



**BUNGA RAMPAI  
TEMU ILMIAH NASIONAL (TINA) 2021  
ASOSIASI PSIKOLOGI INDUSTRI  
DAN ORGANISASI**



**Editor:**  
**Ayu Dwi Nindyati**  
**Lucia Trisni Widhianingtanti**

***BUNGA RAMPAI  
TEMU ILMIAH NASIONAL (TINA) 2021  
ASOSIASI PSIKOLOGI INDUSTRI  
DAN ORGANISASI***



**Editor:**

**Ayu Dwi Nindyati**

**Lucia Trisni Widhianingtanti**

***Universitas Katolik Soegijapranata***

Bunga Rampai  
Temu Ilmiah Nasional (TINA) 2021  
Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi

Editor:

Ayu Dwi Nindyati

Lucia Trisni Widhianingtanti

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

©Universitas Katolik Soegijapranata 2022

ISBN : 978-623-5997-07-0 (PDF)

Desain Sampul : Ignatius Eko

Perwajahan Isi : Hartoyo S.P

Ukuran buku : A4 (21 x 29.7 cm)

Font : Candara 12

PENERBIT:

Universitas Katolik Soegijapranata

Anggota APPTI No. 003.072.1.1.2019

Anggota IKAPI No 209/ALB/JTE/2021

Jl. Pawiyatan Luhur IV/1 Bendan Duwur Semarang 50234

Telpon (024)8441555 ext. 1409

Website: [www.unika.ac.id](http://www.unika.ac.id)

Email Penerbit: [ebook@unika.ac.id](mailto:ebook@unika.ac.id)

# Kata Pengantar

Alhamdulillah, puji syukur wajib kita panjatkan kepada Allah SWT, atas ijin-NYA, acara Temu Ilmiah Nasional 2021 atau biasa disebut TINA 2021 Semarang berjalan sukses dan memberikan banyak catatan berharga dalam pelaksanaannya. TINA 2021 tergolong unik, karena dilangsungkan dengan mekanisme Bauran atau Hybrid. Panitia menggelar sistem luring di Semarang dan peserta berinteraksi secara daring di berbagai lokasi di Indonesia.

Salah satu catatan berharga tersebut adalah acara Call for Paper yang menghasilkan pertemuan ide pemikiran dalam bentuk hasil riset. Paling tidak, ada sembilan ide pemikiran yang dapat dijadikan pijakan bahan pengembangan keilmuan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Variasi isi dari 9 hasil riset tersebut menunjukkan adanya keragaman dan keluasan fokus dalam perkembangan riset PIO kekinian.

Beberapa tema riset mengarah pada fenomena yang termasuk selaras dengan kondisi saat ini seperti empowering leadership, work family strength, kebersyukuran dan komitmen, konsep tawakal dan burnout, serta berbagai konstruksi alat ukur tentang kesejahteraan psikologis karyawan, inklusi pada organisasi, Self Compassion, Empati Karyawan di masa pandemi, dan Komunikasi Akomodatif.

Salah satu cara menikmati pertemuan gagasan hasil riset tersebut dapat dilakukan dengan membaca prosidingbunga rampai ini. Semakin membaca, semakin terasa nikmat itu ada. Itulah sensasinya saat bersanding dengan prosidingbunga rampai TINA 2021 ini. Rasakan, rasakan dan rasakan sensasi dari aroma pikir para APIOWan-APIOWati.

Selamat menikmati dan merasakan hasil karya indah dari tim editor yang telah mengemas dengan apik dan menarik.

Salam kolaboratif, kontributif dan inspiratif ala APIO.

Yogyakarta, 20 Februari 2022

Ketua Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi (APIO) Induk

**Dr. Sumaryono, M.Si, Psikolog**



# Daftar Isi

<i>Kata Pengantar</i>	<i>iii</i>
<i>Daftar Isi</i>	<i>v</i>
<i>Gambaran Tingkat Kompetensi Wirausaha Mahasiswa Di Universitas Swasta X Di Jakarta</i>	<i>1</i>
<i>Cognitive-Based Trust dan Affective-Based Trust Konsumen pada E-Commerce Dan Social Commerce</i>	<i>23</i>
<i>Hubungan Psychological Capital dan Psychological Well-Being Pada Wirausaha Mikro di Masa Pandemi Covid-19</i>	<i>44</i>
<i>Tinjauan Ergonomi pada Pelajar Yang Melakukan Kegiatan Daring</i>	<i>59</i>
<i>Kontribusi Servant Leadership dalam Pandangan Islam Terhadap Stres Kerja Pada Karyawan : Sebuah Studi Literatur</i>	<i>74</i>
<i>Kepemimpinan Profetik Sebagai Sarana Untuk Mewujudkan Kesejahteraan Karyawan pada Perusahaan</i>	<i>82</i>
<i>Good University Governance dan Perilaku Anti Korupsi Civitas Akademika</i>	<i>93</i>
<i>Empowering Leadership: Memberdayakan Karyawan Untuk Mandiri</i>	<i>103</i>
<i>Work Family Strength Guna Menjawab Permasalahan Pekerja Wanita Indonesia</i>	<i>116</i>
<i>Kebersyukuran Dan Komitmen Organisasi Pada Karyawan</i>	<i>129</i>
<i>Peran Tawakal Dalam Mengurangi Burnout Pada Kinerja Karyawan Work From Home</i>	<i>141</i>
<i>Konstruksi Alat Ukur Kesejahteraan Psikologis Karyawan pada Masa Pandemi COVID-19</i>	<i>153</i>
<i>Konstruksi Alat Ukur Inklusi Pada Organisasi</i>	<i>171</i>
<i>Konstruksi Alat Ukur Self Compassion Untuk Karyawan</i>	<i>183</i>
<i>Konstruksi Alat Ukur Empati Karyawan Dalam Situasi Pandemi Covid-19</i>	<i>203</i>
<i>Pengembangan Alat Ukur Komunikasi Akomodatif Berbentuk Vignette</i>	<i>222</i>



# **EMPOWERING LEADERSHIP: MEMBERDAYAKAN KARYAWAN UNTUK MANDIRI**

**Sarah Salsabila Ichwanhaq, Unika Prihatsanti**

*Program Magister Psikologi, Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang*

*Email: ichwanhaq969696@gmail.com*

## **Abstrak**

### **Pendahuluan**

Perspektif pemberdayaan di tempat kerja telah muncul dalam literatur, yaitu pada level makro yang berfokus pada kondisi sosial struktural (kontekstual) yang memungkinkan adanya pemberdayaan di tempat kerja dan level mikro yang berfokus pada pengalaman psikologis pemberdayaan di tempat kerja. Pada artikel ini menggunakan perspektif sosial struktural untuk menjelaskan *empowering leadership*. Pemberdayaan dari perspektif sosial-struktural adalah tentang berbagi kekuasaan, yaitu, otoritas formal atau kontrol atas sumber daya organisasi (Conger, 1989) melalui pelimpahan tanggung jawab di seluruh rantai komando organisasi. Melalui berbagi kekuatan pengambilan keputusan, manajemen tingkat atas dapat memiliki lebih banyak waktu luang untuk berpikir secara strategis dan inovatif tentang bagaimana menggerakkan organisasi ke depan. Pada perspektif ini, kekuasaan berarti memiliki otoritas formal atau kontrol atas sumber daya organisasi dan kemampuan untuk membuat keputusan yang relevan dengan pekerjaan atau peran seseorang.

*Empowering leadership* adalah salah satu gaya kepemimpinan yang berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya (Amalia & Handoyo, 2018). Letak perbedaannya dimana pemimpin dapat menciptakan karyawan yang mandiri dan dapat mengarahkan dirinya sendiri (Biemann, Kearney, & Marggraf, 2015). *Empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berbagi kekuasaan dan otoritas yang berkelanjutan dengan karyawan (Martin, Liao, & Campbell, 2013). *Empowering leadership* merupakan proses pembagian kekuasaan, dukungan pengembangan, dan dukungan motivasi dengan karyawan (Amundsen & Martinsen, 2014). *Empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang ditandai dengan perilaku berbagi kekuasaan dengan karyawan (Hassi, Rohlfer, & Jebsen, 2021; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). Pemimpin dengan *empowering leadership* membagi otoritas, otonomi, dan tanggung jawab dengan karyawan untuk meningkatkan dan mendorong karyawan untuk menjadi lebih reseptif dan adaptif terhadap lingkungan kerja (Arnold dkk, 2000; Gao, Janssen, & Shi, 2011).

Pemimpin dengan *empowering leadership* dapat mempengaruhi para karyawannya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, penghapusan kendala birokrasi, dan peningkatan kepercayaan diri (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Arnold dkk, 2000; Hassi, Rohlfer, Jebsen, 2021; Jada, Mukhopadhyay, & Titiyal, 2019; Zhang & Bartol, 2010). Hal ini dilakukan untuk menambah pengalaman kemandirian, motivasi, dan kemampuan dalam bekerja secara mandiri (Amundsen & Martinsen, 2014). *Empowering leadership* berfokus pada perilaku yang lebih luas dan lebih dari sekedar pendelegasian wewenang (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Arnold dkk, 2000; Jada, Mukhopadhyay, & Titiyal, 2019). *Empowering leadership* memberikan pengaruh secara langsung terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan untuk



melakukan pekerjaan secara efektif (Zhang dkk, 2021). Tujuan dari *empowering leadership* adalah untuk mengembangkan kemampuan tim dalam memimpin dan untuk mendukung otonomi (Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011).

Pemimpin dengan *empowering leadership* dapat didorong untuk memberdayakan karyawan jika mengalami pengalaman organisasi secara keseluruhan yang terdiri dari perjuangan, kemampuan, dan motivasi internal yang tinggi. Organisasi dengan gaya kepemimpinan semacam ini yang mencakup berbagai kekuatan untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong pengembangan karyawan yang menjadi karakteristik *empowering leadership* (Amundsen & Martinsen, 2014; Kim & Beehr, 2021). Karakteristik *empowering leadership* selanjutnya adalah pemimpin yang efektif untuk mendorong individu dalam mengembangkan inovasi, menstimulasi pengetahuan dengan mendelegasikan tugas kepada bawahan, menyediakan fasilitas yang dibutuhkan, mempunyai keinginan untuk memberikan arahan kepada karyawan, serta menghargai kemampuan dan hasil kerja karyawan (Etikariena, 2020). karakteristik Gaya kepemimpinan ini muncul dalam berbagai literatur karena meningkatnya minat dalam pemberdayaan struktural dan psikologis (Gkorezis, 2016).

Pemimpin dengan *empowering leadership* dapat memberikan fasilitas dan motivasi untuk menerapkan kemampuan masing-masing karyawan terhadap kontribusi yang berhubungan dengan pekerjaan dalam tim dibandingkan dengan pemimpin yang menunjukkan perilaku yang kurang memberdayakan. Pemimpin dengan *empowering leadership* yang lebih tinggi dapat menyampaikan kepercayaan diri kepada karyawan atas kemampuan yang dimiliki untuk menangani pekerjaan yang menantang dengan mendorong karyawan lebih terlibat dalam pengambilan keputusan, kolaboratif dan mandiri dalam mengelola pekerjaan masing-masing karyawan, serta bertanggung jawab atas hasil dalam pekerjaan karyawan (Chen & Kanfer, 2006; Chen dkk, 2011). Karyawan yang diberdayakan lebih termotivasi, bertanggung jawab dan proaktif dalam mengelola dan meningkatkan pekerjaan (Clutterbuck & Kernaghan, 1994; Jung, Kang, & Choi, 2020). Pemimpin dengan *empowering leadership* memungkinkan dan mendorong karyawan untuk mengontrol perilaku kerja masing-masing karyawan (Park dkk, 2017).

Penjelasan-penjelasan di atas didukung pengamatan terkait dengan *empowering leadership* sebagai berikut (Zhang dkk, 2021):

1. Pemimpin mampu meningkatkan potensi karyawan dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja.
2. Pemimpin memberikan kasih sayang kepada karyawan untuk terlibat dengan target, misi organisasi, dan tanggung jawab masing-masing karyawan dengan membentuk hubungan yang erat dan bertukar informasi satu sama lain.
3. Pemimpin mendukung pekerjaan dan memberikan solusi dari berbagai permasalahan dan hambatan yang dialami karyawan agar dapat menjalankan pekerjaan dengan lancar, serta memecahkan masalah dan mendukung sumber daya yang diperlukan untuk pekerjaan.

### **Prinsip-prinsip *Empowering Leadership***

Terdapat usulan prinsip-prinsip dari *empowering leadership* sebagai berikut (Harvey & Drolet, 2004; Na-Nan & Arunyaphum, 2021):

1. Menugaskan tanggung jawab pekerjaan tanpa perasaan gagal.
2. Memberikan kekuatan bagi karyawan untuk membuat keputusan secara bebas dan bertanggung jawab untuk mencapai target.
3. Mendukung persyaratan yang diperlukan, seperti sumber daya manusia, uang, waktu, dan fasilitas untuk memastikan sumber daya yang cukup sehingga dapat bekerja secara efektif.
4. Menerima dan mengakui hasil kerja dari karyawan, baik berhasil maupun gagal dengan memuji, menghargai, dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan efektivitas yang lebih tinggi.
5. Membangun kemandirian pada karyawan untuk merasakan kinerja mereka sendiri atau implementasi diri tanpa instruksi dari pemimpin.
6. Meningkatkan kompetensi dan ketangkasan kerja dengan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang memadai bagi karyawan untuk bertanggung jawab dan efektif dalam bekerja.
7. Mendukung karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim dalam mempromosikan pembelajaran kolaboratif dan membantu rekan-rekan sesama karyawan.

### **Dimensi-dimensi *Empowering Leadership***

Berikut beberapa dimensi yang dimiliki *empowering leadership* (Arnold dkk, 2000; Asih & Indriati, 2020; Li dkk, 2021):

1. Memimpin dengan memberikan contoh (*Leading by example*) mengacu pada seperangkat perilaku yang menunjukkan komitmen pemimpin terhadap pekerjaannya sendiri dan pekerjaan karyawannya. Dimensi ini mencakup perilaku seperti bekerja keras sesuai dengan kemampuan yang dimiliki (Contoh: menetapkan standar kinerja yang tinggi dengan perilakunya sendiri).
2. Pelatihan (*Coaching*) mengacu pada seperangkat perilaku yang mendidik karyawan dan membantu mereka menjadi mandiri. Dimensi ini mencakup perilaku seperti memberi saran tentang peningkatan kinerja dan membantu karyawan menjadi mandiri (Contoh: membantu tim kerja saya melihat area dimana membutuhkan lebih banyak pelatihan).
3. Mendorong (*Encouraging*) mengacu pada seperangkat perilaku yang mempromosikan kinerja tinggi. Dimensi ini mencakup perilaku seperti mengakui upaya dan mendorong karyawan untuk memecahkan masalah bersama (Contoh: mendorong tim untuk menetapkan sasaran kinerja tinggi).
4. Pengambilan keputusan partisipatif (*Participative decision making*) mengacu pada penggunaan informasi dan masukan karyawan oleh pemimpin dalam membuat keputusan. Dimensi ini mencakup perilaku seperti mendorong karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat mereka (Contoh: Menggunakan saran tim untuk membuat keputusan yang dapat berpengaruh).
5. Menginformasikan (*Informing*) mengacu pada penyebaran informasi perusahaan secara luas seperti misi, filosofi, dan informasi penting lainnya oleh pemimpin. Dimensi ini mencakup perilaku seperti menjelaskan keputusan perusahaan kepada tim dan

memberitahu karyawan tentang perkembangan terbaru dalam kebijakan organisasi (Contoh: menjelaskan tujuan perusahaan).

6. Menunjukkan kepedulian (*Showing concern*) sekumpulan perilaku yang menunjukkan perhatian umum terhadap kesejahteraan karyawan. Dimensi ini termasuk perilaku seperti meluangkan waktu untuk mendiskusikan masalah yang ada di dalam tim (Contoh: memperlakukan karyawan dengan hormat).
7. Berinteraksi dengan tim (*Interacting with the team*) menggabungkan perilaku yang penting ketika berinteraksi dengan tim secara keseluruhan. Dimensi ini mencakup perilaku yang melacak apa yang terjadi dalam tim dan bekerja sama dengan tim secara keseluruhan (Contoh: mengetahui pekerjaan apa yang sedang dilakukan dalam tim).
8. Manajemen tim (*Group management*) mengacu pada manajemen pemimpin atas fungsi tim. Dimensi ini mencakup perilaku seperti membantu mengembangkan hubungan baik antar karyawan dan menyarankan agar sesama karyawan dapat mengevaluasi pekerjaan (Contoh: membiarkan tim dalam menangani masalah yang sedang dihadapi).

Pemberdayaan dalam hierarki organisasi berkaitan dengan pendelegasian kekuasaan dan berbagi kekuasaan pada karyawan (Yoon, 2012). Hal ini pemberdayaan dapat mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, membangkitkan ide yang baik dan eksekusi. Fungsi dari pemberdayaan sebagai pedoman yang mendorong efektivitas, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Karyawan yang menerima lebih banyak tanggung jawab dapat meningkatkan motivasi untuk mengembangkan kompetensi dan kemampuan masing-masing karyawan (Vu, 2020). Tindakan dalam berbagi kekuasaan atau memberikan lebih banyak tanggung jawab dan otonomi kepada karyawan yang dapat membantu pimpinan dan karyawan dalam mengembangkan hubungan timbal balik yang jangka panjang. Hubungan seperti ini yang terjalin dengan konsisten dan mempunyai karakteristik hubungan pertukaran yang bisa disebut sebagai *leader-member exchange* (LMX). Hal ini dapat diartikan bahwa pemimpin dan karyawan melampaui persyaratan peran formal dimana memperlakukan satu sama lain sebagai mitra dekat (Erkutlu & Chafra, 2015; Tung & Chang, 2011; Zhang & Bartol, 2010).

### **Efektivitas *Empowering Leadership***

Efektivitas pemimpin dengan *empowering leadership* dalam membantu karyawan merasa diberdayakan serta menunjukkan tingkat sinisme dan penyimpangan yang lebih rendah, terutama jika pemimpin memiliki hubungan yang baik (Lorinkova & Perry, 2018). Banyak organisasi telah memfokuskan pelatihan pemimpin tingkat rendah untuk meningkatkan keterampilan pemberdayaan untuk keberhasilan penerapan budaya pemberdayaan. *Empowering leadership* tingkat tinggi berperan penting dalam meningkatkan kepemimpinan tingkat bawah (Byun & Lee, 2021). Karyawan yang memiliki pemimpin dengan *empowering leadership* akan merasa lebih kompeten dan terkendali karena diberikan otonomi untuk mendorong pengaturan diri dan meningkatkan kepercayaan diri untuk berkinerja baik di pekerjaan. Secara psikologis, karyawan akan menganggap dirinya sendiri diberdayakan dan memiliki makna dalam melakukan pekerjaan (Qatrunnada & Parahyanti, 2019).

Memberdayakan karyawan, baik dalam individu maupun tim tidak cukup dengan membiarkan untuk mengelola sendiri. Karyawan membutuhkan dukungan dari pemimpin untuk dapat bekerja secara mandiri. Pemimpin dengan *empowering leadership* dapat merangsang kreativitas pada tingkatan yang berbeda-beda secara bersamaan serta

menyatukan pemikiran dan pengetahuan untuk memaksimalkan kreativitas didalamnya (O'Donoghue & Van der Werff, 2020). Interaksi yang terjalin antara pemimpin dengan karyawan dapat memberikan pengaruh pada kreativitas di tingkat yang berbeda (Li & Zhang, 2016). Pemimpin sebagai pelatih dan informan dalam meningkatkan kualitas pertukaran ide-ide yang ditawarkan antara pemimpin dan karyawan. Ekspresi yang ditunjukkan pemimpin kepada karyawan menumbuhkan kepercayaan serta meningkatkan harga diri dan efikasi diri yang memotivasi karyawan dalam menawarkan ide maupun saran promotif untuk perbaikan di dalam organisasi (Jada & Mukhopadhyay, 2018). Perbaikan di dalam organisasi yang dilakukan dengan mempromosikan keputusan partisipatif dan memberikan otonomi dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk menciptakan dan mengimplementasikan inovasi-inovasi (Cui & Yu, 2021).

*Empowering leadership* juga memberikan dorongan, dukungan emosional, model kinerja, dan persuasi positif yang dapat memunculkan persepsi diri positif pada karyawan sehubungan dengan kompetensi (Ahmed, Khan, & Bhatti, 2017). Model kinerja yang diberikan pada karyawan dengan mengarahkan dan mempertahankan perilaku spesifik hingga menghasilkan kinerja yang baik (Knezovic & Musrati, 2018). *Empowering leadership* dapat meningkatkan motivasi intrinsik yang berpengaruh positif pada kinerja karyawan (Purnamawati & Yuniarta, 2016). Karyawan lebih berkomitmen dan terlibat dalam pekerjaan ketika diberi kebebasan dalam memilih bagaimana melakukan pekerjaan tanpa pengawasan dan kontrol yang ketat dari pemimpin atau (Abun, Lucas, Magallanes, Encarnation, & Flores, 2021). Selain itu, karyawan lebih memiliki kebermaknaan dalam melakukan pekerjaan dan merasa mampu melaksanakan aktivitas pekerjaan secara mandiri (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Arnold dkk, 2000; Fong & Snape, 2015).

Pemimpin dengan *empowering leadership* mendelegasikan wewenang dan berbagi informasi serta penghargaan dan kekuasaan kepada karyawan yang memungkinkan untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan untuk memecahkan suatu masalah dan meningkatkan kinerja maupun pelayanan (Scheuer & Loughlin, 2021). Otonomi yang diberikan kepada karyawan untuk membuat keputusan menuju tujuan yang sudah ditentukan oleh organisasi secara mandiri. Pemimpin dengan *empowering leadership* memberikan dorongan kepada karyawan untuk dapat menyampaikan pendapat serta mendukung kolaborasi dengan melakukan kerja sama tim (Zheng dkk, 2020). Pemimpin yang memberdayakan karyawannya dapat memberikan inspirasi untuk melakukan kontrol atas perilaku kerja yang dilakukan dengan mendorong karyawan menjadi lebih proaktif dan memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengarahkan diri sendiri (Al-Mazrouei, 2021).

*Empowering leadership* meningkatkan keterlibatan kerja dengan memberikan berbagai hasil positif bagi karyawan melalui karakteristik pekerjaan yang penting seperti otonomi pekerjaan dan pengakuan dari hasil pekerjaan (Helland, Christensen, & Innstrand, 2020; Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012). Otonomi dan kompetensi lebih tinggi dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan dapat menghasilkan perilaku yang lebih proaktif, termasuk *job crafting*. *Empowering leadership* dapat mempengaruhi proses *job crafting* yang mendorong karyawan untuk menghabiskan lebih banyak waktu mengeksplorasi bagaimana melakukan pekerjaan ini selanjutnya dan membuat *job crafting* bermanfaat bagi individu dan organisasi (Martin, Liao, & Campbell, 2013; Thun & Bakker, 2018). Hal ini dapat menghilangkan rasa ketidakberdayaan dan memunculkan fleksibilitas pada karyawan dalam menghadapi keadaan. *Empowering leadership* membantu karyawan dalam belajar dan memunculkan perilaku yang konsisten. Gaya kepemimpinan ini berdampak positif dalam berbagi pengetahuan pada karyawan untuk lebih eksploratif dan kreatif (Arnold dkk, 2000; Lee, Lee, & Park, 2014).

## Manfaat Empowering Leadership

*Empowering leadership* bermanfaat bagi kinerja tim dengan memotivasi masing-masing anggota mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah, meningkatkan kecepatan respon dalam anggota tim, dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja (Tung & Chang, 2011). Pemimpin dengan *empowering leadership* akan memimpin dengan contoh (*lead subordinates with examples*), pengambilan keputusan partisipatif (*participatory decision making*), pembinaan kepada bawahan (*coaching subordinates*), informatif (*informing*), dan memberikan perhatian (*paying personal attention*) (Arnold dkk, 2000). Ketika suatu organisasi melibatkan kelompok kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, maka diperlukan untuk mengintegrasikan ide dari sudut pandang dan keahlian yang berbeda-beda termasuk membuat keputusan dengan komunikasi yang terbuka. Semua kegiatan tersebut dapat berjalan secara maksimal dengan adanya pemimpin yang mendorong proses belajar kelompok pada waktu dan kinerja berbeda (Wibowo & Hayati, 2019). Pemimpin memiliki peran penting dalam kesiapan karyawan untuk berbagi saran yang meningkatkan keberfungsian organisasi dengan membentuk peraturan yang tidak hanya dikembangkan, tetapi juga dijalankan (Hassi, 2018).

*Empowering leadership* secara positif mempengaruhi pemberdayaan psikologis dan sikap perilaku karyawan yang mengarah pada perilaku kreatif dan hasil kerja, baik individu maupun tim. Selanjutnya, *empowering leadership* meningkatkan efikasi diri dengan memperkuat keyakinan kerja pada karyawan yang terdiri dari minat, tujuan, dan perilaku di tempat kerja (Wang & Yang, 2021). Selain itu, kebebasan yang diberikan kepada karyawan dimana karyawan lebih banyak otonomi untuk membuat keputusan dan mengendalikan hasil (Bharadwaja & Tripathi, 2021). *Empowering leadership* akan terus memberikan keyakinan dan berpartisipasi pada karyawan dalam pengambilan keputusan yang diambil untuk organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa pemimpin dan karyawan akan bekerja sama dalam pola hubungan yang saling melengkapi serta tidak sekedar dalam pola hubungan atasan dan bawahan (Arizqi & Fachrunnisa, 2017).

*Empowering leadership* dapat mempengaruhi karyawan untuk memimpin dirinya sendiri dan memberdayakan secara mandiri. Karyawan yang diberdayakan dapat mengambil inisiatif yang lebih besar dalam menerapkan ide-ide di tempat kerja (Mutonyi, Slåtten, & Lien, 2020). Hal ini menekankan pentingnya memberikan kesempatan dalam pengambilan keputusan kepada karyawan dengan merangsang situasi terkait otonomi, seperti kepemimpinan diri, pemikiran peluang dan pekerjaan yang menarik untuk meningkatkan kinerja yang tidak memenuhi harapan sebagai kesempatan untuk belajar (Arshad dkk, 2021). Pemimpin dalam memberdayakan karyawannya juga membantu memberikan pemahaman terkait pentingnya keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan kepercayaan diri bahwa mereka mampu mencapai kinerja tinggi, serta menyederhanakan administrasi, aturan dan prosedur (Park dkk, 2017).

Perusahaan mendorong pencari ide dan penghubung ide untuk secara efektif memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh dalam mengembangkan keahlian yang dapat mengubungkan ide. Pemimpin dengan *empowering leadership* memiliki peran penting dalam mempromosikan pencari ide dan penghubung ide yang dapat mengeksplorasi pengetahuan (Naqshbandi, Tabche, & Choudhary, 2019). Pemimpin dapat membantu karyawan untuk mengklarifikasi aturan untuk memandu individu harus atau seharusnya berperilaku. Pemimpin dengan *empowering leadership* dapat mendorong tugas dan kewajiban karyawan untuk mematuhi aturan-aturan yang ada di dalam organisasi (Zhang dkk, 2021). Selain itu, memberdayakan karyawan dengan memberikan tanggung jawab untuk mengarahkan dirinya sendiri dan antar karyawan tanpa pengawasan langsung (Fausing dkk, 2015).

*Empowering leadership* memiliki dampak positif pada karyawan (Jung, Kang, & Choi, 2020). *Empowering leadership* dapat mendorong karyawan melakukan sesuatu atas inisiatif sendiri dan mengembangkan kontrol diri yang memiliki kecenderungan munculnya perilaku kreatif (Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). Kreativitas memperoleh efek positif yang ditunjukkan dari kepercayaan dan keyakinan pemimpin dengan *empowering leadership* (Zhang & Zhou, 2014). Karyawan yang diberdayakan dapat mengambil kelebihan dan tanggung jawab yang meningkat, serta lebih berkomitmen pada tugas dalam organisasi. Waktu dan energi adalah sumber daya yang terbatas, kewajiban tambahan harus dibayar dengan tanggung jawab yang tidak terikat dengan pekerjaan (Zhang & Geibi, 2015). Ketika pemimpin memberikan dukungan penuh kepada karyawan untuk ikut berperan dalam pengambilan keputusan dan mendorong efikasi diri, maka karyawan akan memunculkan perilaku kreatif. Hal ini dapat menunjukkan bahwa *empowering leadership* dapat memprediksi munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawan (Amalia & Handoyo, 2018; Chen dkk, 2011; Gkorezis, 2016; Kim, Beehr, & Prewett, 2018).

Dibutuhkan peran seorang pemimpin yang memberdayakan karyawan untuk menghasilkan karyawan yang kreatif. Karyawan dengan pemimpin yang memberdayakan akan berusaha mencari solusi terbaik dan menciptakan ide-ide baru dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini dapat diartikan semakin tinggi kemampuan pemberdayaan pada seorang pemimpin akan membuat kreativitas karyawan semakin tinggi pula (Fitriani & Wulansari, 2018). Merangsang kinerja kreatif karyawan dengan menunjukkan perilaku pemberdayaan untuk memastikan bahwa karyawan terlibat dalam kegiatan yang mereka yakini. Penyebab nerharga atau proyek yang bermakna bersama dengan perasaan kompetensi, otonomi, dan dampak yang ditingkatkan memberikan kontribusi pada kinerja kreatif karyawan (Özaralli, 2015).

Karyawan yang merasa diberdayakan di tempat kerja memiliki kecenderungan lebih puas dengan pekerjaan, puas dengan kehidupan, dan puas dengan karier yang lebih terlibat dalam pekerjaan (Biemann, Kearney, & Marggraf, 2015; Singh & Rangnekar, 2020). Pemimpin harus selalu memberikan motivasi dan karyawan untuk mencari ide-ide baru dalam pekerjaannya. Hal ini diperkuat dengan hubungan antara pemimpin karyawan untuk meningkatkan produktivitas, loyalitas, kreativitas, kepercayaan, dan menyelesaikan masalah secara mandiri (Nuzul, Witjaksono, & Kistyanto, 2020). Pemimpin dengan *empowering leadership* memberikan efek unik pada sikap dan perilaku kerja karyawan sehingga diperlukan program pelatihan dan pengembangan kepada para pemimpin atau atasan untuk mengembangkan model kepemimpinan yang meningkatkan efektivitas interaksi dan mendelegasikan wewenangnya (Ikhwan, 2021). Pemimpin dengan *empowering leadership* memiliki dampak penting pada berkomunikasi secara efektif dengan karyawan dan memecahkan masalah yang dapat bekerja sama dengan karyawan (Çakir & Adigüzel, 2020).

## **Kesimpulan**

*Empowering leadership* merupakan kepemimpinan yang memberdayakan karyawan dengan membagi otoritas, otonomi, dan tanggung jawab dalam pekerjaan. *Empowering leadership* memiliki dampak positif pada karyawan dimana dapat mendorong karyawan melakukan sesuatu atas inisiatif sendiri dan mengembangkan kontrol diri yang memiliki kecenderungan munculnya perilaku kreatif hingga perilaku kerja inovatif pada karyawan. Hal ini dilakukan untuk menambah pengalaman dalam mengembangkan kemandirian untuk merasakan kinerja sendiri atau implementasi diri tanpa diberikan instruksi dari pemimpin yang dapat meningkatkan kemampuan bekerja secara mandiri. Selain itu, *empowering leadership*

juga membantu karyawan dalam belajar dan memunculkan perilaku yang konsisten serta berbagi pengetahuan pada karyawan untuk lebih eksploratif dan kreatif. Pemimpin dengan *empowering leadership* berdampak positif sekaligus unik kepada karyawan harus didukung dengan pelatihan dan pengembangan pada pemimpin atau atasan untuk meningkatkan efektivitas interaksi dan mendelegasikan wewenangnya.

## Daftar Pustaka

- Abun, D., Lucas, M. O., Magallanes, T., Encarnation, M. J., & Flores, N. (2021). Empowering leadership of the heads as perceived by the employees and employees' job satisfaction. *Technium Social Sciences Journal*, 17, 398-423. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3807629>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). The 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*, 90(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Ahmed, I., Khan, M. K., & Bhatti, G. A. (2017). Linking empowering leadership, psychological empowerment, self-leadership, creative involvement and creativity: A sequential mediation model. *The Lahore Journal of Business*, 5(2), 67-80.
- Al-Mazrouei, H. (2021). Empowerment leadership as a predictor of expatriates job performance and creative work involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-38. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2021-2769>
- Amalia, D. T., & Handoyo, S. (2018). Peran psychological empowerment dalam hubungan antara empowering leadership dengan perilaku kerja inovatif. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 9, 77-90.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Arizqi., & Fachrunnisa, O. (2017). [Empowering leadership, quality of people dan quality of work methods dalam mendorong kesiapan individu untuk berubah. \*MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen\*, 7\(2\), 287-299.](#)
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3<249::AID-JOB10>3.0.CO;2-#)
- Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2021). Empowering leadership and employees' work engagement: A social identity theory perspective. *Management Decision*, 1-19. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1485>
- Asih, R. B., & Indriati, F. (2020). Effect of empowerment leadership and psychological capital towards innovative work behavior: A research proposal. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(7), 1-5.

- Bharadwaja, M., & Tripathi, N. (2021). Linking empowering leadership and job attitudes: The role of psychological empowerment. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 110-127. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2020-0098>
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, 26, 775-789. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.003>
- Byun, G., & Lee, S., [social learning in empowering leadership: A moderated mediation analysis. \*Sustainability\*, 13\(18\), 1-14. https://doi.org/10.3390/su131810137](https://doi.org/10.3390/su131810137)
- Çakir, F. S., & Adigüzel, Z. (2020). Evaluation of empowering leadership and knowledge sharing on organization and organization employees. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 7(2), 593-612.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). [How ceo empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. \*The Leadership Quarterly\*, 22\(2\), 399-411. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.013](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.013)
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior*, 27, 223-267. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27006-0](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27006-0)
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557. <https://doi.org/10.1037/a0021886>
- Clutterbuck, D., & Kernaghan, S. (1994). *The power of empowerment: release the hidden talents of your employees*. Kogan Page.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Executive*, 3(1), 17-24. <https://doi.org/10.5465/AME.1989.4277145>
- Cui, Y., & Yu, G. (2021). A cross-level examination of team-directed empowering leadership and subordinates' innovative performance: An amo theory perspective. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1257-1278. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2020-0099>
- Erkultu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering leadership and organizational job embeddedness: The moderating roled of task interdependence and organizational politics. *Social and Behavioral Science*, 210, 3-10. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.321>
- Etikariena, A. (2020). Peran gaya kepemimpinan pada perilaku kerja inovatif karyawan pada organisasi berbasis teknologi digital. *Jurnal Ecopsy*, 7(1), 48-63. <http://dx.doi.org/10.20527/ecopsy.v7i1.8426>
- Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). [Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. \*Leadership & Organization Development Journal\*, 36\(3\), 271-291. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0075](https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0075)
- Fitriani, Y., & Wulansari, N. A. (2018). [Impact of empowering leadership on employee creativity by motivation to learn and trust in leader as a mediation. \*Management Analysis Journal\*, 7\(2\), 244-253. https://doi.org/10.15294/maj.v7i2.25141](https://doi.org/10.15294/maj.v7i2.25141)



- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Gao, L, Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22, 787-789. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative work behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1030-1044. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0113>
- Harvey, T. R., & Drolet, B. (2004). *Building teams, building people: Expanding the fifth resource*. R&L Education.
- Hassi, A. (2018). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context: The medating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785-1800. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0003>
- Hassi, A., Rohlfer, S., & Jebesen, S. (2021). Empowering leadership and innovative work behavior: The mediating effects of climate for initiative and job autonomy in moroccan smes. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010>
- Helland, E., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2020). The relationship between empowering leadership, work characteristics, and work engagement among academics: A sem mediation analysis. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychological*, 5(1), 1-13. <http://doi.org/10.16993/sjwop.84>
- Ikhwan. (2021). Model hubungan empowering leadership, spiritual value, co-worker incivility and work engagement. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 67-76. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.303>
- Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2018). Understanding the effects of empowering, transformational, and ethical leadership on promotive and prohibitive voice: A moderated mediated examination. *Personnel Review*, 48(3), 707-730. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0365>
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: A moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915-930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12062340>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 2017-2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>

- Knezovic, E., & Musrati, M. A. (2018). Empowering leadership, psychological empowerment, and employees' creativity: A gender perspective. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*, 4(2), 51-72.
- Lee, J., Lee, H., Park, J. (2014). Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in it service. *Information Technology & People*, 27(3), 366-386. <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2012-0115>
- Li, Z., Chen, H., Ma, Q., & Li, H. (2021). Ceo empowering leadership and corporate entrepreneurship: The roles of tmt information elaboration and environmental dynamism. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.671232>
- Li, M., & Zhang, P. (2016). Stimulating learning by empowering leadership: Can we achieve cross-level creativity simultaneously?. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1168-1186. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0007>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2018). Reducing employee cynicism and time theft through empowering leadership. *Keller Center Research Report*, 11(2), 1-8.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0113>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: Empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175-197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Na-Nan, K., & Arunyaphum, A. (2021). Effect of employees' work engagement and knowledge sharing as mediators of empowering leadership and innovative work behaviour. *Industrial and Commercial Training*, 53(4), 313-330. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2020-0100>
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2019). Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. *Management Decision*, 57(3), 703-723. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0660>
- Nuzul, A., Witjaksono, A., & Kistyanto, A. (2020). Empowering leadership and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment. *SEISENSE Journal of Management*, 3(6), 14-25. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i6.467>
- O'Donoghue, D., & Van der Werff, L. (2021). Empowering leadership: Balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*, 1-16. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0619>
- Özaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: The moderating role of psychological (felt) empowerment. *Social and Behavioral Sciences*, 181, 366-376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.899>
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., Joo, B. K. (2017). The effect of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>

- Purnamawati, I. G. A., & Yuniarta, G. A. (2016). Pengaruh psychological empowerment, empowering leadership, sistem pengukuran kinerja terhadap motivasi intrinsik first-line employees perbankan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 20(3), 507-517. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v20i3.259>
- Qatrunnada, R. Z., & Parahyanti, E. (2019). Empowering leadership and work engagement: The role of psychological empowerment as a mediator. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 299, 954-964. <https://doi.org/10.2991/iciap-18.2019.78>
- Scheuer, C. L., & Loughlin, C. (2021). Seizing the benefits of age diversity: Could empowering leadership be the answer?. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 495-515. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0516>
- Singh, A., & Rangnekar, S. (2020). Empowering leadership in hospital employees: Effects on goal orientation, job conditions, and employee proactivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1497-1519. <https://doi.org.proxy.undip.ac.id/10.1108/IJPPM-03-2019-0132>
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573-581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>
- Tung, H. L., & Chang, Y. H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 2(1), 43-60. <https://doi.org.proxy.undip.ac.id/10.1108/20408001111148720>
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 15-27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530-542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium Science*, 2(7), 20-28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
- Yoon, H. J. (2012). Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration of the Roles of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, and sense of empowerment in Korean Organizations. *Digital Times*. Diakses pada tanggal 21 Januari 2018 dari [http://www.dt.co.kr/contents.html?article\\_no=2012071302010531749001](http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2012071302010531749001)
- Wang, C. J., & Yang, I. H. (2021). Why and how does empowering leadership promote proactive work behavior? An examination with a serial mediation model among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052386>
- Wibowo, A., & Hayati, N. R. (2019). Empowering leadership and trust on team learning behavior. *Journal of Management Development*, 38(3), 238-248. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0335>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>

- [Zhang, P., & Gheibi, S. \(2015\). The impact of empowering leadership on work performance and work family conflict: The role of gender. \*European Scinetific Journal\*, 11\(11\), 367-379.](#)
- [Zhang, X., Tian, G., Ma, C., Tian, Y., Li, Z., & Liang, L. \(2021\). “Too much of a good thing?”: Exploring the dark side of empowering leadership by linking it with unethical pro-organizational behavior. \*Leadership & Organization Developmental Journal\*, 42\(1\), 32-46. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2020-0033>](#)
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processed*, 124(2), 150-164. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>
- [Zheng, J., Gou, X., Wu, G., Zhao, X., Li, H., & Liu, B. \(2020\). The ambidextrous and differential effects of directive versus empowering leadership: A study from project context. \*Leadership & Organization Development Journal\*, 42\(3\), 348-369. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0509>](#)



ISBN 978-623-5997-07-0 (PDF)



9 786235 997070

© Universitas Katolik Soegijapranata 2022