



ANTESEDEN DAN KONSEKUEN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS PADA KARYAWAN START-UP DIGITAL INDONESIA: KEPEMIMPINAN PEMBERDAYAAN DAN KREATIFITAS

Muhammad Ikhsan Alif¹, Agung Prabowo², Larasati Ahluwalia³

Institut Teknologi Kalimantan¹, Institut Teknologi Kalimantan², Universitas Teknokrat Indonesia³

*e-mail: ikhsan.alif@lecturer.itk.ac.id¹, agung.prabowo@lecturer.itk.ac.id²,
larasati.ahluwalia@teknokrat.ac.id³

Abstract

The purpose of study is to explain the influence of leadership empowerment on creativity as an antecedent and consequence of psychological empowerment. This research plays a role in filling the gap in empirical studies by dynamically explaining the relationship between leadership empowerment, creativity, and psychological empowerment. Employees at Digital Start-up are dominated by the millennial generation, which is a generation that is categorized as a generation that is creative and familiar with the internet, this study focuses on discussions related to the influence of leadership empowerment and creativity as antecedents and consequences of psychological empowerment with special studies related to empowerment. The study will use a survey with objects in the millennial generation who work in the field of digital start-ups in Indonesia. The analysis tool will use Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) approach to estimate the research model.

Keywords: Leadership empowerment, psychological empowerment, creativity

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh antara kepemimpinan pemberdayaan pada kreatifitas sebagai anteseden dan konsekuen dari pemberdayaan psikologis. Penelitian ini berperan dalam mengisi kesenjangan kajian empiris dengan menjelaskan secara dinamis hubungan antara kepemimpinan pemberdayaan, kreatifitas, serta pemberdayaan psikologis. Karyawan pada Start-up Digital didominasi oleh generasi milenial yang merupakan generasi yang dikategorikan dengan generasi yang kreatif dan akrab dengan internet, kajian ini fokus pada diskusi terkait dengan pengaruh kepemimpinan pemberdayaan dan kreatifitas sebagai anteseden dan konsekuen dari pemberdayaan psikologis dengan kajian khusus terkait pemberdayaan. Studi akan menggunakan survei dengan obyek pada generasi milenial yang bekerja dibidang Start-up digital yang ada di Indonesia. Alat analisis akan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk mengestimasi model penelitian.

Kata kunci: kepemimpinan pemberdayaan, pemberdayaan psikologis, kreatifitas

1. PENDAHULUAN

Generasi milenial adalah sumber daya yang mayoritas pada sayembara tenaga kerja bertalenta pada konteks organisasi saat ini. Khususnya konteks pada negara berkembang, Indonesia, menurut Central of Bureu of Statistic (2021) menyatakan bahwa tenaga kerja dari generasi milenial naik hingga 50.7% memenuhi bursa kerja yang berada di Indonesia. Tenaga kerja milenial diketahui memiliki karakteristik lebih aktif dan juga kreatif. Survei yang dilakukan oleh IDN Research Institute (2020) menyatakan bahwa survei dengan konteks tenaga



kerja milenial lebih menyenangkan pekerjaan yang bebas untuk berkreatifitas. Bagaimanapun juga, pekerjaan dengan menuntut usaha dengan kreatifitas tinggi menjadi nilai penting bagi generasi milenial pada lingkungan kerja yang dinamis saat ini. Oleh karenanya, penelitian akan bertujuan untuk meneliti secara empiris dinamika kerja dari proses kreatifitas generasi milenial, dengan fokus pada mengeksplorasi apa saja penyebab terjadinya kreatifitas pada tenaga kerja milenial, khususnya yang berhubungan pada faktor kontekstual yakni kepemimpinan, pemberdayaan psikologis, dan harapan kesuksesan karir.

Intervensi dan praktik pemberdayaan muncul sebagai pendekatan yang unggul untuk mempromosikan perilaku yang konstruktif dan sikap yang baik pada tenaga kerja milenial berdasarkan hubungan baik antara pemimpin dengan bawahannya. Kepemimpinan pemberdayaan memiliki efek yang positif pada konteks pekerjaan khususnya pada luaran kinerja dari bawahan, hal ini dinyatakan berdasarkan teori pertukaran sosial (social exchange theory) oleh Blau (1964). Menurut Blau (1964), evaluasi diri atau kinerja yang dilakukan tergantung hubungannya pada pertukaran sosial atau interaksi yang terjadi antara satu atau dua kelompok dalam pencapaian tujuan yang diinginkan bersama. Meskipun tidak secara bersama-sama memberikan dampak langsung, akan tetapi pertukaran akan memunculkan pola hubungan timbal balik diantara kelompok. Nastiti, dkk (2014) mengasumsikan bahwa pemimpin sebagai inisiator pemberdayaan akan lebih terlibat dalam peningkatan kinerja bawahan dengan memberikan dukungan pengembangan diri dan autonomi bawahan dalam pekerjaan. Selanjutnya, perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin akan menghasilkan pola interaksi antara pemimpin dan tenaga kerja milenial akan menjadi bermakna atau puas, yang mana bawahan akan merasa berkewajiban dimasa akan datang untuk berkontribusi positif pada organisasi, akan tetapi hal ini juga bisa terjadi sebaliknya jika hubungan timbal balik atau pertukaran pemimpin dan bawahan tidak atau kurang memuaskan (Brandes dkk 2004).

Gaya kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan dinamis. Kepemimpinan merupakan aktivitas yang memengaruhi suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Amiri et al., 2020). Menurut Kinicki, (2021) perilaku pemimpin akan menciptakan hubungan dengan pola diadik antara pemimpin dengan bawahan, sehingga bawahan yang puas tidak hanya menuruti perintah atau arahan yang diberikan, akan tetapi diharapkan memiliki keterikatan yang lebih mendalam terhadap organisasi. Maka dari itu, untuk merespon lingkungan kerja organisasi, metode



kepemimpinan pemberdayaan (Empowering Leadership) muncul sebagai salah satu model kepemimpinan yang relevan dalam konteks yang dinamis (Liu, 2015). Intervensi dan praktek pemberdayaan muncul sebagai pendekatan yang sangat penting untuk mempromosikan perilaku dan sikap yang konstruktif karyawan. Desain pekerjaan yang ditawarkan oleh kepemimpinan pemberdayaan kepada karyawan, seperti membagi kekuatan, memberi dukungan motivasi, memfasilitasi kesempatan untuk berkembang, dan mendelegasikan otonomi pekerjaan kepada karyawan yang berpengetahuan khusus, diindikasikan akan meningkatkan efikasi diri terhadap luaran mereka (Amundsen & Martinsen, 2014).

Penelitian ini menganalisis sejauh mana peran kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh pada kreativitas bawahan yang bekerja pada usaha bisnis Start-up Digital. Pada penelitian sebelumnya oleh Kim, Beehr, dan Prewett (2018) dalam meta analisisnya menyatakan, masih kurangnya mekanisme eksplorasi yang menjelaskan hubungan faktor (pemberdayaan psikologis), dalam pengaruh keterkaitan antara kepemimpinan pemberdayaan dengan perilaku pada luaran kinerja karyawan. Penelitian-penelitian sebelumnya yang menggunakan konstruk pemberdayaan psikologis relatif berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan pemberdayaan pada luaran kinerja karyawan seperti: kreativitas (Zhang & Bartol, 2010), kinerja pemasar (Fang, Chen, & Nastiti, 2016), perilaku dan sikap (Fong & Snape, 2013), kepuasan konsumen (Namasivayam et al., 2014), intensitas untuk keluar (Klerk & Stander, 2014), dan perilaku kewargaan organisasional (Jha, 2013), akan tetapi terdapat beberapa penelitian yang menemukan inkonsistensi hasil dalam pengaruh kepemimpinan pemberdayaan pada luaran kreativitas karyawan. Zhang dan Bartol, (2010) serta Fang et al. (2016) mengungkapkan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan pemberdayaan melalui pemberdayaan psikologis pada kreativitas karyawan, akan tetapi pada penelitian Amundsen dan Martinsen (2015), mengungkapkan tidak adanya pengaruh positif antara kepemimpinan pemberdayaan melalui pemberdayaan psikologis pada kreativitas karyawan. Menurut Kim et al. (2018) hubungan dalam pengaruh ini sangat menarik perhatian dikarenakan motivasi intrinsik sebagai aspek sentral dari pemberdayaan psikologis ternyata tidak konsisten berpengaruh pada kreativitas dalam konteks lingkungan tertentu.



2. Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Social Exchange Theory

Terdapat hubungan pertukaran sosial yang terjadi antara perilaku kepemimpinan pemberdayaan dengan luaran kinerja bawahan dalam hal ini kreativitas melalui variabel mediasi pemberdayaan psikologis. Mekanisme keterkaitan ini dapat dijelaskan menggunakan teori Social Exchange Theory (SET) oleh Blau, (1964). Menurut Blau, (1964) hubungan yang berlandaskan pertukaran sosial pada dasarnya berbeda dengan pertukaran ekonomi. Hubungan pertukaran sosial terjadi melalui interaksi satu sama lain antara dua pihak atau lebih dalam serangkaian aktifitas atau tujuan yang ingin dicapai. Meskipun tidak simultan, pertukaran yang terjadi akan menghasilkan pola kewajiban timbal balik di antara masing-masing pihak. Bagaimana pun juga, karyawan akan mengevaluasi hubungan dari interaksi sosial yang terjadi dalam organisasinya. Oleh karenanya, perilaku kepemimpinan pemberdayaan diprediksi dapat memberikan kontribusi positif pada luaran kinerja yang dimaksud yaitu kreativitas melalui pemberdayaan psikologis sebagai hasil dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasinya.

Pengaruh Kepemimpinan Pemberdayaan pada Pemberdayaan Psikologis

Kepemimpinan pemberdayaan pengaruhnya pada pemberdayaan psikologis diambil dari dua perspektif dalam penelitian terdahulu yang dikembangkan dari model karakteristik kerja oleh Hackman dan Oldham (1980) serta efikasi-diri dalam pekerjaan oleh Bandura (1977) dan Bandura dan Cervone (1983). Dari kedua literatur berbeda tersebut terdapat pendekatan yang berbeda mengenai pemberdayaan dalam hubungannya dengan kepemimpinan, yaitu a. Pendekatan secara struktural: dibangun berdasarkan desain pekerjaan dan karakteristik pekerjaan. Pendekatan struktural berfokus pada tindakan pemimpin yang melibatkan berbagi tanggung jawab dan wewenang dengan karyawan dan menghasilkan luaran kinerja (Klerk & Stander, 2014), termasuk di dalamnya memberi kekuatan dan otoritas karyawan untuk mengambil kebijakan (Fang et al., 2016). Pendekatan ini berfokus pada perilaku pemimpin yang terlihat pada kemampuannya dalam pendelegasian, berbagi kekuatan, koordinasi serta berbagi informasi, dan dukungan motivasi (Amundsen & Martinsen, 2014), b. Pendekatan secara motivasional: perspektif psikologis yang berfokus pada tanggapan karyawan serta menekankan pada motivasi karyawan (Conger & Kanungo, 1988). Menurut Spreitzer dan

Spreitzer (1995) pendekatan ini juga menekankan pada proses internal dari keadaan psikologis untuk meningkatkan efikasi diri individu. Dari kedua pendekatan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan pemberdayaan pada pemberdayaan psikologis, yang pada gilirannya proses pemberdayaan tercermin dari perilaku pemimpin seperti dukungan pembelajaran, berbagi kekuatan, dorongan untuk maju, dan kebebasan karyawan mengambil kebijakan untuk tercapainya tujuan organisasi. Oleh karenanya peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh positif pada pemberdayaan psikologis.

Pengaruh Pemberdayaan Psikologis pada Kreatifitas

Mengidentifikasi pengaruh langsung pemberdayaan psikologis pada luaran kinerja karyawan, akan positif ketika karyawan merasa diberdayakan dalam lingkungan dan tugas kerja. Karyawan yang terberdayakan secara psikologis pada lingkungan kerja, akan mendorong motivasi mereka untuk lebih berkontribusi pada kesejahteraan, kepuasan kerja, kinerja produktif, dan kreativitas karyawan (Stone, Deci, & Ryan, 2008). Salah satu luaran dari perilaku yang positif adalah luaran kreativitas yang tercermin dari karakteristik (kepribadian dan intelektual) yang ditunjukkan oleh individu dalam proses penciptaan suatu kebaruan dan ide-ide yang berguna oleh seorang individu dari pekerjaan yang mana individu tersebut terlibat didalamnya (Amabile, 1988). Pemberdayaan psikologis dikonseptualisasikan sebagai keadaan pengalaman psikologis atau pengelolaan kognisi yang bertujuan untuk meningkatkan perasaan akan efikasi diri karyawan. Secara teoritis pemberdayaan psikologis akan berkontribusi pada kreativitas karyawan melalui motivasi intrinsik mereka. Penelitian Zhang dan Bartol, (2010) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada kreativitas. Meskipun demikian, pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan merupakan faktor utama dari motivasi tugas akan menuju pada efikasi diri karyawan yang tinggi dan oleh itu ditunjukkan dengan perilaku tugas kreatif karyawan. Secara kontekstual, ketika karyawan merasa telah memiliki pemberdayaan psikologis dalam dirinya terkait kompetensi, determinasi diri, kebermaknaan dan dampak yang kuat, karyawan akan lebih ingin terlibat aktif dan responsif dalam proses penciptaan suatu ide-ide atau kebaruan. Dikarenakan hal ini didorong oleh motivasi intrinsik yaitu salah satu faktor penting dalam pemberdayaan psikologis yang terjadi

dalam diri karyawan berpengaruh pada perilaku akan luaran kinerja positif. Oleh karenanya peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada kreatifitas

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan unit analisis individu dengan mengamati persepsi karyawan terhadap pemimpinnya, dengan obyek penelitian pada karyawan yang bekerja pada usaha bisnis Start-up Digital. Peneliti menggunakan metode Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS) untuk menguji hipotesis dikarenakan dapat menjelaskan hubungan antara variabel laten dan manifestnya dalam sebuah model yang rumit, yang dapat diestimasi atau diuji secara bersamaan (simultan) (Kock, 2018; Hair et al., 2014). Prosedur pengumpulan data menggunakan survei berbasis web, untuk menghindari respon bias peneliti mensyaratkan responden adalah karyawan tetap dan masih aktif bekerja. Peneliti juga membagi golongan pekerjaan sesuai dengan saran Zhang & Bartol, (2010) secara kontekstual menjadi partisipan teknologi informasi (TI) dan partisipan non teknologi informasi (karyawan dari divisi fungsional lainnya) dan menggunakan info demografi terkait dengan usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja (Zhou & George, 2001; Zhang & Bartol, 2010).

Pengukuran

Kepemimpinan pemberdayaan. Pengukuran untuk konstruk ini terdiri dari dua dimensi yaitu: pertama, dimensi dukungan otonomi yang terdiri dari sepuluh item pernyataan, seperti: “Pemimpin saya menyampaikan bahwa saya akan bertanggung jawab”, (Amundsen & Martinsen, 2014). Seluruh item menggunakan skala dari 1= sangat tidak setuju sampai 5= sangat setuju.

Pemberdayaan psikologis. Pengukuran untuk konstruk ini terdiri dari empat dimensi yang memiliki tiga item pernyataan untuk masing-masing dimensi. Dimensi tersebut terdiri dari a. kebermaknaan “pekerjaan ini sangat penting bagi saya”, b. determinasi diri “saya bisa memutuskan sendiri cara mengerjakan pekerjaan saya”, c. kompetensi “saya menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya”, d. dampak yang kuat “saya berpengaruh pada bidang pekerjaan ini” (Spreitzer & Spreitzer, 1995). Seluruh item menggunakan skala dari 1= sangat tidak setuju sampai 5= sangat setuju.

Kreatifitas. Menggunakan pengukuran dari Zhou dan George (2001) dengan tiga belas item pernyataan yang merefleksikan kreativitas responden, seperti: seberapa sering mengusulkan cara-cara baru untuk mencapai tujuan atau sasaran, hadir dengan ide-ide baru dan praktis untuk meningkatkan kinerja, mempromosikan ide kepada orang lain, tidak takut mengambil risiko. Seluruh item menggunakan skala dari 1= sangat tidak setuju sampai 5= sangat setuju.

Konstruk kontrol. Pada penelitian ini terdapat empat konstruk demografis yang ditemukan berpengaruh pada luaran kinerja karyawan yakni usia, jenis kelamin, masa kerja, dan juga pendidikan terakhir karyawan (Zhou & George, 2001; Zhang & Bartol, 2010; Amundsen & Martinsen, 2015).

4. Pembahasan

Peneliti menggunakan SEM-PLS untuk menguji hipotesis dikarenakan dapat menjelaskan hubungan antara variabel laten dan manifestnya dalam sebuah model yang rumit, yang dapat diestimasi/diuji secara bersamaan (simultan) (Kssock, 2018; Hair et al., 2014). Jumlah sampel yang didapatkan dan yang selanjutnya dianalisis adalah 132 responden dan Tabel.1 menunjukkan nilai mean, standar deviasi, dan nilai korelasi dari masing-masing konstruk.

Tabel 1. Mean, Standar Deviasi, Korelasi dari konstruk

Konstruk	Mean	S.D	KP	PP	KR
Kepemimpinan Pemberdayaan	4.10	0.55	0.75		
Pemberdayaan Psikologis	4.28	0.47	0.51***	0.89	
Kreatifitas	3.95	0.60	0.26**	0.51**	0.75

Bold adalah nilai AVE > 0.50.

*** sig. $p < 0.01$; ** sig. $p < 0.05$.

Nilai mean dari seluruh konstruk adalah diatas skala 3.5 yang mengindikasikan bahwa responden setuju dengan adanya kepemimpinan pemberdayaan sebagai anteseden dan kreativitas sebagai konsekuen pada konstruk pemberdayaan psikologis karyawan di perusahaan Start-up Digital Indonesia.

Analisis Model Pengukuran

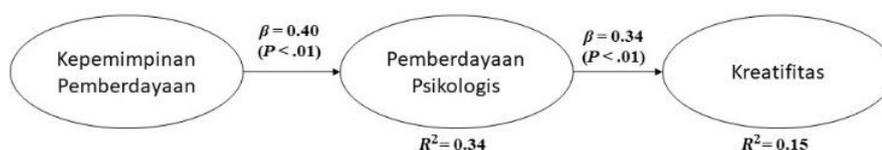
Sebelum peneliti menguji hipotesis, terlebih dahulu kami menguji validitas dan reliabilitas dari konstruk penelitian. Menurut, Hair et al., (2014), validitas konvergen ketika terdukung jika nilai Loading Factor setiap indicator pernyataan adalah ≥ 0.70 dengan nilai p-value signifikan pada ≤ 0.05 , dan menyarankan bahwa indicator pernyataan dengan nilai Loading factor ≤ 0.40

harus dikeluarkan dari konstruk. Sedangkan untuk nilai Loading factor antara 0.40 dan 0.70 harus juga dikeluarkan dari data jika akan meningkatkan nilai Average Variance Extracted (AVE). Adapun nilai lain yang diacu pada validitas konvergen adalah nilai AVE dari keseluruhan konstruk nilai-nya harus ≥ 0.50 . Mengacu pada kriteria diatas, maka peneliti dalam penelitian ini menghapus beberapa item-item pernyataan, diantaranya: (1) “Pemimpin saya menyampaikan bahwa saya harus bertanggung jawab”, (2) “Pemimpin saya memperbolehkan saya melihat bagaimana ia mengatur pekerjaannya, (3) “Hasil kerja saya berpengaruh besar pada bidang pekerjaan ini”, (4) “Saya perlu mencari pengetahuan baru ketika saya merasa memiliki kompetensi yang tidak memadai”, (5) “saya terlalu mengharapkan hasil yang terbaik melalui perencanaan kinerja yang maksimal”, (6) “Saya mengusulkan ide baru yang praktis untuk meningkatkan kinerja”, penghapusan ke-enam indikator dikarenakan nilai Loading factor rendah ≤ 0.40 harus dihapus dari data, dan beberapa dengan nilai Loading factor antara 0.40 – 0.70 sehingga dapat meningkatkan nilai AVE diatas ≥ 0.50 . Melihat data pada tabel 1, dari keseluruhan konstruk memiliki nilai AVE masing-masing sekurang-kurangnya 0.50 dan nilai loading per-indikator yang paling rendah 0.41, 0,43, 0,51, dan 0,59 dari konstruk kepemimpinan pemberdayaan, pemberdayaan psikologis dan kreativitas.

Disamping menyediakan data validitas, asesmen reliabilitas juga dilakukan dalam penelitian ini. Reliabilitas dibutuhkan untuk menunjukkan seberapa konsisten pengukuran dapat mengukur konseptual model. Pengukuran dapat dikatakan reliabel jika nilai Composite Reliability ≥ 0.70 (Kock, 2018). Hasil menunjukkan bahwa nilai Composite Reliability dari keseluruhan konstruk adalah diatas ≥ 0.70 kisaran 0.81 – 0.83.

Analisa Model Struktural

Hasil SEM-PLS secara lengkap dapat dilihat pada gambar 1 full model dan hasil analisis jalur pada Tabel.2, yakni: terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan pemberdayaan pada pemberdayaan psikologis (Path Coefficient (β): 0.40, $p < 0.01$) H1 terdukung. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif pada kreativitas (Path Coefficient (β): 0.34, $p < 0.01$) H2 terdukung.



Gambar. 1 Full PLS Model

Tabel 2. Hasil analisis model struktural

Konstruk	Jalur ke- (β & P -value)	
	Pemberdayaan Psikologis	Kreativitas
Kepemimpinan Pemberdayaan	0.40***	0.34***
R^2 (Adjusted)	0.34	0.15

n = 132; *** $p < 0.01$.

5. Kesimpulan

Penelitian terkait kepemimpinan pemberdayaan masih sangat dibutuhkan baik itu pada level unit individu di dalam organisasi. Hasil penelitian ini membuktikan adanya anteseden dan konsekuen dari pemberdayaan psikologis pada kepemimpinan pemberdayaan dengan kreativitas. Penelitian ini juga memberikan saran pada Founder dan Co-founder bisnis Digital Start-up atau pihak manajemen agar dalam fungsi praktek sumber daya manusia dalam bisnis, seperti pelatihan, pembinaan, dan pendidikan karyawan perlu diberikan akses dukungan otonomi dan dukungan pengembangan terkait keahlian mereka agar lebih giat bekerja dan lebih kreatif. Dukungan otonomi yang dimaksud berupa: mendelegasikan suatu kepercayaan, berbagi informasi, mendorong inisiatif, dan dukungan efikasi dan begitu juga dengan pemberian dukungan pengembangan yang dimaksud berupa: memberi teladan, membimbing atau mengayomi dan menginspirasi. Bagaimanapun juga, Perilaku pemimpin yang memberdayakan akan mempengaruhi sikap karyawan, yang dengannya karyawan akan mengevaluasi hubungan interaksi sosial tersebut sebagai hal yang positif dalam dirinya, sehingga karyawan merasa berkewajiban untuk membalas hal tersebut dengan menunjukkan perilaku yang positif pada organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, p. 123.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership : Construct clarification , conceptualization , and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction , Work Effort , and Creativity : The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(5), 1017–1028.
- Bandura, Albert. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* 1, 84(2), 191–215.
- Bass, B. M., & Stogdill. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life* (2 edition). Routledge; (February 1, 1986).
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Wheatley, K. (2004). Social exchanges within organizations and work outcomes: The importance of local and global relationships. *Group and Organization Management*, 29(3), 276–301.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70–80.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership : Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. In *Business Research Methods*.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Antonio Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... Zhou, J. (1999). Culture specific and crossculturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219–252.
- Dewettinck, K., & van Aemijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions. *Personnel Review*, 40(3), 284–305.
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership : A Meta-Analysis.
- King, M., & Bruner, G. (2000). Social Desirability Bias: A Neglected Aspect of Validity Testing. *Psychology & Marketing*, 17(2), 79–103.
- Klerk, S. De, & Stander, M. W. (2014). Leadership Empowerment , Work Engagement And Turnover Intention : The Role Of Psychological. 5(3), 28–45.
- Kock, N. (2018). *WarpPLS User Manual Version 6.0* (6th ed.). Laredo, Texas: ScriptWarp System.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236.



- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C. De, & Quinn, R. E. (1999). Empowered to Lead : The Role of Psychological Empowerment in Leadership Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. 20(4), 511–526.
- Spreitzer, G. M., & Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace : dimensions , measurement , and validation. 38(5), 1442–1465.
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75–91.
- Suryana. (2003). *Kewirausahaan, pedoman praktis kita dan proses menuju sukses* (4th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), dlo.2010.08124ead.007.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Organizational Behavior and Human Decision Processes Empowering leadership , uncertainty avoidance , trust , and employee creativity : Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior And Human Decision*, 124(2), 150–164.