



ADAPTASI ALAT UKUR EMPOWERING LEADERSHIP PADA KARYAWAN GENERASI Z

¹Shanty Komalasari, ²Seger Handoyo, ³Nuri Herachwati

^{1,2,3}Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

¹Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Antasari

ARTICLE INFORMATION

***Corresponding Author:**
Shanty Komalasari
shanty.komalasari-2022@pasca.unair.ac.id

Article History
Received 10 Juni 2023
Revised 31 Maret 2024
Accepted 19 April 2024

Kata Kunci
Adaptasi alat ukur
Empowering leadership
Structural Equation Model

Cite this Article:
Komalasari, S., Handoyo, S., & Herachwati, N. (2024). Adaptasi alat ukur empowering leadership pada karyawan generasi Z. *Jurnal Psikologi*, 17(1), 56-74 doi: <https://doi.org/10.35760/psi.2024.v17i1.8418>

ABSTRAK

Empowering leadership adalah pemimpin dapat mempengaruhi potensi individu dan tim untuk mampu berkeaktivitas dan memberikan otonom kepada karyawan organisasi. Empowering leadership memiliki dua dimensi yaitu autonomous support dan developmental support. Penggunaan instrumen pada latar belakang budaya yang berbeda membutuhkan proses adaptasi agar hasil pengukuran valid dan reliabel, namun sampai saat ini belum ada penelitian tentang adaptasi alat ukur empowering leadership di Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah memperoleh dan menguji instrumen empowering leadership versi Indonesia yang terstandarisasi. Proses adaptasi dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural (Structural Equation Model/SEM). Teknik kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara online. Berdasarkan hasilnya dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan adanya bukti validitas dan reliabilitas 0.938 dengan kriteria Cronbach Alpha > 0.8 masuk dalam skala yang baik dan memadai namun masih bisa ditingkatkan lagi dengan melakukan modifikasi tertentu agar bisa menjadi alat ukur yang lebih baik ketika diaplikasikan untuk menilik fenomena empowering pada karyawan.

ABSTRACT

Empowering leadership is a leader who can influence the potential of individuals and teams to be creative and give autonomy to organizational employees. Empowering leadership has two dimensions, namely autonomous support and developmental support. Using instruments in different cultural backgrounds requires an adaptation process so that measurement results are valid and reliable. Still, until now, there has been no research on the adaptation of empowering leadership measuring instruments in Indonesia. This study aims to obtain and test a standardized Indonesian version of empowering leadership instruments. The adaptation process uses a structural equation model (SEM). Quantitative techniques were used in this study. Data was collected through the distribution of questionnaires online. Based on the results, it can be concluded that the results of this study show evidence of validity and reliability of 0.938 with Cronbach Alpha > 0.8 criteria entering an excellent and adequate scale but can still be improved by making certain modifications so that it can be a better measuring tool when applied to look at the phenomenon of empowering in employees.

PENDAHULUAN

Perilaku pemimpin dianggap sebagai salah satu aspek yang paling banyak diteliti dalam konteks kreativitas. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk

mempengaruhi potensi kreativitas baik individu maupun tim (Lei dkk., 2021; Rayets, 2023), sebagaimana diungkapkan oleh Hernaus dkk. (2021) dan Jawad (2022) yang menegaskan peran pemimpin dalam mengaktifkan potensi kreatif. Penelitian lain menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang rendah hati dapat meningkatkan kreativitas tim melalui proses belajar sosial, menunjukkan pentingnya kerendahan hati dalam kepemimpinan untuk mendukung kreativitas (Chen dkk., 2021).

Di dalam dunia kerja yang terus berkembang, peran pemimpin ini menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang. Perubahan demografis tenaga kerja, terutama dengan masuknya karyawan Generasi Z, menuntut organisasi untuk merevisi dan menyesuaikan strategi kepemimpinan mereka agar sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi baru. Generasi Z, yang lahir tahun 1995-2010 (Zemke dkk., 2000), kini mulai memasuki dunia kerja dengan karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya. Generasi Z tumbuh di era digital, memiliki akses tidak terbatas ke informasi, dan dikenal akan nilai-nilai seperti kecepatan, inovasi, serta keterbukaan terhadap perubahan.

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi bahwa *empowering leadership* yang mencakup aspek seperti pemberian otonomi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fokus pada pengembangan pribadi karyawan dapat memiliki dampak positif signifikan pada kreativitas, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Burhan & Khan, 2023). Namun, ada kekosongan pengetahuan tentang bagaimana gaya kepemimpinan ini dapat diadaptasi dan diimplementasikan secara efektif untuk karyawan Generasi Z, yang mungkin memiliki ekspektasi dan motivasi yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Zehetner dkk., 2022).

Hasil penelitian lainnya ditemukan dalam literatur tentang hubungan antara kepemimpinan memberdayakan dan kreativitas karyawan (Zhang dkk., 2018). Memberdayakan kepemimpinan secara positif dapat memengaruhi kreativitas karyawan dengan meningkatkan rasa otonomi di antara karyawan maupun sebaliknya, beberapa peneliti mempertanyakan hubungan ini dan menemukan bahwa perilaku kepemimpinan yang memberdayakan dapat menghambat kreativitas karyawan dan potensi inovatif organisasi dengan mendorong gesekan batin dan dapat berdampak negatif pada pertukaran ide-ide baru dan berguna (Hu dkk., 2023). Dari perspektif yang berbeda, pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan, yang secara fundamental bertujuan untuk memfasilitasi pertumbuhan kreativitas dalam sebuah tim melalui pemberian kebebasan dan otonomi kepada para karyawan, ternyata dapat memunculkan sebuah dilema yang tidak terduga (Hassi dkk., 2022).

Amundsen dan Martinsen (2014) mendefinisikan kepemimpinan yang memberdayakan sebagai sesuatu yang memotivasi karyawan secara intrinsik dengan berbagi kekuatan dan

dengan memberikan dukungan untuk pengembangan karyawan. Ada banyak cara bagi pemimpin yang ditunjuk untuk mencoba mempengaruhi pengikutnya, dan pemberdayaan kepemimpinan dapat dilihat sebagai cara yang agak unik, karena pada intinya, pengikut memimpin diri mereka sendiri, semacam transfer kekuasaan ke bawah (Kim dkk., 2018). Beberapa pakar dalam bidang kepemimpinan memandang gaya kepemimpinan yang memberdayakan sebagai sebuah metode di mana pemimpin dan bawahan berbagi peran atau bertindak bersama-sama dalam memimpin (Joo dkk., 2022). Salah satunya adalah melalui tindakan mendorong bawahan untuk berpikir secara mandiri dalam mencari peluang, bukannya hanya diperintah atau dipaksa. Ini juga termasuk meningkatkan rasa percaya diri, mendorong untuk mengambil tanggung jawab atas kepemimpinan diri sendiri, serta mendorong partisipasi aktif dalam menetapkan tujuan bersama dan bekerja sama sebagai satu tim. *Empowering leadership* lebih erat kaitannya dengan pertimbangan daripada memulai struktur misalnya, dan untuk pengambilan keputusan partisipasi dan menunjukkan kepedulian, di antara beberapa perilaku manajerial (Sharma & Kirkman, 2015) dan itu berhubungan positif untuk kepemimpinan transformasional dan pertukaran pemimpin-anggota (Kim dkk., 2018).

Konsep kunci pertama pemberdayaan kepemimpinan yaitu kolaborasi, yang difasilitasi oleh pemberdayaan pemimpin antara karyawan dan, sebagai hasilnya, kekuasaan dan tugas pengambilan keputusan dibagi di antara anggota tim (Mayer dkk., 2023). Perilaku khas pemimpin yang memberdayakan terdiri dari lima karakteristik berikut, yaitu memimpin dengan contoh, pembinaan, pengambilan keputusan partisipatif, menginformasikan dan menunjukkan kepedulian. Memberdayakan pemimpin menunjukkan kepercayaan pada kemampuan bawahan mereka, menyoroti pentingnya pekerjaan mereka, memungkinkan mereka untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan menghilangkan hambatan birokrasi pada mereka (Zhang dkk., 2018).

Konsep kepemimpinan yang memberdayakan didasarkan pada konsep-konsep yang berhubungan dengan dukungan pemimpin, kesamaan antara kepemimpinan yang memberdayakan dengan konsep-konsep kepemimpinan lain yang sudah mapan tidak dapat dihindari. Namun demikian, karakteristik unik kepemimpinan pemberdayaan yang disebutkan di atas membedakannya dari konstruksi kepemimpinan lain yang berakar pada konsep terkait dukungan pemimpin, seperti kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan transformasional/karismatik, kepemimpinan etis, kepemimpinan mandiri, *leader-member exchange* (LMX), kepemimpinan bersama, dan *path-goal leadership theory*, dan menjamin studi *empowering leadership* sebagai konstruksi kapal pemimpin yang unik dan mandiri (Amundsen & Martinsen, 2014; A. Lee et al., 2018).

Konsep kepemimpinan etis terutama berfokus pada pemimpin atau orientasi tentang melakukan apa yang benar, bersikap adil, memiliki integritas, dan membimbing orang lain secara etis dengan mengkomunikasikan tentang etika, aturan etika, dan menghargai perilaku etis bawahan. Dengan demikian, pemimpin etis mengubah akuntabilitas pengikut mereka untuk tindakan etis (Cheonga dkk., 2019). Di dalam tahapan ini, setiap anggota menilai sejauh mana pemimpin memberdayakan mereka.

Skala delapan belas item oleh Amundsen dan Martinsen (2014) digunakan dan mencakup dua dimensi, yaitu *autonomous support* dan *developmental support*. *Autonomous support* (AS) menjelaskan individu yang harus bertanggung jawab, sadar akan wewenang dalam pekerjaan, yang bertumbuh dengan kuat dan mampu mencerminkan sikap positifnya. Kemudian, *developmental support* (DS) menunjukkan kinerja pada saat bekerja, termasuk dalam perencanaan, mengatur pekerjaan serta hari kerja dan meningkatkan pekerjaan.

Pemimpin yang memberdayakan anggota menekankan pentingnya pekerjaan dan penyediaan karyawan otonomi pengambilan keputusan yang lebih besar (Giang, 2019). Dukungan otonomi meningkatkan peluang dan motivasi anggota melalui pendelegasian, koordinasi, dorongan dari inisiatif dan komunikasi inspirasional Amundsen dan Martinsen (2014). Pengakuan pemimpin melalui otonomi dan dukungan mendorong kepercayaan anggota pada kemampuan mereka, menyebabkan mereka melakukannya percaya bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas yang diberikan (Hong dkk., 2020). Lebih-lebih lagi, pemimpin bertindak sebagai sumber informasi untuk memberikan anggota dengan pemahaman organisasi tujuan dan tindakan yang paling efektif untuk mencapai tujuan tersebut (Channuwong dkk., 2023).

Anggota yang diberdayakan adalah termotivasi untuk memiliki rasa memiliki misi dan tanggung jawab dengan mengerahkan bakat mereka (Li dkk., 2016). Untuk sebagian besar, keadaan motivasional ini dapat memprovokasi gaya mengatasi dan memecahkan masalah kognitif anggota, yang, pada gilirannya, mendorong perubahan (Lee dkk., 2021). Kedua, *empowering leadership* memengaruhi pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan anggota melalui bimbingan dan panutan (Amundsen & Martinsen, 2014). Menurut Holden dkk. (2020), perilaku panutan dapat meningkatkan individu kompetensi. Di dalam konteks ini, pemimpin sebagai *role model* harus benar-benar mengimplementasikan perubahan. Ketika orang mengamati keterlibatan aktif pemimpin mereka dalam komitmen untuk berubah, ada kemungkinan signifikan bahwa mereka akan termotivasi untuk bertahan dengan perubahan bahkan ketika dihadapkan dengan isu-isu yang dapat merusak komitmen mereka (Sukoco dkk., 2022).

Saat generasi Z (Gen Z) mulai memasuki dunia kerja, mereka membawa karakteristik, nilai, dan ekspektasi yang secara signifikan berbeda dari generasi sebelumnya, yang

menggarisbawahi pentingnya penelitian ini. Penelitian menunjukkan bahwa Gen Z memiliki pola perilaku baru dan keunikan yang dibentuk oleh pengalaman mereka, menekankan perlunya pengelola memahami dan mengintegrasikan karakteristik unik ini untuk kesuksesan bersama (Schroth, 2019). Tumbuh di era digital telah memberikan mereka akses ke sumber informasi yang luas, memungkinkan pengembangan pandangan yang unik dan beragam. Gen Z dianggap lebih terbuka terhadap keragaman dan lebih individualistik serta berbasis teknologi dibandingkan generasi lain, sehingga mereka membawa set karakteristik unik ke tempat kerja yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan organisasi dan tenaga kerja (Pichler dkk., 2021).

Mereka cenderung menghargai fleksibilitas dalam pekerjaan, tidak hanya dalam hal jam kerja tetapi juga dalam pendekatan terhadap tugas dan proyek. Sebuah studi menunjukkan bahwa Gen Z menghargai lingkungan kerja yang mendukung, yang mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional, sangat penting bagi mereka (Gabriellova & Buchko, 2021). Kreativitas dan inovasi adalah nilai-nilai inti yang mereka dambakan, sering mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah atau meningkatkan proses. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa Gen Z membawa pendekatan baru dan inovatif ke dalam pekerjaan, mencari lingkungan yang mendukung kreativitas dan pertumbuhan pribadi serta profesional (Janssen & Carradini, 2021).

Adaptasi gaya kepemimpinan ini tidak hanya tentang mengakomodasi keinginan Gen Z tetapi juga tentang mengidentifikasi dan memanfaatkan kekuatan unik yang mereka bawa ke tempat kerja. Dengan demikian, penelitian ini memainkan peran krusial dalam mengeksplorasi bagaimana perubahan di tempat kerja dapat dilaksanakan secara efektif untuk mengakomodasi generasi baru ini. Penelitian menunjukkan bahwa pemahaman mendalam tentang nilai dan perilaku kerja Gen Z penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana Gen Z dapat berkembang, sehingga penting bagi manajer dan pemimpin untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan merumuskan strategi kebijakan sumber daya manusia yang inklusif (Benitez-Marquez dkk., 2022). Dengan memperhatikan dinamika generasi, organisasi dapat membangun budaya kerja yang lebih resilien, adaptif, dan inovatif. Akhirnya, ini menandai transisi ke arah pendekatan kepemimpinan yang lebih dinamis dan fleksibel, yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam era kerja yang terus berkembang ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji alat ukur *empowering leadership* pada karyawan generasi Z dengan melibatkan dimensi *autonomous support* dan *developmental support*. Teknik kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan **melalui penyebaran kuesioner** secara online. Metode perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert 1-4.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh generasi Z yang sudah bekerja di Kalimantan Selatan, sehingga metode sampel yang dipilih adalah *snowball sampling* yang disebarluaskan melalui *Google form* dan disebarluaskan di grup WhatsApp maupun di grup WhatsApp alumni beberapa perguruan tinggi serta penyebaran angket terhimpun dari 24 Mei 2023 dan mendapatkan 104 sampel. Sebagai sampel penelitian ini, peneliti memilih generasi Z yang sedang atau pernah bekerja. Peneliti menggunakan PLS (*Partial Least Squares*), di mana kekuatan analisis didasarkan pada bagian model yang paling banyak diprediksi. Rekomendasi adalah minimal 30-100 kasus (Kumar, 2021; Perdana dkk., 2023).

Prosedur Penelitian

Pedoman untuk menerjemahkan dan mengadaptasi alat tes yang diterbitkan oleh *Standards for Educational and Psychological Testing* (American Psychological Association, 2014) tercantum dalam publikasi ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests. Panduan ITC ini disusun secara komprehensif karena menjelaskan langkah-langkah yang terlibat dalam pengembangan tes, administrasi dan dokumentasi. Prosedur adaptasi alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *ITC Guidelines for Test Translation and Adaptation* (Smith et al., 2022).

Tahap ke-1, adalah tahap *precondition*. Pada tahap ini, peneliti mulai mencoba untuk berdiskusi dengan teman sekelompok (*peer review*) untuk melihat ada *overlapping* definisi dan konten. Lalu, mencoba melakukan penilaian kecocokan konstruksi-item dan kesesuaian untuk populasi yang diminati dalam penelitian, dan *familiarity* dengan administrasi alat ukurnya (instruksi dan skala penilaian) dalam mengidentifikasi karakteristik budaya dan bahasa yang tidak relevan.

Tabel 1
Data Demografis Partisipan

Karakteristik	n	%
<i>Jenis kelamin</i>		
Pria	6	2.5%
Wanita	98	97.5%
<i>Usia</i>		
17-21 tahun	66	30.5%
22-26 tahun	30	12.5%
27-31 tahun	5	1.5%
32-36 tahun	3	0.15%

Tahap ke-2, adalah tahap *test development*. Pada tahap kedua ini, peneliti mencoba melakukan penerjemahan *Empowering Leadership Scale* dari Bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia melalui dua orang penerjemah secara terpisah. Penerjemah awal adalah seorang mahasiswa program Doktor Psikologi di Universitas Padjajaran Bandung dan memiliki nilai TOEFL di atas 500. Proses terjemahan dan adaptasi yang mempertimbangkan bahasa, psikologis, dan budaya, termasuk menggunakan desain serta langkah-langkah terjemahan yang sesuai, memberikan bukti bahwa petunjuk tes dan isi soal memiliki arti yang sama dengan yang asli, memberikan bukti item, skala penelitian, kategori penilaian, cara administrasi yang diterima oleh semua populasi.

Tahap ke-3 adalah sintesis dengan mendiskusikan hasil terjemahan dari dua orang penerjemah dengan dukungan peneliti. Fase ini menghasilkan draf ukuran versi bahasa Indonesia dan diskusi kelompok diadakan untuk mempertimbangkan kesesuaian budaya dari konten elemen. Diskusi ini melibatkan dua orang psikolog di bidang Psikologi Industri dan Organisasi serta tersertifikasi Nasional pada kompetensi psikologi di bidang Psikologi Sumber Daya Manusia.

Tahap ke-4, desain alat ukur pembelajaran terjemahan *empowering leadership* versi bahasa Indonesia di ulangi dalam bahasa Inggris oleh seorang penerjemah. Penerjemah adalah lulusan program master di Los Angeles dan memiliki nilai TOEFL di atas 500.

Tahap ke-5, memverifikasi hasil terjemahan para ahli. Pakar yang melakukan pengujian alat ukur ini adalah dosen dan mahasiswa magister mata kuliah Pengembangan Alat Ukur Psikologi (PAUP). Asisten profesor mata kuliah PAUP memiliki pengalaman lebih dari sepuluh tahun dalam evaluasi aktual adaptasi alat ukur, selain itu, master ditawarkan dosen dan pengalaman di gelar sarjana dan magister atau sebagai asisten peneliti. sehingga mereka dianggap memenuhi syarat untuk menjadi ahli. Hasil terjemahan dianggap setara selama validasi bahasa, isi dan konstruk dalam diskusi peneliti dengan teman sekelas (*peer evaluation*). Mereka diminta untuk mengeksplorasi titik akhir dari hasil terjemahan maju, sintesis dan terjemahan balik dan memberikan ulasan tentang konstruksi, etika, budaya dan bahasa. Mereka menerima lampiran terjemahan dari awal hingga akhir sehingga mereka dapat membandingkan hasil terjemahan.

Tahap ke-6, peneliti melakukan *legibility* dengan dua orang biasa yaitu seorang mahasiswa komunikasi yang sedang magang di sebuah perusahaan teknologi dan informasi, dan seorang lulusan baru dari prodi biologi. Uji keterbacaan ini dilakukan untuk memastikan bahwa petunjuk dan semua poin mudah dipahami. Hasilnya, mereka menunjukkan bahwa instruksi dan bagian dari kuesioner dipahami dengan baik.

Tahap ke-7, peneliti mengatur ukurannya. Proses pendataan dilakukan secara *online* menggunakan *Google form*, namun tetap mencantumkan etika psikologis (*informed consent*) dan dibagikan kepada generasi Z di Indonesia yang pernah atau sedang bekerja khususnya di wilayah Kalimantan, melalui media sosial seperti WhatsApp, Instagram, Twitter dan Telegram. Di dalam survei yang disebar secara *online*, tidak ada tempat khusus dalam pengumpulan data selama kriteria keikutsertaan terpenuhi. Tautan *Google form* yang dibagikan menyertakan persetujuan untuk memastikan bahwa partisipasi dalam survei ini tidak wajib dan responden dapat menyelesaikan survei jika diinginkan. Hal ini penting diperhatikan untuk memenuhi salah satu prinsip kode etik, yaitu otonomi. Selain itu, peserta akan diberikan info mengenai tujuan pengambilan data tersebut, demi menjunjung suatu azas kode etik *fairness*. Partisipan juga akan diinfokan bahwa data yang diperoleh bersifat rahasia dan akan diolah secara kelompok, serta hanya didiskusikan dengan dosen pembimbing. Hal ini berkaitan dengan asas kode etik *confidentiality*.

Tahap ke-8 di mana pada tahap ini, peneliti melakukan analisis terhadap bahan survei yang diperoleh. Pengujian yang dilakukan adalah pengujian reliabilitas, analisis produk dan pengujian validitas untuk mendapatkan model yang sesuai. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat Gambar 1.

Gambar 1
Skema Prosedur Adaptasi Alat Ukur Empowering Leadership



Adapun data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan melalui beberapa tahap yakni yang pertama menggunakan skala item alat ukur *online*, data dikumpulkan melalui penyebaran skala item secara *online*, yang memudahkan penyebaran dan pengumpulan data dari responden yang berada di lokasi yang berbeda. Setelah data terkumpul, peneliti menguji validitas dan reliabilitas alat ukur dengan menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) serta menghitung *Cronbach's Alpha* untuk menilai konsistensi internal item kuesioner. Penelitian ini juga melibatkan analisis varian dan faktor untuk mengevaluasi *loading factor* dari item-item dalam kuesioner, sehingga dapat menentukan item mana saja yang valid dan reliabel untuk dijadikan indikator dalam mengukur *empowering leadership*. Kemudian yang terakhir peneliti melakukan evaluasi *cross loading* dan *composite reliability* yakni memastikan bahwa tiap item dalam kuesioner memiliki validitas diskriminan dan konvergen yang baik dalam membentuk model SEM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum pengukuran siap dikerjakan, harus dilakukan uji coba untuk memeriksa kesesuaian penggunaan alat ukur. Skala Kepemimpinan Pemberdayaan kemudian diterjemahkan dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia dengan bantuan tiga penerjemah yang berkualifikasi. Hasil terjemahan yang diperoleh ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2
Forward-Back Translation

Item Asli	<i>Forward-Translate 1</i>	<i>Forward-Translate 2</i>	<i>Backward-Translation</i>
1) <i>My dean conveys that I shall take responsibility</i>	1) Dekan saya menyampaikan bahwa saya akan bertanggung jawab.	1) Atasan saya menyampaikan bahwa saya akan bertanggung jawab.	1) <i>My boss said that I would be responsible</i>
2) <i>My dean gives me power.</i>	2) Dekan saya memberi saya kekuatan.	2) Atasan saya memberikan saya kekuatan.	2) <i>My boss gives me strength.</i>
3) <i>My dean gives me authority over issues within my department.</i>	3) Dekan saya memberi saya wewenang atas masalah-masalah di dalam departemen saya.	3) Atasan saya memberi saya wewenang atas masalah-masalah di dalam departemen saya.	3) <i>My boss gives me authority over matters within my department.</i>
4) <i>My dean expresses positive attitudes related to me starting with my own defined tasks.</i>	4) Dekan saya mengungkapkan sikap positif terkait dengan saya dimulai dengan tugas yang saya tetapkan sendiri.	4) Atasan saya mengungkapkan sikap positif terkait dengan saya dimulai dengan tugas yang saya tetapkan sendiri.	4) <i>My supervisor expresses a positive attitude towards me starting with tasks that I apply myself.</i>
5) <i>My dean encourages me to take initiative.</i>	5) Dekan saya mendorong saya untuk mengambil inisiatif.	5) Atasan saya mendorong saya untuk bisa mengambil inisiatif.	5) <i>My supervisor encourages me to take initiative.</i>

6) <i>My dean is concerned that I reach my goals.</i>	6) Dekan saya khawatir saya mencapai tujuan saya.	6) Atasan saya merasa cemas saat saya mencapai tujuan saya.	6) <i>My boss feels anxious when I achieve my goals.</i>
7) <i>My dean is concerned that I work in a goal-directed manner.</i>	7) Dekan saya khawatir bahwa saya bekerja dengan cara yang diarahkan pada tujuan.	7) Atasan saya khawatir ketika saya bekerja dengan cara yang diarahkan pada tujuan.	7) <i>My supervisor is concerned when I work in a goal-directed manner.</i>
8) <i>My dean listens to me.</i>	8) Dekan saya mendengarkan saya.	8) Atasan saya perlu mendengarkan saya.	8) <i>My boss needs to listen to me.</i>
9) <i>My dean recognizes my strong and weak sides.</i>	9) Dekan saya mengenali sisi kuat dan lemah saya.	9) Atasan saya mengenali sisi kuat dan lemah saya.	9) <i>My supervisor recognizes my strengths and weaknesses.</i>
10) <i>My dean invites me to use my strong sides when needed.</i>	10) Dekan saya mengundang saya untuk menggunakan sisi kuat saya saat dibutuhkan.	10) Atasan saya mengundang saya untuk menggunakan sisi kuat saya saat dibutuhkan.	10) <i>My boss invites me to use my strong side when needed.</i>
11) <i>My dean conveys a bright view of the future.</i>	11) Dekan saya menyampaikan pandangan yang cerah tentang masa depan.	11) Atasan saya menyampaikan pandangan yang cerah tentang masa depan.	11) <i>My boss conveys a bright view of the future.</i>
12) <i>My dean discusses shared affairs with me.</i>	12) Dekan saya membahas urusan bersama dengan saya.	12) Atasan saya membahas urusan bersama dengan saya.	12) <i>My supervisor discusses joint business with me.</i>
13) <i>My dean lets me see how he/she organises his/her work</i>	13) Dekan saya membiarkan saya melihat bagaimana dia mengatur pekerjaannya.	13) Atasan saya membiarkan saya melihat bagaimana dia mengatur pekerjaannya.	13) <i>My supervisor let me see how he organizes his work.</i>
14) <i>My dean's planning of his/her work is visible to me.</i>	14) Perencanaan dekan saya tentang pekerjaannya terlihat oleh saya.	14) Perencanaan atasan saya tentang pekerjaannya dapat dilihat oleh saya.	14) <i>I can see my boss's plans for his work.</i>
15) <i>I gain insights into how my leader arranges his/her work days.</i>	15) Saya mendapatkan wawasan tentang bagaimana pemimpin saya mengatur hari kerjanya.	15) Saya mendapatkan pengetahuan bagaimana pemimpin saya mengatur hari kerjanya.	3) <i>I gain knowledge of how my leader manages his workday.</i>
16) <i>My dean shows me how I can improve my way of working.</i>	4) Dekan saya menunjukkan kepada saya bagaimana saya dapat meningkatkan cara kerja saya.	4) Atasan saya menunjukkan kepada saya bagaimana saya dapat meningkatkan cara kerja saya.	15) <i>My boss shows me how I can improve the way I work.</i>
17) <i>My dean guides me in how I can do my work in the best way.</i>	17) Dekan saya membimbing saya bagaimana saya dapat melakukan pekerjaan saya dengan cara terbaik.	17) Atasan saya membimbing saya bagaimana saya dapat meminimalisir pekerjaan saya dengan cara terbaik.	17) <i>My supervisor guides me on how I can minimize my work in the best way.</i>
18) <i>My dean tells me about his/her own way of organizing his/her work.</i>	18) Dekan saya bercerita tentang caranya sendiri mengatur pekerjaannya.	18) Atasan saya bercerita tentang caranya sendiri mengatur pekerjaannya.	18) <i>My boss tells me about the way he organizes his work.</i>

Penelitian ini menggunakan analisis model persamaan struktural (*Structural Equation Model/SEM*) untuk menganalisis model penelitian yang telah diajukan dan dikembangkan sebelumnya. SEM merupakan metodologi statistik dengan menggunakan pendekatan konfirmatori (pengujian hipotesis) dalam melakukan analisis multivariat dari teori struktural berdasarkan fenomena yang terjadi, SEM pada umumnya terdiri dari dua model yaitu model persamaan struktural dan model pengukuran (Hair dkk., 2020; Perdana dkk., 2023).

Model pengukuran menetapkan bagaimana suatu variabel hipotesis diukur ke dalam bentuk variabel terobservasi dan menggambarkan alat-alat pengukuran seperti reliabilitas dan validitas. Model persamaan struktural mendefinisikan pola hubungan antar variabel dan menggambarkan varian-varian yang tidak terjelaskan. Di dalam melakukan analisis persamaan struktural, peneliti pada awalnya menggunakan model struktural lengkap dengan variabel terobservasi.

Loading Factor Item Pertanyaan terhadap Variabel Dependen

Loading factor adalah indikator komposit dan estimasi nilai faktor. Ketika faktor pembebanan menghasilkan nilai 1 atau sangat mendekati 1, nilai tertimbang dianggap jauh lebih kuat dari standar, yang berkisar antara 0 dan 1. Evaluasi ini juga dikenal sebagai uji validitas diskriminan yang berkaitan dengan beberapa prinsip pengukuran konstruk, dimana pada dasarnya yang tidak sama tidak akan memiliki korelasi. Informasi dapat dilihat pada Tabel 3.

Uji *convergent validity* dihitung berdasarkan besarnya nilai *loading factor* atau *outer loading*. Di mana indikator yang valid yaitu jika besaran *outer loading* nilainya > 0.5 . Dengan demikian, hasil pada Tabel 4 terdapat indikator variabel menyebutkan item mempunyai nilai < 0.5 , sehingga perlu dikeluarkan dari model. Informasi dapat dilihat pada Tabel 4.

Uji *convergent validity* dihitung berdasarkan besarnya nilai *loading factor* atau *outer loading*. Di mana indikator yang valid yaitu jika besaran *outer loading* nilainya > 0.5 . Dengan demikian, hasil pada Tabel 3 untuk seluruh variabel menyebutkan seluruh item mempunyai nilai $> 0,5$, artinya seluruh indikator sudah valid atau layak dalam penyusunan *first order* maupun *second order* dalam konstruk model SEM.

Composite Reliability, Cronbach Alpha, Average Variance Extracted

Outer model juga dapat diukur berdasarkan hasil dari reliabilitas konstruk ataupun dengan nilai *composite reliability* yang menjadi pilihan atas pengujian *Cronbach Alpha* guna mengetahui validitas konvergen pada model reflektif. Adapun variasi nilai *composite reliability* yaitu sekitar 0-1. Pada suatu penelitian eksplorasi besarnya nilai yang digunakan yaitu 0.6-0.7 dengan penelitian konfirmasi. Sementara untuk besarnya nilai *composite reliability* > 0.9 menandakan besarnya *error* kecil.

Tabel 3
>Loading Factor Sebelum Eliminasi

Nomor Item	Item-Rest Correlation <i>Autonomous Support</i>	Nomor Item	Item-Rest Correlation <i>Developmental Support</i>
Item 1	0.311	Item 13	0.817
Item 2	0.656	Item 14	0.562
Item 3	0.627	Item 15	0.706
Item 4	0.574	Item 16	0.778
Item 5	0.674	Item 17	0.830
Item 6	0.762	Item 18	0.752
Item 7	0.765		
Item 8	0.687		
Item 9	0.602		
Item 10	0.728		
Item 11	0.810		
Item 12	0.723		

Tabel 4
>Loading Factor Sesudah Eliminasi

Nomor Item	Item-Rest Correlation <i>Autonomous Support</i>	Nomor Item	Item-Rest Correlation <i>Developmental Support</i>
Item 2	0.649	Item 13	0.819
Item 3	0.626	Item 14	0.567
Item 4	0.563	Item 15	0.712
Item 5	0.676	Item 16	0.781
Item 6	0.760	Item 17	0.832
Item 7	0.762	Item 18	0.755
Item 8	0.684		
Item 9	0.605		
Item 10	0.730		
Item 11	0.812		
Item 12	0.726		

Tabel 5
Composite Reliability, Cronbach Alpha, Average Variance Extracted

	α	CR (ρ_a)	CR (ρ_c)	AVE
<i>Empowering leadership</i>	0.938	0.943	0.946	0.510
<i>Dimensi autonomous support</i>	0.938	0.783	0.995	0.376
<i>Dimensi developmental support</i>	0.938	0.808	0.995	0.557

Pengujian AVE yang diketahui berdasarkan nilai konvergen dan validitas konvergen. Hasil dari pengujian AVE sendiri akan menjelaskan setiap faktor laten pada model, dapat dinyatakan kuat apabila besarnya AVE > 0.5 dan nilai AVE tersebut diharuskan > nilai *cross loading correlation*. Apabila besarnya AVE < 0.5 artinya mempunyai tingkat *error* yang tinggi. Uji *Cronbach Alpha* mampu menjelaskan validitas konvergen, dengan kriteria *Cronbach Alpha* > 0.8 masuk dalam skala yang baik, > 0.7 artinya masuk skala yang sudah diterima, dan lebih besar dari 0.6 masuk dalam skala yang memiliki estimasi rendah.

Validitas diskriminan merupakan cara untuk melakukan perbandingan pada nilai AVE masing-masing bagian dengan korelasi konstruk yang lain pada suatu model. Apabila nilai AVE > korelasi konstruk yang lain, artinya terdapat validitas diskriminan yang baik. Dianjurkan untuk besarnya nilai ukur > 0.5. Adapun sesuai Tabel 5, variabel kontraknya menghasilkan nilai > 0,5, artinya indikator pada konstruk sudah valid ataupun sesuai syarat validitas diskriminan dan konvergen dalam membentuk pemodelan SEM.

Composite reliability adalah bagian dari indikator yang menghitung variabel dengan reliabilitas komposit baik apabila nilainya ≥ 0.7 . Adapun untuk pengujian reliabel komposit sendiri dapat dilakukan evaluasi melalui dua jenis pengukuran berupa *Cronbach's Alpha* dan *internal consistency*. Berdasarkan hasil Tabel 5, besarnya reliabilitas komposit seluruh konstruk yaitu > 0.7 tergolong kriteria sangat baik. Hal tersebut berarti bahwa variabel *empowering leadership* dalam penyusunan model konstruk sudah reliabel. Sementara untuk hasil dari pengujian *Cronbach Alpha* pada kontraknya menghasilkan > 0.8 yang artinya konstruk sudah sesuai dengan persyaratan uji reliabilitas dengan *Cronbach Alpha*.

Variance Inflation Factor (VIF)

Ketika ada kolinearitas antara variabel model, perkiraan yang dihasilkan sangat fluktuatif dan tunduk pada kesalahan yang signifikan. Keterkaitan antara dua variabel inilah yang membuat hal ini terjadi. Kesalahan dalam mengestimasi bobot dan dampak signifikansi dapat disebabkan oleh nilai kolinearitas yang tinggi. Hasil nilai VIF untuk nilai kolinearitas yang diketahui. Jika VIF lebih dari 10, ada kolinearitas dan variabel yang hilang tidak dapat dimasukkan dalam model.

Tabel 6

<i>Variance Inflation Factor Item Latent Variable</i>			
Item	VIF	Item	VIF
<i>Autonomous Support</i>		<i>Developmental Support</i>	
Item 2	1.979	Item 13	3.620
Item 3	1.784	Item 14	2.221
Item 4	1.951	Item 15	2.759
Item 5	2.239	Item 16	4.235
Item 6	2.660	Item 17	4.795
Item 7	2.889	Item 18	2.765
Item 8	1.949		
Item 9	1.980		
Item 10	2.405		
Item 11	3.085		
Item 12	2.304		

VIF adalah alat diagnostik yang dapat menentukan ada tidaknya gejala multikolinearitas. Berdasarkan hasil penyelidikan terhadap konstruksi, tidak terdapat indikasi multikolinearitas karena nilai VIF yang diperoleh konstruksi kurang dari 10.

Ukuran *empowering leadership* memberikan penilaian yang komprehensif dari berbagai faktor dan dimensi, yang dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan *leadership*. Melakukan hal itu akan membantu organisasi menghindari kesalahan dengan tidak mendelegasikan tugas tertentu kepada individu yang salah. Pemahaman tentang *empowering leadership* di budaya organisasi terutama di Indonesia untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana kolaborasi yang difasilitasi oleh pemberdayaan pemimpin antara karyawan. Sebagai hasilnya, kekuasaan dan tugas pengambilan keputusan dibagi di antara anggota tim (Pangarso dkk., 2022).

Kualitas kepemimpinan yang penting adalah kemampuan untuk tetap terbuka terhadap cara berpikir baru dan terus memperoleh keterampilan baru. Pemahaman sebelumnya merevolusi melihat potensi kepemimpinan (Maistrensko, 2023). Menilai potensi seseorang untuk masa depan berdasarkan prestasi dan keahlian masa lalunya seringkali dianggap sebagai prediksi yang akurat. Akan tetapi, strategi ini memiliki kekurangannya. Studi terkini menunjukkan bahwa tuntutan pada berbagai tingkatan organisasi membutuhkan pendekatan yang esensial berbeda, keberhasilan di satu bidang tidak selalu menjamin pencapaian serupa di area lain, khususnya dalam konteks pengembangan kepemimpinan (Chruch dkk., 2021).

Dapat dikatakan bahwa memperkuat kepemimpinan memotivasi karyawan secara internal dengan membagikan kekuatan mereka dan mendukung pengembangan karyawan. Sebagai proses pemberdayaan, kepemimpinan dapat secara positif memengaruhi kreativitas karyawan dengan meningkatkan rasa otonomi karyawan (Lee dkk., 2018; Liberty dkk., 2023). Transformasi ini dapat dilakukan melalui pendekatan yang melibatkan partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan pemberian ruang untuk inovasi. Dengan mendorong keterlibatan karyawan secara langsung dalam penciptaan dan implementasi ide-ide baru, kepemimpinan yang efektif tidak hanya meningkatkan motivasi internal tetapi juga membuka jalan bagi pengembangan profesional dan pribadi (Ijeoma, 2020).

Karyawan yang merasa memiliki otonomi yang lebih tinggi cenderung lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih mungkin untuk mengambil inisiatif dalam menghadapi tantangan (Shashanska, 2023). Oleh karena itu, membangun lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan, menjadi kunci untuk membuka potensi kreatif dan inovatif dalam tim (Ichdan dkk., 2023). Selanjutnya, pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif memperkuat ikatan antara pemimpin dan anggota tim, memperkaya dinamika kerja tim, dan mendorong

pertukaran ide yang konstruktif, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan kolektif organisasi (Husin dkk., 2021). Merujuk pada hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya dalam naskah ini, alat ukur *empowering leadership* yang semula terdiri dari 18 item, mengalami perubahan menjadi 17 item, dikarenakan beberapa hasil uji korelasi item menunjukkan terdapat satu buah item yang tidak valid.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa skala *empowering leadership* dapat mengukur kepemimpinan *empowering* melalui dua dimensi yaitu *autonomous support* dan *developmental support*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya bukti validitas dan reliabilitas yang baik dan memadai namun masih bisa ditingkatkan lagi dengan melakukan modifikasi tertentu agar bisa menjadi alat ukur yang lebih baik ketika diaplikasikan untuk menilik fenomena *empowering* pada karyawan. Selain itu, bisa juga dengan memperoleh sampel dengan jumlah yang lebih banyak dari pengujian kali ini untuk dapat memperoleh chi square yang fit dengan model, mengingat sifat estimasi chi square sangat sensitif dengan jumlah sampel.

Perlu diperhatikan pada item nomor 1, yang menyoroti masalah dengan hasil uji korelasi. Oleh karena itu, perlu untuk menindak pada item tersebut, misalnya dengan mengoreksi kalimat yang digunakan dalam pernyataan setiap kalimat atau bahkan menghapusnya langsung dari alat ukur. Dengan alat ukur ini maka dimungkinkan untuk menghilangkannya, karena tes yang dihitung selanjutnya dapat dilakukan dengan benar.

Hasil penelitian ini dimaksudkan sebagai informasi awal untuk penelitian selanjutnya tentang pemberdayaan kepemimpinan. Tindak lanjut studi tentang aplikasi lintas budaya dari alat ini untuk mengukur daya dalam kepemimpinan adalah penelitian yang sangat berharga dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan partisipatif, karena banyak perusahaan yang berusaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi, perlu untuk menerapkan perilaku tangkas dalam budaya organisasi, terdapat dalam bidang kerja dan pembelajaran psikologi organisasi di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- APA. (2014). *Standards for educational and psychological testing*. APA.
- Benitez-Marquez, M. D., Sanchez-Teba, E. M., Bermudez-Gonzalez, G., & Nunez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric

- analysis. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Burhan, Q. A., & Khan, M. A. (2023). Empowering leadership ripple effect: Improving employee engagement, performance and knowledge sharing through relational energy and autonomy. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2023-0239>
- Channuwong, S., Wongsutthirat, K., Snongtaweeporn, T., Patcharapitiyanon, D., Sawangwong, B., Suebchaiwang, P., Niamsri, P., Benjawatanapon, W., & ROUNG-ONNAM, R. (2023). The role of leadership for modern organizational changes. *International Journal of Advanced Research*, 11(8), 919-925. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/17471>
- Chen, L., Liu, S., Wang, Y., & Hu, X. (2021). Humble leader behavior and team creativity: the team learning perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 272-284. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0536>
- Cheonga, M., Yammarinob, F. J., Dionneb, S. D., Spainc, S. M., & Tsaib, C. (2019). *Kepemimpinan Triwulanan Tinjauan tentang efektivitas pemberdayaan kepemimpinan*. 30(September 2018), 34–58.
- Church, A. H., Guidry, B. W., Dickey, J. A., & Scrivani, J. A. (2021). Is there potential in assessing for high-potential? Evaluating the relationships between performance ratings, leadership assessment data, designated high-potential status and promotion outcomes in a global organization. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101516. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101516>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Giang, H. T. (2019). *Leading innovation in small and medium-sized enterprises: Understanding the role of empowering leadership and organisational climate*. January, 1–169.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hassi, A., Rohlfer, S., & Jebsen, S. (2022). Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 503–518. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010>
- Hernaus, T., Klindzic, M., & Maric, M. (2021). Creative leadership and work role proficiency: The mediating role of employee innovativeness. In *The Palgrave Handbook of Workplace Innovation* (pp. 353–370). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59916-4_19
- Holden, J., Cox, S., & Irving, G. (2020). Rethinking role models in general practice. *British*

- Journal of General Practice*, 70(698), 459–460. <https://doi.org/10.3399/bjgp20X712517>
- Hong, S. H., Kwon, N., & Kim, M. S. (2020). Daily job crafting helps those who help themselves more: The moderating role of job autonomy and leader support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 2045. <https://doi.org/10.3390/ijerph17062045>
- Hu, J., Xiong, L., Zhang, M., & Chen, C. (2023). The mobilization of employees' psychological resources: how servant leadership motivates pro-customer deviance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 115-136. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0198>
- Husin, N. H., Mansor, N. N. A., Kelana, B. W. Y., & Sondoh Jr., S. L. (2021). Employee participation and innovative work behaviour: The mediation effect of work engagement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i7/10571>
- Ichdan, D. A., Maryani, M., & Yuliansyah, Y. (2023). Participation in decision-making, career development, and organizational commitment. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 18(2), 342. <https://doi.org/10.24843/JIAB.2023.v18.i02.p10>
- Ijeoma, C. (2020). Employee participation in decision making and its impact on organizational performance: Evidence from government owned enterprises, Port Harcourt, Nigeria. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3667548>
- Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z workplace communication habits and expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 137–153. <https://doi.org/10.1109/TPC.2021.3069288>
- Jawad, H. G. (2022). The role of creative leadership in achieving creative performance. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities* 12(4), 83-100. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.006>
- Joo, B. K., Yim, J. H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2022). Empowering leadership and employee creativity: the mediating roles of work engagement and knowledge sharing. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2022-0016>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kumar, K. (2021). Partial Least Square (PLS) Analysis. *Resonance*, 26(3), 429–442. <https://doi.org/10.1007/s12045-021-1140-1>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational*

- Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Lee, H. W., Hays, N. A., & Johnson, R. E. (2021). To thine own (empowered) self be true: Aligning social hierarchy motivation and leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1033–1048. <https://doi.org/10.1037/apl0000813>
- Lei, S., Qin, C., Ali, M., Freeman, S., & Shi-Jie, Z. (2021). The impact of authentic leadership on individual and team creativity: a multilevel perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 644–662. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2019-0519>
- Liberty, F. S., Olufemi, I. O., & Balami P, E. A. (2023). Impact of leadership on employee productivit. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 05(04), 44–61. <https://doi.org/10.38193/IJRCMS.2023.5404>
- Maistrenko, O. (2023). Creative leadership as a factor of effective development in modern conditions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(3), 152–156. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-22>
- Mayer, C., Sivatheerthan, T., Mütze-Niewöhner, S., & Nitsch, V. (2023). Sharing leadership behaviors in virtual teams: effects of shared leadership behaviors on team member satisfaction and productivity. *Team Performance Management: An International Journal*, 29(1/2), 90–112. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2022-0054>
- Pangarso, A., Winarno, A., Aulia, P., & Ritonga, D. A. (2022). Exploring the predictor and the consequence of digital organisational culture: a quantitative investigation using sufficient and necessity approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 370–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2021-0516>
- Perdana, P. N., Armeliza, D., Khairunnisa, H., & Nasution, H. (2023). Research data processing through Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) method. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani (JPMM)*, 7(1), 44–50. <https://doi.org/10.21009/JPMM.007.1.05>
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). Ditto for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599-610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Rayets, M. (2023). The role of leadership in stimulating innovation and the creative potential of the team. *Economic Affairs*, 68(3). <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.26>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.

- Shashanka, L. (2023). A study on effect of employee participation with special reference to management decision making at Cotton World, Doddaballapur. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management* 7(10), 1-11. <https://doi.org/10.55041/IJSREM26661>
- Smith, M. R., Adams, N., & Munnik, E. (2022). The development of the Quality of Translation and Linguistic Equivalence Checklist. *African Journal of Psychological Assessment*, 4. <https://doi.org/10.4102/ajopa.v4i0.108>
- Sukoco, B. M., Choirunnisa, Z., Mudzakir, M. F., Susanto, E., Nasution, R. A., Widiyanto, S., Fauzi, A. M., & Wu, W. Y. (2022). Empowering leadership and behavioural support for change: the moderating role of a diverse climate. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 296-310. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2021-0171>
- Zehetner, A., Zehetner, D., Lepeyko, T., & Blyznyuk, T. (2022). Generation Z's expectations of their leaders: A cross-cultural, multi-dimensional investigation of leadership styles. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18(1), 447-455. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.891>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. American Management Association.
- Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X.-H., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 896-917.