumlah identitas menjadi lebih penting dari yang lain. Dalam kasus pemberdayaan, studi metode *grounded* oleh Labianca, Gray, dan Brass (Zhang dan Bartol, 2010) menyimpulkan bahwa resistensi terhadap pemberdayaan dalam konteks suatu inisiatif perubahan yang lebih termotivasi "juga didirikan, tertanam skema" tentang tindakan sesuai yang terkait dengan peran karyawan daripada kepentingan pribadi. Zhang dan Bartol (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa *empowerment role identity* berinteraksi signifikan dengan *empowering leadership* untuk mempengaruhi *psychological empowerment*. Oleh karena itu hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3 : *Empowerment role identity* memperkuat hubungan positif signifikan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment*.

Psychological Empowerment dan Creative Process Engagement

Amabile (1983) mendefinisikan *creative process engagement* sebagai keterlibatan karyawan atau keterlibatan kreativitas yang relevan dalam proses kognitif, termasuk (1) identifikasi masalah, (2) mencari informasi dan pengkodean, dan (3) ide dan alternatif generasi. Zhang dan Bartol (2010) ber teori bahwa *Psychological Empowerment* mungkin memiliki pengaruh penting pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam

proses kreatif. Secara khusus, ketika seorang karyawan merasakan bahwa dirinya memiliki persyaratan pekerjaan yang bermakna dan merupakan pribadi yang penting, karyawan akan menghabiskan lebih banyak upaya pemahaman masalah dari berbagai perspektif, mencari solusi dengan menggunakan berbagai informasi dari berbagai sumber, dan menghasilkan sejumlah besar alternatif dengan menghubungkan beragam sumber informasi. Selain itu, ketika seorang karyawan percaya bahwa ia memiliki kemampuan untuk melakukan tugas dengan berhasil, memiliki gelar tertentu, penentuan nasib sendiri atas pelaksanaan pekerjaan, dan mendapatkan hasil yang diinginkan melalui perilakunya, karyawan cenderung untuk fokus pada ide lebih lama dan lebih terus-menerus. Seperti karyawan juga lebih cenderung mengambil risiko, mengeksplorasi kognitif jalur baru, dan bermain dengan ide-ide (Amabile *et al*, 1996). Zhang dan Bartol (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *Psychological Empowerment* terkait secara positif dengan *Creative Process Engagement*, oleh karena itu hipotesisnya adalah:

H4 : *Psychological empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *creative process engagement*

Psychological Empowerment dan Intrinsic Motivation

Dalam mempertimbangkan peran *psychological empowerment* dalam memfasilitasi kinerja, tersedia bukti yang menunjukkan hubungan antara dukungan *psychological empowerment* dan *intrinsic motivation*, *intrinsic motivation* mengacu pada sejauh mana suatu individu diarahkan, tertarik dengan tugas, dan terlibat di dalamnya demi tugas itu sendiri (Utman, 1997).

Thomas dan Velthouse (Zhang dan Bartol, 2010) mengemukakan bahwa dukungan *psychological empowerment* adalah "diduga

menjadi proksimal penyebab *intrinsic motivation* tugas dan kepuasan “. Gagne, Senecal, dan Koestner (Zhang dan Bartol, 2010) menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kebermaknaan dan tugas *intrinsic motivation*. Koestner, Ryan, Bernieri, dan Holt (Zhang dan Bartol, 2010) juga menunjukkan bahwa perasaan positif berhubungan dengan *intrinsic motivation*. Oleh karena itu, pada dasar argumentasi teoritis dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan antara unsur-unsur *psychological empowerment* dan *intrinsic motivation* (Spreitzer, 1995, 1996). Hasil penelitian Haozhan (2011) menyimpulkan bahwa *psychological empowerment* memiliki efek positif yang signifikan pada *intrinsic motivation*, keempat dimensi *psychological empowerment* berpengaruh positif yang signifikan pada peningkatan *intrinsic motivation*. Zhang dan Bartol (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *Psychological empowerment* berhubungan positif dengan *intrinsic motivation*. Oleh karena itu hipotesis nya adalah:

H5 : *Psychological empowerment* berpengaruh positif signifikan terhadap *intrinsic motivation*.

Moderasi oleh *Leader Encouragement of Creativity*

Beberapa studi telah menyarankan bahwa ketika individu mengetahui pentingnya kreativitas dalam pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk benar-benar menjadi kreatif. Carson dan Carson (Zhang dan Bartol, 2010) menemukan bahwa ditetapkannya tujuan secara efektif meningkatkan kreativitas kinerja karyawan, sedangkan ditetapkannya tujuan kinerja (misalnya, kuantitas produksi) sebenarnya mengurangi kinerja kreatif. Pinto dan Prescott (Zhang dan Bartol, 2010) menyimpulkan bahwa misi jelas yang dinyatakan oleh seorang pemimpin memungkinkan lebih fokus pada pengembangan ide baru dan selanjutnya suksesinovasi. Zhang dan Bartol (2010) dalam

penelitiannya menyimpulkan bahwa *Leader Encouragement of Creativity* berinteraksi secara signifikan dengan *psychological empowerment* untuk mempengaruhi *creative process engagement*. Oleh karena itu hipotesisnya adalah:

H6 : *Leader encouragement of creativity* memperkuat hubungan positif signifikan antara *psychological empowerment* dan *creative process engagement*.

***Creative Process Engagement* dan Kinerja Karyawan.**

Menurut Zhang dan Bartol (2010) untuk membantu pemahaman tentang bagaimana *creative process engagement* mungkin diharapkan berdampak tidak hanya terhadap kinerja kreatif tetapi juga efektivitas kerja secara keseluruhan, bidang strategi telah mengembangkan pandangan berbasis perhatian, yang mengakui keterbatasan dalam kemampuan pembuat keputusan perusahaan untuk mengurus banyak faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan. Dalam teori perhatian kapasitas Kahneman (Zhang dan Bartol, 2010) telah berpendapat bahwa individu memiliki kapasitas *attentional* terbatas dan kognitif sumber daya, yang dapat menghambat kemampuan mereka untuk fokus secara simultan, perhatian dan upaya pada semua aspek yang relevan dari pekerjaan mereka. Gairah yang dihasilkan oleh rangsangan dan perhatian berpotensi memberikan pengaruh terhadap pengendalian usaha. Jika gairah rendah, perhatian dan usaha kemungkinan akan sama rendah, dengan implikasi kinerja yang tidak memadai. Di sisi lain, jika gairah dan kebutuhan untuk sumber daya kognitif menjadi tinggi karena tuntutan tugas gabungan yang kompleks, meningkatnya perhatian dan usaha cenderung tidak cukup untuk mengimbangi tantangan yang meningkat. Selain itu, gairah yang tinggi menyebabkan perhatian menjadi sempit dan memaksa alokasi pilihan perhatian dan pengurangan kinerja sehingga menghasilkan pola berbentuk U

terbalik. Komplementer argumen lengkung berasal dari Teori aktivasi Scott, Gardner (Zhang dan Bartol, 2010), yang menyatakan bahwa tingkat moderat gairah atau aktivasi yang paling kondusif untuk kinerja. Menurut penelitian Xie dan Johns (1995) menunjukkan hubungan lengkung antara kompleksitas pekerjaan dan kelelahan emosional. Janssen (2001) menunjukkan hubungan lengkung antara tuntutan pekerjaan dan kinerja. Demikian pula, Gardner (1986) menemukan hubungan lengkung antara stimulasi tugas dan kinerja. Atas dasar ini frame teoritis dan empiris yang terkait hasil, diharapkan kinerja akan tinggi jika tingkat *creative process engagement* menjadi moderat. Hal ini karena rendahnya tingkat keterlibatan proses kreatif cenderung untuk mencerminkan aktivasi yang rendah menuju aspek yang signifikan dari pekerjaan (yaitu, perlu kreatif). Di sisi lain, tingkat yang terlalu tinggi cenderung mencerminkan lebih tinggi tingkat aktivasi yang menyebabkan kesulitan perhatian dan usaha seluruh tuntutan tugas. Keadaan seperti itu cenderung mengarah untuk pengurangan kinerja keseluruhan pekerjaan. Zhang dan Bartol (2010) menemukan bahwa kinerja kreatif sebagian dimediasi oleh hubungan antara *creative process engagement* dan kinerja pekerjaan. Hubungan ini telah diuji dalam kerangka mediasi dimoderasi. Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana keterlibatan proses kreatif berdampak pada kinerja karyawan secara langsung keseluruhan pekerjaan dan secara tidak langsung melalui kinerja kreatif, menyoroti pentingnya memahami baik yang positif dan negatif prospek untuk *creative process engagement*, sehingga tingkat optimal kinerja karyawan akhirnya dapat dicapai melalui *creative process engagement*, sehingga dapat disimpulkan ada hubungan *creative process engagement* dan kinerja kerja karyawan. Oleh karena itu hipotesisnya adalah:

H7 : *Creative process engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

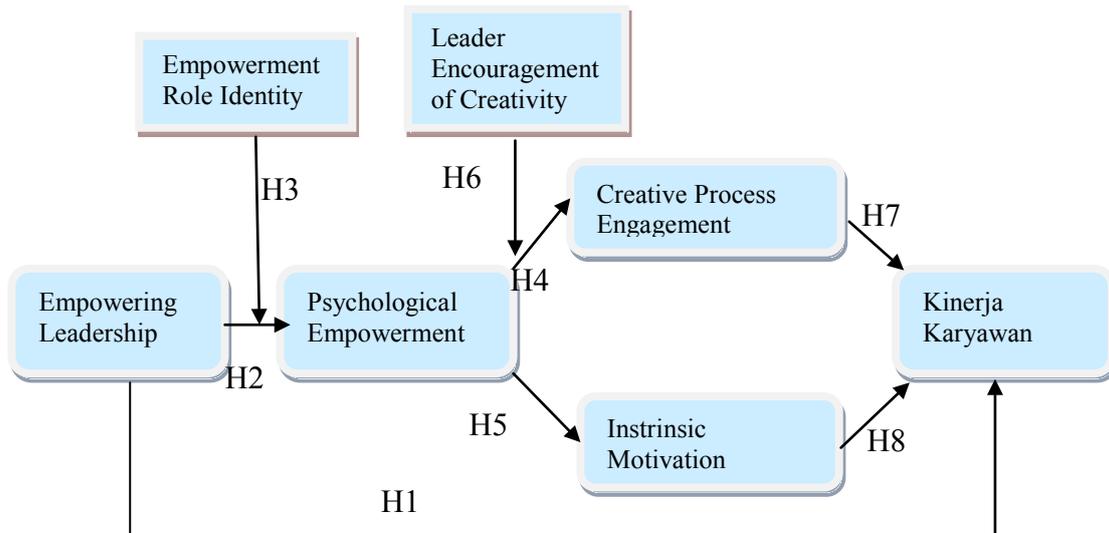
***Intrinsic Motivation* dan Kinerja Karyawan.**

Menurut Siagian (2004) *intrinsic motivation* merupakan motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang dalam bekerja dan pandangannya terhadap pekerjaan itu sendiri. Motivasi yang dimiliki seseorang berkaitan dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan, maka kuatnya motivasi dari seseorang tergantung pada pandangannya tentang betapa kuatnya keyakinan yang terdapat dalam dirinya bahwa ia akan dapat mencapai kebutuhannya dengan tercapainya tujuan organisasi. Amabile (Zhang dan Bartol, 2010) menyarankan bahwa *intrinsic motivation* individu memainkan peran penting dalam menentukan perilaku yang dapat mengakibatkan hasil kreatif. Ini karena motivasi intrinsik “membuat perbedaan antara apa yang dapat dilakukan seorang individu dan apa yang akan dilakukan individu” Simon (Zhang dan Bartol, 2010) menunjukkan bahwa fungsi utama *Intrinsic Motivation* adalah kontrol dari perhatian. Ketika individu secara intrinsik terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk mencurahkan semua perhatian mereka terhadap masalah-masalah yang mereka hadapi. Perhatian tersebut mengarahkan orang untuk terlibat dalam proses kreatif melalui self-regulasi. Berdasarkan penelitian Juliani (2007) tentang pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja, disimpulkan bahwa melalui analisis regresi linear berganda pada variabel (persepsi, rasa ingin diakui orang lain, tanggung jawab, peluang untuk maju dan kepuasan kerja), motivasi instrinsik berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis penelitian ini adalah:

H8 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Hubungan antar variabel dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagaimana gambar 1.

Dari model tersebut nampak bahwa *empowering leadership* akan meningkatkan



Gambar 1 : Model Penelitian

kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui moderasi *psychological empowerment*, *creative process engagement* maupun *intrinsic motivation*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori karena bertujuan untuk menguji hipotesis dari hubungan antar variabel, yakni untuk menguji hipotesis-hipotesis tertentu (Adi, 2004). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung sejumlah 456 orang. Pengambilan jumlah sampel dari populasi dengan rumus slovin diperoleh 213 sampel. Sampel dengan jumlah tersebut dipilih menggunakan teknik *proportional random sampling*, yang dilakukan dengan cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dari jumlah unit organisasi yang ada di Rumah Sakit Islam Sultan Agung serta berdasarkan jumlah karyawan pada masing-masing unit organisasi yang ada di Rumah Sakit Islam Sultan Agung dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut.

Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang

dikumpulkan langsung dari responden, melalui kuesioner dan wawancara dengan responden Rumah Sakit Islam Sultan Agung. Data Sekunder adalah data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti yang diperoleh dari artikel, buku serta dokumen-dokumen yang dipublikasikan oleh Rumah Sakit Islam Sultan Agung dan relevan dengan penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Teknik analisa yang digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*) di mana model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi sebuah dimensi atau faktor berdasarkan indikator-indikator empirisnya.

Persamaan diagram jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Y1 &= \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3X1.X2 \\
 Y2 &= \beta4Y1 + \beta5X3 + \beta6Y1.X3 \\
 Y3 &= \beta7Y1 \\
 Y4 &= \beta8Y2 + \beta9Y3 \\
 Y4 &= \beta10X1
 \end{aligned}$$

Keterangan:

- X1 = *empowering leadership*
- X2 = *empowerment role identity*
- X3 = *leader encouragement of creativity*
- Y1 = *psychological empowerment*
- Y2 = *creative process engagement*
- Y3 = *intrinsic motivation*.
- Y4 = Kinerja karyawan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2005:45). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi, validitas adalah mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur.

Uji Convergent Validity

Uji validitas merupakan pengujian terhadap indikator dalam variabel laten untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mampu dipahami dengan baik oleh responden sehingga responden tidak mengalami kesalahpahaman terhadap indikator yang digunakan.

Indikator variabel dianggap valid jika memiliki nilai korelasi atau *loading* 0,5 sampai 0,6, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk berkisar antara 1 – 3 indikator.

Berdasarkan perhitungan *outer loading* dalam *bootstrapping*, validitas masing-masing variabel penelitian sebagaimana tabel 3 sebagai berikut :

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa semua item pada ketujuh

variabel yaitu: *empowering leadership* (X1), *empowerment role identity* (X2), *leader encouragement of creativity* (X3), *psychological empowerment* (Y1), *creative process engagement* (Y2), *intrinsic motivation* (Y3) dan kinerja karyawan (Y4) memiliki nilai *original estimate* lebih besar dari 0,50 serta memiliki nilai Tabel lebih besar dari T-statistik. Artinya semua item pertanyaan pada semua variabel adalah valid.

Uji Composite Reliability

Composite reliability adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Bila suatu alat dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan suatu konsistensi alat pengukur dalam gejala yang sama.

Nilai reliabilitas komposit (*pc*) dari peubah laten adalah nilai yang mengukur kestabilan dan kekonsistenan dari pengukuran reliabilitas gabungan. Dari perhitungan *pc* nilai yang baik adalah ≥ 0.7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

Dari 7 variabel yaitu: *empowering leadership* (X1), *empowerment role identity* (X2), *leader encouragement of creativity* (X3), *psychological empowerment* (Y1), *creative process engagement* (Y2), *intrinsic*

Tabel 1. Uji Convergent Validity

Variabel	Original Estimate	T-Statistic	Kesimpulan
<i>Empowering Leadership</i>	0,720 – 0,805	4,813 – 11,073	Valid
<i>Empowerment Role Identity</i>	0,646 – 0,850	4,420 – 15,555	Valid
<i>Leader Encouragement of Creativity</i>	0,743 – 0,843	6,821 – 16,999	Valid
<i>Psychological Empowerment</i>	0,668 – 0,769	5,184 – 6,446	Valid
<i>Creative Process Engagement</i>	0,694 – 0,775	2,843 – 4,044	Valid
<i>Intrinsic Motivation</i>	0,592 – 0,869	2,834 – 8,580	Valid
Kinerja Karyawan	0,657 – 0,839	5,639 – 12,603	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2012

motivation (Y3) dan kinerja karyawan (Y4) memiliki nilai nilai reliabilitas komposit (ρ_c) berkisar 0.767 – 0.970, artinya bahwa semua item pertanyaan mempunyai nilai > 0.70. Artinya semua item pertanyaan pada semua variabel adalah *reliable*.

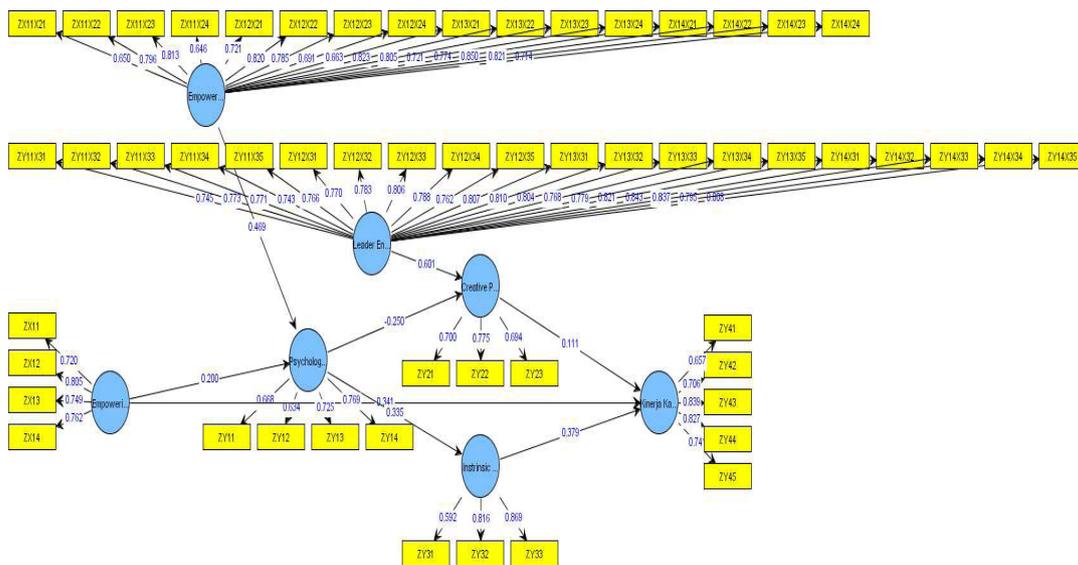
digunakan untuk menjawab pertanyaan hipotesis.

Pengujian hipotesis (β dan γ) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Berdasarkan hasil pengujian yang

Tabel 2. Uji Composite Reliability

	Composite Reliability	Kesimpulan
<i>Empowering Leadership</i>	0.845	<i>Reliable</i>
<i>Empowerment Role Identity</i>	0.956	<i>Reliable</i>
<i>Psychological Empowerment</i>	0.793	<i>Reliable</i>
<i>Leader Encouragement of Creativity</i>	0.971	<i>Reliable</i>
<i>Intrinsic Motivation</i>	0.808	<i>Reliable</i>
<i>Creative Process Engagement</i>	0.767	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan	0.869	<i>Reliable</i>

Sumber : data primer diolah, 2012



Gambar 2: Diagram Jalur Hasil Pengolahan PLS

Hasil Pengujian Hipotesis

Gambaran diagram jalur yang dikembangkan dalam penelitian ini dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) sebagaimana gambar 2

Dari diagram jalur yang dikembangkan dalam penelitian ini dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), maka dapat

dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* dengan melihat pada *results for inner weights* maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Berdasarkan uji hipotesis pada tabel 3 hasilnya sebagai berikut:

Hipotesis 1. Empowering leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan, artinya semakin bagus *empowering leadership* terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh peningkatan kuantitas pekerjaan, hasil pekerjaan yang semakin berkualitas, pelaksanaan pekerjaan secara tepat waktu, peningkatan angka kehadiran, dan peningkatan kemampuan bekerjasama baik terhadap rekan kerja maupun terhadap atasan.

Hipotesis 2. Empowering leadership berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *psychological empowerment*,

tity memperkuat hubungan positif signifikan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment*, artinya semakin bagus *empowerment role identity* terbukti dapat memperkuat fungsi *empowering leadership* dalam meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan.

Hipotesis 4. Psychological empowerment berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *creative process engagement*, artinya semakin bagus *psychological empowerment* terbukti dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses

Tabel 3. Uji Hipotesis

Pengaruh	Original Sample Estimate	T-Statistic	T-Tabel	Kesimpulan
<i>Empowering Leadership</i> -> Kinerja Karyawan	0,200	2,378	1,659	Signifikan
<i>Empowering Leadership</i> -> <i>Psychological Empowerment</i>	0,469	1,105	1,659	Tidak Signifikan
<i>Empowerment Role Identity</i> -> <i>Psychological Empowerment</i>	0,335	2,738	1,659	Signifikan
<i>Psychological Empowerment</i> -> <i>Creative Process Engagement</i>	-0,250	1,086	1,659	Tidak Signifikan
<i>Psychological Empowerment</i> -> <i>Intrinsic Motivation</i>	0,601	2,175	1,659	Signifikan
<i>Leader Encouragement of Creativity</i> -> <i>Creative Process Engagement</i>	0,341	2,995	1,659	Signifikan
<i>Creative Process Engagement</i> -> Kinerja Karyawan	0,379	0,667	1,659	Tidak Signifikan
<i>Intrinsic Motivation</i> -> Kinerja Karyawan	0,111	2,384	1,659	Signifikan

Sumber : data primer diolah, 2012

artinya semakin bagus *empowering leadership* ternyata dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan yang meliputi perasaan berarti dalam pekerjaan (*meaningfulness*), merasa memiliki kompetensi (*competence*), memiliki kebebasan bagaimana melaksanakan pekerjaan (*self-determination*) dan perasaan memiliki dampak atas keberadaan dirinya dalam pekerjaan (*impact*), tetapi tidak memiliki makna yang berarti.

Hipotesis 3. Empowerment role iden-

katif yang ditunjukkan melalui kesediaan karyawan untuk melakukan identifikasi masalah, mencari informasi dan pengkodean serta menemukan ide untuk generasi, tetapi tidak memiliki makna yang berarti.

Hipotesis 5. Psychological empowerment berpengaruh positif signifikan terhadap *intrinsic motivation*, artinya semakin bagus *psychological empowerment* terbukti dapat mempengaruhi *intrinsic motivation* karyawan sehingga menimbulkan kemauan individu untuk eksperimen, mencoba ide-

ide baru dan mengeksplor cara baru untuk memperlihatkan hasil terbaik.

Hipotesis 6. Leader encouragement of creativity memperkuat pengaruh positif signifikan antara *psychological empowerment* dan *creative process engagement*, artinya semakin bagus *leader encouragement of creativity* yang meliputi pimpinan yang mendorong kreativitas, mendorong kemampuan karyawan untuk kreatif, mendorong karyawan untuk dapat memecahkan masalah dengan cara yang berbeda, memberikan penghargaan terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara yang berbeda dan memberi penghargaan terhadap karyawan yang kreatif, terbukti dapat membuat karyawan merasa diberdayakan secara psikologis sehingga bersedia terlibat dalam proses kreatif.

Hipotesis 7. Creative process engagement berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin bagus *creative process engagement* yang meliputi identifikasi masalah, mencari informasi dan pengkodean serta ide generasi terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung, tetapi tidak memiliki makna yang berarti.

Hipotesis 8. Intrinsic motivation berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin bagus *intrinsic motivation* yang meliputi kemauan individu untuk eksperimen, mencoba ide-ide baru, mengeksplor cara baru untuk memperlihatkan hasil terbaik, terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Secara umum penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung dapat ditingkatkan

secara langsung melalui *empowering leadership* maupun melalui *psychological empowerment* yang diperkuat oleh *empowerment role identity*, melalui *creative process engagement* yang diperkuat oleh *leader encouragement of creativity* maupun melalui *intrinsic motivation* karyawan.

Saran

a. Sehubungan dengan nilai R^2 yang diperoleh bahwa variabel *empowering leadership*, *empowerment role identity*, *psychological empowerment*, *leader encouragement of creativity*, *intrinsic motivation* hanya mampu menyumbang 40,3 % untuk meningkatkan kinerja karyawan, dan hasil penelitian ini yang berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zhang dan Bartol (2010), maka perlu dilakukan penambahan variabel *creativity* sebagai moderating antara *creative process engagement* dengan kinerja dan variabel-variabel lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan b. Obyek penelitian ini terbatas pada lingkup Rumah Sakit Islam Sultan Agung, kedepan perlu dikembangkan pada obyek yang lebih luas yaitu pada rumah sakit-rumah sakit yang lain sehingga akan diperoleh hasil penelitian yang lebih bervariasi, c. Rumah sakit adalah organisasi pelayanan yang berbeda dengan perusahaan manufaktur dan instansi pemerintah, untuk itu perlu dilakukan penelitian tentang model peningkatan kinerja karyawan melalui *empowering leadership* dan *psychological empowerment* pada perusahaan manufaktur dan instansi pemerintah, d. Rumah Sakit Islam Sultan Agung adalah lembaga pelayanan kesehatan berbasis Islam, sehingga kedepan perlu dikembangkan *Islamic empowering leadership* dan *Islamic psychological empowerment*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahearne, Michael., Mathieu, John dan Rapp, Adam (2005), "To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance". *Journal of Applied Psychology* 2005, Vol. 90, No. 5, 945–955
- Achmad Slamet (2007), "Manajemen Sumber Daya Manusia". Unnes Press, Semarang.
- Amabile, Teresa M (1985) "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 48, No. 2, 393-399.
- Amabile, Teresa M., dan Khaire, Mukti (2008), " Creativity And The Role Of The Leader " . *Harvard Business Review*, Produk No. 12089.
- Anwar Prabu Mangkunegara (2004), "Manajemen Sumber Daya Manusia". Rosda, Bandung.
- Callero, Peter L (1985), "Role-Identity Saliency", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 48, No. 3, pp.203-215.
- Cholid Narbuko dan Abu Ahmadi (2005), "Metodologi Penelitian", Bumi Aksara, Jakarta.
- Dermawan Wibisono (2006), "Manajemen Kinerja, Konsep, Desain dan Teknik meningkatkan Daya Saing Perusahaan", Erlangga, Jakarta.
- Forrester, Russ (2000), "Empowerment: Rejuvenating a potent idea", *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 3.
- Haozhan, Wang (2011), "Analysis on Influence of Psychological Empowerment to Intrinsic Motivation of First-line Employees in Service Businesses -An Empirical Analysis of Banking Line " *School of Management, Southwest University for Nationalities*, P.R.China.
- Herre, Christiane (2010), " Promoting tim effeccctiveness: How leaders and learning process influence tim outcome" *Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde an der philosophischen Fakultät der Universität Fribourg*. Germany.
- Imam Ghozali dan Fuad, (2005), "*Structural Equation Modeling ; Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program Lisrel 8.54*, Badan Penerbit – Undip, Semarang
- Kirkman, Bradley L., dan Shapiro, Debra L (1997), "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Tims: Te Mediating Role of Employee Resistance", *Academy of Management Journal*.
- Mann Hyuang Hur (2006), " Empowerment in Term of Theoretical perspectives : Exploring a Typology of the Process and Components across disciplines", *Journal of Community Psychology*, Vol 34 No. 5
- Manz, Charles C., dan Sims, Henry P. Jr, (1987), "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Tims " , *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, No. 1,106-129
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H (2004), "Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia". Salemba Empat, Jakarta.
- Nur Chasanah (2008), "Analisis Pengaruh Empowerment, Self Efficacy dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan". Universitas Diponegoro, Semarang.
- Pearce, Craig L., dan Sims, Henry P., Jr., (2002), " Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Tims: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 6, No. 2, 172–197.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia, Nomor : 340/Menkes/Per/ III/2010, tentang Klasifikasi Rumah Sakit

- Rasdi Ekosiswoyo (2003), "Pengaruh Pemberdayaan, Kepemimpinan, dan Motivasi, Kerja, Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Di Jawa Tengah.
- Runco, Mark A., (2004), "Creativity", *Annual Review Psychology*, Vol. 55.
- Scott, Susanne G., dan Bruce, Reginald A., (1994), "The Influence Of Leadership, Individual Attributes, And Climate On Innovative Behavior: A Model Of Individual Innovation In The Workplace", *University of Colorado and University of Louisville*.
- Siagiaan, Sondang., (2004), "Teori Motivasi dan Aplikasinya". PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Sinurat, Elsa Meilola (2004), "Hubungan komitmen organisasi dan pemberdayaan karyawan pada organisasi yang mengalami downsizing (studi Kasus pada SBU INCO, PT.Sucofido-Persero)", <http://digilib.ui.ac.id>.
- Solimun (2002), "*Structural Equation Modeling LISREL dan Amos*", Fakultas MIPA Universitas Brawijaya, Malang.
- Spreitzer, Gretchen M., (1995), " Psychological Empowerment in The Workplace : Dimentions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5. 1445 – 1465.
- Spreitzer, Gretchen M., (1995), "Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20. 511 – 526.
- Srivastava, Abhishek., Bartol, Kathryn M., dan Locke, Edwin A. (2006), "Empowering Leadership In Management Tims: Effects On Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 6, 1239–1251.
- Tim MM Unissula., (2010), "Pedoman Penulisan Tesis". Program Studi Magister Manajemen, Unissula, Semarang.
- Tuuli, Martin Morgan., and Rowlinson, Steve (2009), " Performance Consequences of Psychological Empowerment", *Journal Of Construction Engineering And Management* © ASCE.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit.
- Usman Rianse (2009), "Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi, Teori dan Aplikasi". Alfabeta, Bandung.
- Utman, Christopher h., (1997), "Creativity Effects of Motivational State: A Meta-Analysis", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 1, No. 2, 170-182.
- Widodo (2008), "Meningkatkan Kinerja Pemasaran dengan Kreativitas Strategi", *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vo. 1 No. 2, 151-175.
- Widodo (2010), "Metodologi Penelitian Manajemen". Sultan Agung Press, Semarang.
- Yukl, Gary A (2010), "Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima". Indeks, Jakarta.
- Yukl, Gary A., dan Becker, Wendy S (2006) " Effective Empowerment in Organization ", *Organizational Management Journal Linking Theory and Practice : EAM white papers*, vol. 3 No. 3. lidation"
- Yuliani (2007), "Pengaruh Motivsi Intrinsik terhadap Kinerja Perawat Pelaksana di Instalasi Rawat Inap RSUD Pirngadi Medan" Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Zhang, Xiaomeng and Bartol, Kathryrn M., (2010), " Lingking Empowering Leadership and Employee Creativity : The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement ", *Academy of Management Journal*, Vol 53 No. 1.
- Zhang, Xiaomeng and Bartol, Kathryrn M., (2010),"The Influence of Creative Process Engagament on Employee Creative Performancce and Overall Job Performance: A Curvilinear Assessment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 5, 862-873.