

## The Effect of Empowering Leadership on Innovative Work Behavior among Generation Z Employees at PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan

Qothrunnada Rihadatul'aisy<sup>(1)</sup>, Muhammad Nur Syuhada<sup>(2)</sup>

qothrunnadarihadatulaisy19@gmail.com<sup>(1)</sup>

nur.syuhada@psy.uad.ac.id<sup>(2)</sup>

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia<sup>(1,2)</sup>

### Article Info:

Received : 02-03-2026

Revise : 11-05-2026

Accepted : 18-05-2026

Published : 22-05-2026

### Abstract:

This study aimed to examine the effect of empowering leadership on innovative work behavior among Generation Z employees at PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. A quantitative correlational design was employed, involving 80 Generation Z employees selected through purposive sampling. Data were collected using questionnaires measuring empowering leadership and innovative work behavior and analyzed using simple linear regression. The results indicated that empowering leadership had a positive and significant effect on innovative work behavior ( $\beta = 0.666$ ;  $B = 0.560$ ;  $R^2 = 0.444$ ;  $p < .001$ ). These findings suggest that empowering leadership accounts for 44.4% of the variance in innovative work behavior among Generation Z employees. This study provides practical implications for organizations in developing adaptive leadership strategies to foster innovative work behavior.

### Keywords:

empowering leadership;  
innovative work behavior;  
generation z; leadership;  
organization

**How To Cite :** Rihadatul'aisy, Q., & Syuhada', M. (2026). The Effect of Empowering Leadership on Innovative Work Behavior among Generation Z Employees at PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. *MOTIVA: JURNAL PSIKOLOGI*, 9(1), 38-50. <https://doi.org/10.31293/mv.v9i1.9372>

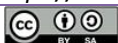
## 1. Pendahuluan

Pada era transformasi digital dan disrupsi teknologi saat ini, perkembangan teknologi digital, *artificial intelligence*, dan otomatisasi kerja telah mendorong perubahan besar dalam dinamika dunia kerja global. Organisasi di berbagai sektor industri dipaksa untuk menyesuaikan secara cepat perkembangan pasar bisnis yang penuh persaingan dan perubahan. *World Economic Forum* (WEF) dalam *The Future of Jobs Report* (2023) menjelaskan bahwasanya kemampuan berpikir kreatif, inovatif, dan adaptif menjadi kompetensi utama yang dibutuhkan dalam menghadapi masa depan dunia kerja. Selain itu, perubahan pola kerja global yang semakin fleksibel dan kolaboratif memaksa guna mempunyai tenaga kerja yang mampu menghasilkan ide-ide baru serta berandil secara inovatif dalam menyelesaikan permasalahan kerja (World Economic Forum, 2023).

Di sisi lain, artikel WEF yang berjudul "*How to Recruit Generation Z Workers and Hold on to Them*" (2023) menjelaskan bahwasanya generasi Z menguasai komposisi tenaga kerja global dan mempunyai karakter berbeda daripada generasi pendahulu. Generasi ini cenderung mempunyai harapan untuk suasana kerja dinamis, bernilai, serta menunjang pengembangan diri. Selain itu, generasi Z juga lebih menyukai pola kepemimpinan yang melibatkan partisipasi aktif, memberikan otonomi kerja, serta membuka ruang untuk menyampaikan ide dan inovasi. Akibatnya korporasi harus menerapkan gaya kepemimpinan mampu memberdayakan pekerjanya guna potensi inovatif generasi Z dapat berkembang secara optimal dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern (World Economic Forum, 2023).

Dalam menghadapi perubahan dunia kerja tersebut, kemampuan organisasi untuk terus berinovasi menjadi kunci utama dalam mempertahankan daya saing perusahaan. Inovasi bukan sekadar bertumpu teknologi diterapkan, namun *innovative work behavior* para karyawan di korporasi. Dalam konteks dunia kerja modern, sumber daya manusia yang mampu menghasilkan ide-ide baru dan kreatif menjadi aset penting bagi keberlanjutan perusahaan, terutama di sektor telekomunikasi yang sangat kompetitif. Dalam konteks Indonesia, generasi Z diprediksi menjadi tulang punggung tenaga kerja nasional dalam satu dekade ke depan. Berdasarkan data IDN Research Institute (2024), generasi Z terlahir tahun 1997 sampai 2012 sekitar 28% dari total populasi produktif di Indonesia. Generasi ini dikenal memiliki literasi digital yang tinggi, orientasi pada pertumbuhan karier yang

<https://doi.org/10.31293/mv.v9i1.9372>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

cepat, serta kecenderungan untuk mencari makna dan otonomi dalam pekerjaan (Widiaristi & Etikariena, 2024). Dwidienawati dkk. (2024) menemukan bahwasanya generasi Z memiliki semangat belajar dan eksplorasi yang tinggi, namun dapat mengalami penurunan motivasi apabila tidak dilibatkan secara aktif dalam proses kerja. Sementara itu, Kurniawati (2024) menyoroiti bahwasanya generasi Z mempunyai harapan suasana kerja *empowering*, yaitu lingkungan yang memberi ruang bagi kebebasan berekspresi dan kesempatan berinovasi.

Dalam konteks ini, perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) menjadi kompetensi krusial bagi karyawan generasi Z. King dan Anderson (1990) menjelaskan bahwasanya *innovative work behavior* mencakup proses menghasilkan, memperkenalkan, dan memakai gagasan baru pada lingkungan kerja untuk menaikkan keberhasilan korporasi. Kurniawati (2024) menambahkan bahwasanya perilaku inovatif bukan sekadar bertumpu kemampuan untuk berpikir kreatif, namun dorongan organisasi dan kepemimpinan mampu menciptakan iklim kerja terbuka terhadap perubahan. Bagi generasi Z yang tumbuh di tengah arus digitalisasi, kemampuan untuk berinovasi menjadi bagian dari identitas profesional mereka. Organisasi harus mewujudkan kultur kerja menstimulasi kreativitas dan keberanian mengambil risiko dalam mengemukakan ide baru.

PT. Telkom Witel Yogya Jateng Selatan sebagai bagian dari industri telekomunikasi nasional tengah menghadapi tuntutan untuk menyesuaikan kemajuan teknologi dan keperluan pelanggan. Meskipun transformasi ini terus dilakukan melalui pengembangan layanan berbasis digital *connectivity*, tantangan muncul dari sisi sumber daya manusia, khususnya generasi Z yang kini mengisi sebagian besar posisi operasional. Generasi ini memerlukan pola kepemimpinan yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mendorong partisipasi aktif, rasa memiliki, dan keberanian berinovasi. Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) jadi pendekatan berkaitan guna direalisasikan.

Yukl, Gordon & Taber (2002) mendefinisikan *empowering leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pendelegasian wewenang, peningkatan kepercayaan diri bawahan, serta dukungan terhadap pengambilan keputusan mandiri. Jabid, Abdurrahman, & Amarullah (2023) menemukan bahwasanya *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan melalui peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan kolaborasi. Sejalan dengan itu, Patoding (2024) menjelaskan bahwasanya dampak kepemimpinan yang mendorong kreativitas diperkuat kohesivitas kelompok dan orientasi belajar individu yang tinggi. Hartomo dan Yulianti (2024) menegaskan bahwasanya *empowering leadership* merupakan prediktor utama munculnya perilaku inovatif karena meningkatkan kreativitas, keterlibatan, dan inisiatif karyawan untuk menghasilkan ide baru. Amalia dan Handoyo (2018) juga menemukan bahwasanya keterkaitan kepemimpinan yang memberdayakan dan kreativitas dengan *psychological empowerment*, di mana rasa bermakna dan berdaya dalam pekerjaan menjadi faktor kunci munculnya inovasi.

Menurut Scott dan Bruce (1994), perilaku inovatif didampakkan oleh beberapa faktor penting, antara lain *Leader-Member Exchange* (LMX), *Leader Role Expectations* (LRX), dan *Work Group Relations* (WGR). Ketiga faktor ini memiliki keterkaitan langsung dengan konsep *Empowering leadership* (EL), yang menekankan pemberian wewenang, partisipasi aktif, dan penguatan hubungan positif antara pemimpin dan bawahan. Dalam konteks PT Telkom, hubungan keterbukaan dan kepercayaan atasan dan karyawan (LMX) serta kejelasan peran dan ekspektasi pemimpin (LRX) dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi karyawan untuk berinovasi. Sementara itu, hubungan kerja kelompok yang suportif (WGR) memperkuat kolaborasi ide dan keberanian untuk bereksperimen.

Meskipun penelitian mengenai *empowering leadership* dan *innovative work behavior* telah banyak dilakukan, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan keterbatasan pada konteks dan karakteristik subjek penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor perhotelan, startup, pendidikan, dan organisasi umum dengan karakteristik responden yang heterogen. Selain itu, penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroiti faktor mediasi seperti *knowledge sharing*, *psychological empowerment*, dan *work engagement*, sementara kajian yang secara spesifik meneliti hubungan langsung antara *empowering leadership* dan *innovative work behavior* generasi Z di industri telekomunikasi masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik generasi Z yang memiliki kebutuhan terhadap partisipasi aktif, fleksibilitas kerja, dan pengembangan diri memungkinkan

munculnya dinamika perilaku inovatif yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat keterbatasan riset menganalisis dampak *empowering leadership* pada *innovative work behavior* generasi Z di industri telekomunikasi Indonesia, khususnya pada perusahaan yang sedang menghadapi transformasi digital secara intensif seperti PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan.

Dengan demikian, penting untuk meneliti sejauh mana *Empowering leadership* dapat memengaruhi *Innovative work behavior* generasi Z. Riset ini dimaksudkan memberikan andil empiris dalam memahami bagaimana pola kepemimpinan yang memberdayakan dapat menjadi strategi efektif dalam mengoptimalkan potensi inovatif generasi Z di lingkungan kerja digital yang dinamis.

Ialah sebagai proses bertahap yang mencakup pengenalan masalah, pengembangan ide, pencarian dukungan, hingga penerapan ide dalam konteks organisasi (Scott & Bruce, 1994). Pandangan ini menegaskan bahwasanya perilaku inovatif bukan sekadar terkait kreatif, namun tindakan nyata untuk membentuk ide menjadi perkembangan yang bernilai bagi organisasi. Seiring perkembangan konteks kerja, Kleysen & Street (2001) serta Erdavit dkk. (2023) menekankan bahwasanya inovatif ialah rangkaian kegiatan individu didampakkan oleh interaksi antara kemampuan personal dan dukungan lingkungan kerja yang dinamis.

De Jong dan Den Hartog (2010) memaparkan bahwasanya *innovative work behavior* adalah perilaku memfokuskan pada penciptaan, pengenalan, dan penerapan gagasan bertujuan menaikkan performa individu, maupun organisasi. Hal ini menekankan bahwasanya perilaku inovatif merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan aktivitas kognitif, sosial, dan tindakan nyata dalam konteks kerja sehari-hari. Berdasarkan definisi tersebut, memaparkan bahwasanya tindakan ini terdiri atas aspek, yakni eksplorasi gagasan, menciptakan, penguatan, dan penerapan mewakili seluruh tahapan inovatif di dunia kerja.

Aspek *idea exploration* menggambarkan sejauh mana individu secara aktif mencari peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan mengenali kebutuhan akan perubahan dalam lingkungan kerja. Aspek *idea generation* merujuk pada kemampuan individu dalam mengembangkan ide atau solusi kreatif sebagai respons terhadap peluang atau permasalahan yang dihadapi. Selanjutnya, *idea championing* mencerminkan upaya individu dalam mempromosikan ide serta memperoleh dukungan dari pihak lain agar ide tersebut dapat direalisasikan. Sementara itu, *idea implementation* menunjukkan kemampuan individu dalam menerapkan, menguji, dan menyempurnakan ide dalam praktik kerja sehari-hari.

*Empowering leadership* pada awalnya dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberian kepercayaan, pendelegasian wewenang, serta keterlibatan aktif karyawan dalam proses kerja dan pengambilan keputusan (Zhang & Bartol, 2010). Dalam konteks organisasi pada periode tersebut, pemberdayaan dipandang sebagai upaya menaikkan semangat intrinsik dan perasaan mempunyai pekerja pada pekerjaan melalui penciptaan makna kerja, otonomi, dan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas. Namun, seiring perubahan karakteristik dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis, Cheong dkk. (2016) memperlihatkan bahwasanya keberhasilan *empowering leadership* bukan lagi sekadar bertumpu pemberian otonomi, namun pada kesiapan karyawan serta kejelasan peran dan arahan dari pemimpin. Pada konteks kerja kontemporer, khususnya dalam kerangka Society 5.0, Latuihamallo (2024) menjelaskan bahwasanya *empowering leadership* menuntut keseimbangan yang lebih adaptif antara pemberian otonomi dan bimbingan. Pemimpin dituntut tidak hanya memberi kepercayaan, tetapi juga memastikan adanya dukungan, kejelasan arah, dan pendampingan agar pemberdayaan tidak menimbulkan tekanan psikologis atau kebingungan peran bagi karyawan.

Arnold dkk. (2000) mendefinisikan *empowering leadership* sebagai perilaku kepemimpinan yang bertujuan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui dukungan, pembimbingan, serta penguatan kompetensi dan tanggung jawab individu. Definisi ini menekankan bahwasanya pemberdayaan merupakan proses relasional yang melibatkan interaksi positif antara pemimpin dan karyawan, bukan sekadar pelimpahan tugas. Pendapat Arnold dkk. (2000), *empowering leadership* terbagi atas lima aspek utama, yaitu *leading by example*, *participative decision making*, *coaching*, *informing*, dan *showing concern*, yang merepresentasikan bentuk-bentuk perilaku pemimpin dalam memberdayakan karyawan.

Aspek *leading by example* menggambarkan sejauh mana pemimpin menjadi teladan melalui etos kerja dan sikap profesional. Aspek *participative decision making* merujuk pada keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Selanjutnya, aspek *coaching* mencerminkan peran pemimpin sebagai pembimbing yang membantu karyawan mengembangkan kemampuan dan mengatasi hambatan kerja. Aspek *informing* menunjukkan sejauh mana pemimpin memberikan informasi yang jelas terkait tujuan dan strategi kerja. Sementara itu, aspek *showing concern* merefleksikan perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kebutuhan personal karyawan.

Berdasarkan tinjauan literatur dan temuan riset sebelumnya memperlihatkan keterkaitan *empowering leadership* dan *innovative work behavior*, maka hipotesis disusun pada riset ini ialah bahwasanya *empowering leadership* berdampak positif *innovative work behavior* generasi Z di PT Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan.

Riset ini bertujuan mengkaji dampak *empowering leadership* pada *innovative work behavior* generasi Z di PT Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan. Sejalan dengan tujuan tersebut, riset ini dimaksudkan menyalurkan andil teoretis pada memperkaya kajian psikologi industri dan organisasi, terutama peran gaya kepemimpinan yang memberdayakan dalam mendorong perilaku kerja inovatif generasi Z. Secara praktis, capaian riset ini dimaksudkan jadi acuan pertimbangan organisasi, khususnya PT Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan, dalam merancang dan menerapkan praktik kepemimpinan yang mampu mengoptimalkan potensi inovatif karyawan di era kerja digital. Pada era transformasi digital dan disrupsi teknologi saat ini, perkembangan teknologi digital, artificial intelligence, dan otomatisasi kerja telah mendorong perubahan besar dalam dinamika dunia kerja global. Organisasi di berbagai sektor industri dipaksa guna menyesuaikan secara cepat perkembangan pasar bisnis yang penuh persaingan dan perubahan. *World Economic Forum (WEF)* dalam *The Future of Jobs Report (2023)* menjelaskan bahwasanya kemampuan berpikir kreatif, inovatif, dan adaptif menjadi kompetensi utama yang dibutuhkan dalam menghadapi masa depan dunia kerja. Selain itu, Perubahan pola kerja global yang semakin fleksibel dan kolaboratif menuntut organisasi memiliki tenaga kerja yang mampu menghasilkan ide-ide baru serta berandil secara inovatif dalam menyelesaikan permasalahan kerja (*World Economic Forum, 2023*).

Di sisi lain, artikel WEF yang berjudul “*How to Recruit Generation Z Workers and Hold on to Them*” (2023) menjelaskan bahwasanya generasi Z menguasai komposisi tenaga kerja global dan mempunyai karakter berbeda daripada generasi pendahulu. Generasi ini cenderung mempunyai harapan guna suasana kerja dinamis, bernilai, serta menunjang pengembangan diri. Selain itu, generasi Z juga lebih menyukai pola kepemimpinan yang melibatkan partisipasi aktif, memberikan otonomi kerja, serta membuka ruang untuk menyampaikan ide dan inovasi. Akibatnya, organisasi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang mampu memberdayakan karyawan guna potensi inovatif generasi Z dapat berkembang secara optimal dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern (*World Economic Forum, 2023*).

Dalam menghadapi perubahan dunia kerja tersebut, kemampuan organisasi untuk terus berinovasi menjadi kunci utama dalam mempertahankan daya saing perusahaan. Inovasi bukan sekadar bertumpu teknologi diterapkan, namun *innovative work behavior* para karyawan di korporasi. Dalam konteks dunia kerja modern, sumber daya manusia yang mampu menghasilkan ide-ide baru dan kreatif menjadi aset penting bagi keberlanjutan perusahaan, terutama di sektor telekomunikasi yang sangat kompetitif. Dalam konteks Indonesia, generasi Z diprediksi menjadi tulang punggung tenaga kerja nasional dalam satu dekade ke depan. Berdasarkan data *IDN Research Institute (2024)*, generasi Z terlahir tahun 1997 sampai 2012 sekitar 28% dari total populasi produktif di Indonesia. Generasi ini dikenal memiliki literasi digital yang tinggi, orientasi pada pertumbuhan karier yang cepat, serta kecenderungan untuk mencari makna dan otonomi dalam pekerjaan (*Widiaristi & Etikariena, 2024*). *Dwidienawati dkk. (2024)* menemukan bahwasanya generasi Z memiliki semangat belajar dan eksplorasi yang tinggi, namun dapat mengalami penurunan motivasi apabila tidak dilibatkan secara aktif dalam proses kerja. Sementara itu, *Kurniawati (2024)* menyoroti bahwasanya generasi Z mempunyai harapan suasana kerja *empowering*, yaitu lingkungan yang memberi ruang bagi kebebasan berekspresi dan kesempatan berinovasi.

Dalam konteks ini, perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) menjadi kompetensi krusial bagi karyawan generasi Z. King dan Anderson (1990) menjelaskan bahwasanya *innovative*

*work behavior* mencakup proses menghasilkan, memperkenalkan, dan memakai gagasan baru pada lingkungan kerja untuk menaikkan keberhasilan korporasi. Kurniawati (2024) menambahkan bahwasanya perilaku inovatif bukan sekadar bertumpu kemampuan untuk berpikir kreatif, namun dorongan organisasi dan kepemimpinan mampu menciptakan iklim kerja terbuka terhadap perubahan. Bagi generasi Z yang tumbuh di tengah arus digitalisasi, kemampuan untuk berinovasi menjadi bagian dari identitas profesional mereka. Organisasi harus mewujudkan kultur kerja menstimulasi kreativitas dan keberanian mengambil risiko dalam mengemukakan ide baru.

PT. Telkom Witel Yogya Jateng Selatan sebagai bagian dari industri telekomunikasi nasional tengah menghadapi tuntutan untuk menyesuaikan kemajuan teknologi dan keperluan pelanggan. Meskipun transformasi ini terus dilakukan melalui pengembangan layanan berbasis digital *connectivity*, tantangan muncul dari sisi sumber daya manusia, khususnya generasi Z yang kini mengisi sebagian besar posisi operasional. Generasi ini memerlukan pola kepemimpinan yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mendorong partisipasi aktif, rasa memiliki, dan keberanian berinovasi. Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) jadi pendekatan berkaitan guna direalisasikan.

Yukl dkk. (2002) mendefinisikan *empowering leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan pendelegasian wewenang, peningkatan kepercayaan diri bawahan, serta dukungan terhadap pengambilan keputusan mandiri. Jabid dkk. (2023) menemukan bahwasanya *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan melalui peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan kolaborasi. Sejalan dengan itu, Patoding (2024) menjelaskan bahwasanya dampak kepemimpinan yang mendorong kreativitas diperkuat kohesivitas kelompok dan orientasi belajar individu yang tinggi. Hartomo dan Yulianti (2024) menegaskan bahwasanya *empowering leadership* merupakan prediktor utama munculnya perilaku inovatif karena meningkatkan kreativitas, keterlibatan, dan inisiatif karyawan untuk menghasilkan ide baru. Amalia dan Handoyo (2018) juga menemukan bahwasanya keterkaitan kepemimpinan yang memberdayakan dan kreativitas dengan *psychological empowerment*, di mana rasa bermakna dan berdaya dalam pekerjaan menjadi faktor kunci munculnya inovasi.

Menurut Scott & Bruce (1994), perilaku inovatif didampakkan oleh beberapa faktor penting, antara lain *Leader-Member Exchange* (LMX), *Leader Role Expectations* (LRX), dan *Work Group Relations* (WGR). Ketiga faktor ini memiliki keterkaitan langsung dengan konsep *Empowering leadership* (EL), yang menekankan pemberian wewenang, partisipasi aktif, dan penguatan hubungan positif antara pemimpin dan bawahan. Dalam konteks PT Telkom, hubungan keterbukaan dan kepercayaan atasan dan karyawan (LMX) serta kejelasan peran dan ekspektasi pemimpin (LRX) dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi karyawan untuk berinovasi. Sementara itu, hubungan kerja kelompok yang suportif (WGR) memperkuat kolaborasi ide dan keberanian untuk bereksperimen.

Meskipun penelitian mengenai *empowering leadership* dan *innovative work behavior* telah banyak dilakukan, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan keterbatasan pada konteks dan karakteristik subjek penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor perhotelan, startup, pendidikan, dan organisasi umum dengan karakteristik responden yang heterogen. Selain itu, penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti faktor mediasi seperti *knowledge sharing*, *psychological empowerment*, dan *work engagement*, sementara kajian yang secara spesifik meneliti hubungan langsung antara *empowering leadership* dan *innovative work behavior* generasi Z di industri telekomunikasi masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik generasi Z yang memiliki kebutuhan terhadap partisipasi aktif, fleksibilitas kerja, dan pengembangan diri memungkinkan munculnya dinamika perilaku inovatif yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat keterbatasan riset menganalisis dampak *empowering leadership* pada *innovative work behavior* generasi Z di industri telekomunikasi Indonesia, khususnya pada perusahaan yang sedang menghadapi transformasi digital secara intensif seperti PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan.

Dengan demikian, penting untuk meneliti sejauh mana *Empowering leadership* dapat memengaruhi *Innovative work behavior* generasi Z. Riset ini dimaksudkan menyalurkan andil empiris

dalam memahami bagaimana pola kepemimpinan yang memberdayakan dapat menjadi strategi efektif dalam mengoptimalkan potensi inovatif generasi Z di lingkungan kerja digital yang dinamis.

Ialah sebagai proses bertahap yang mencakup pengenalan masalah, pengembangan ide, pencarian dukungan, hingga penerapan ide dalam konteks organisasi (Scott & Bruce, 1994). Pandangan ini menegaskan bahwasanya perilaku inovatif bukan sekadar terkait kreatif, namun tindakan nyata untuk membentuk ide menjadi perkembangan yang bernilai bagi organisasi. Seiring perkembangan konteks kerja, Kleysen dan Street (2001) serta Erdavit dkk. (2023) menekankan bahwasanya inovatif ialah rangkaian kegiatan individu didampakkan oleh interaksi antara kemampuan personal dan dukungan lingkungan kerja yang dinamis.

De Jong & Den Hartog (2010) memaparkan inovatif kerja ialah kegiatan memfokuskan pada penciptaan, pengenalan, dan penerapan gagasan bertujuan menaikkan performa individu, maupun organisasi. Hal ini menekankan bahwasanya perilaku inovatif merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan aktivitas kognitif, sosial, dan tindakan nyata dalam konteks kerja sehari-hari. Berdasarkan definisi tersebut, memaparkan bahwasanya tindakan ini terdiri atas aspek, yakni eksplorasi gagasan, menciptakan, penguatan, dan penerapan mewakili seluruh tahapan inovatif di dunia kerja.

Aspek *idea exploration* menggambarkan sejauh mana individu secara aktif mencari peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan mengenali kebutuhan akan perubahan dalam lingkungan kerja. Aspek *idea generation* merujuk pada kemampuan individu dalam mengembangkan ide atau solusi kreatif sebagai respons terhadap peluang atau permasalahan yang dihadapi. Selanjutnya, *idea championing* mencerminkan upaya individu dalam mempromosikan ide serta memperoleh dukungan dari pihak lain agar ide tersebut dapat direalisasikan. Sementara itu, *idea implementation* menunjukkan kemampuan individu dalam menerapkan, menguji, dan menyempurnakan ide dalam praktik kerja sehari-hari.

*Empowering leadership* pada awalnya dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberian kepercayaan, pendelegasian wewenang, serta keterlibatan aktif karyawan dalam proses kerja dan pengambilan keputusan (Zhang & Bartol, 2010). Dalam konteks organisasi pada periode tersebut, pemberdayaan dipandang sebagai upaya menaikkan semangat intrinsik dan perasaan mempunyai pekerja pada pekerjaan melalui penciptaan makna kerja, otonomi, dan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas. Namun, seiring perubahan karakteristik dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis, Cheong dkk. (2016) memperlihatkan bahwasanya keberhasilan *empowering leadership* bukan lagi sekadar bertumpu pemberian otonomi, namun pada kesiapan karyawan serta kejelasan peran dan arahan dari pemimpin. Pada konteks kerja kontemporer, khususnya dalam kerangka Society 5.0, Latuihamallo (2024) menjelaskan bahwasanya *empowering leadership* menuntut keseimbangan yang lebih adaptif antara pemberian otonomi dan bimbingan. Pemimpin dituntut tidak hanya memberi kepercayaan, tetapi juga memastikan adanya dukungan, kejelasan arah, dan pendampingan agar pemberdayaan tidak menimbulkan tekanan psikologis atau kebingungan peran bagi karyawan.

Arnold dkk. (2000) mendefinisikan *empowering leadership* sebagai perilaku kepemimpinan yang bertujuan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui dukungan, pembimbingan, serta penguatan kompetensi dan tanggung jawab individu. Definisi ini menekankan bahwasanya pemberdayaan merupakan proses relasional yang melibatkan interaksi positif antara pemimpin dan karyawan, bukan sekadar pelimpahan tugas. Pendapat Arnold dkk. (2000), *empowering leadership* terbagi atas lima aspek utama, yaitu *leading by example*, *participative decision making*, *coaching*, *informing*, dan *showing concern*, yang merepresentasikan bentuk-bentuk perilaku pemimpin dalam memberdayakan karyawan.

Aspek *leading by example* menggambarkan sejauh mana pemimpin menjadi teladan melalui etos kerja dan sikap profesional. Aspek *participative decision making* merujuk pada keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Selanjutnya, aspek *coaching* mencerminkan peran pemimpin sebagai pembimbing yang membantu karyawan mengembangkan kemampuan dan mengatasi hambatan kerja. Aspek *informing* menunjukkan sejauh mana pemimpin memberikan informasi yang jelas terkait tujuan dan strategi kerja. Sementara itu, aspek *showing concern* merefleksikan perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan kebutuhan personal karyawan.

Berdasarkan tinjauan literatur dan temuan riset sebelumnya memperlihatkan keterkaitan *empowering leadership* dan *innovative work behavior*, maka hipotesis disusun pada riset ini ialah bahwasanya *empowering leadership* berdampak positif *innovative work behavior* generasi Z di PT Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan.

Riset ini bertujuan mengkaji dampak *empowering leadership* pada *innovative work behavior* generasi Z di PT Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan. Sejalan dengan tujuan tersebut, riset ini dimaksudkan menyalurkan andil teoretis pada memperkaya kajian psikologi industri dan organisasi, terutama peran gaya kepemimpinan yang memberdayakan dalam mendorong perilaku kerja inovatif generasi Z. Secara praktis, capaian riset ini dimaksudkan jadi acuan pertimbangan organisasi, khususnya PT Telkom Witel Yogyakarta Jateng Selatan, dalam merancang dan menerapkan praktik kepemimpinan yang mampu mengoptimalkan potensi inovatif karyawan di era kerja digital.

## 2. Metode

Riset ini menerapkan pendekatan kuantitatif dan desain penelitian korelasional guna mengkaji dampak *empowering leadership* pada *innovative work behavior* generasi Z di PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. Variabel bebas riset ini ialah *empowering leadership*, sementara variabel terikat ialah *innovative work behavior*.

### Populasi dan Sampel

Populasi riset ini ialah semua pekerja generasi Z bekerja aktif di PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. Generasi Z riset ini didefinisikan sebagai orang lahir pada tahun 1997–2012. Teknik pengumpulan ini menerapkan *purposive sampling*, dengan disesuaikan karakteristik khusus relevan tujuan riset (Hardani dkk., 2020). Adapun kriteria subjek penelitian meliputi: (1) karyawan aktif PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan dan (2) termasuk dalam kelompok generasi Z. Berlandaskan pengukuran menerapkan rumus Slovin dan kesalahan 5%, dikumpulkan sampel 80 responden. Karakter responden riset ini mencakup umur dan *gender*. Distribusi karakter responden ditampilkan Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	31	38,8%
Perempuan	49	61,3%
<b>Usia</b>		
Usia 18 -21 tahun	23	28,8%
Usia 22-25 tahun	29	36,3%
Usia 26-29 tahun	28	35,0%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

### Instrumen Penelitian

Pengambilan data dilaksanakan menerapkan angket atau kuesioner tertutup dengan skala Likert empat pilihan, yakni dari skor 1 sangat tidak setuju (STS) sampai skor 4 sangat setuju (SS). Penggunaan kuesioner dipilih karena mampu mengukur persepsi dan sikap responden secara efisien dan seragam dalam jumlah besar (Hardani dkk., 2020).

Instrumen riset terbagi dua skala, yakni skala *innovative work behavior* dan skala *empowering leadership*. Skala *innovative work behavior* dirancang berlandaskan teori De Jong dan Den Hartog (2010), yang meliputi *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation*. Sementara itu, *empowering leadership* disusun berdasarkan teori Arnold dkk. (2000), yang meliputi aspek *leading by example*, *participative decision making*, *coaching*, *informing*, dan *showing concern*. Instrumen diadaptasi dan disesuaikan dengan konteks penelitian oleh peneliti. Penyusunan alat ukur dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu penentuan konstruk teoritis, penyusunan *blueprint*, penulisan aitem, penentuan skala respons, dan uji coba instrumen (Azwar, 2017).

### Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Validitas instrumen riset mencakup validitas isi dan empiris. Validitas isi dilaksanakan *expert judgment* untuk memastikan kesesuaian aitem dengan indikator teoritis pada masing-masing variabel (Azwar, 2017). Sementara itu, validitas empiris dikaji menerapkan teknik korelasi *Pearson Product Moment* berpatokan nilai *corrected item-total correlation*. Aitem dikatakan valid jika memiliki koefisien korelasi positif dan memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Sebelum digunakan dalam penelitian utama, instrumen penelitian diuji cobakan 40 subjek yang berkarakteristik sama subjek riset. Skala *innovative work behavior* terdiri dari 24 aitem pada tahap awal dan setelah proses seleksi didapat 20 aitem sah dan nilai *corrected item-total correlation* 0,312–0,861 dan koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha*  $\alpha = 0,964$ . Sementara itu, skala *empowering leadership* terdiri dari 30 aitem pada tahap awal dan didapat 20 aitem sah dan nilai *corrected item-total correlation* 0,301–0,742 dan koefisien reliabilitas  $\alpha = 0,852$ . Instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas  $\geq 0,70$  (Azwar, 2017).

### Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilaksanakan Desember 2025 sesuai peneliti mendapat izin penelitian dari perusahaan. Kuesioner disebar secara daring menggunakan *Google Form* melalui bantuan pihak perusahaan dan koordinator divisi terkait. Sebelum pengisian angket, responden disalurkan pemaparan terkait tujuan riset, tata cara pengisian, serta kerahasiaan identitas dan data penelitian. Responden juga membaca dan menyetujui lembar persetujuan partisipasi (*informed consent*) sebelum mengisi kuesioner. Waktu pengisian kuesioner berkisar antara 10–15 menit. Seluruh partisipasi responden dilakukan secara sukarela dan data didapat hanya diterapkan guna keperluan akademik.

Sebelum dilakukan analisis data, peneliti melakukan tahap pra proses data dengan memeriksa kelengkapan jawaban responden, menghapus data yang tidak lengkap, serta melakukan pengkodean data untuk memudahkan proses analisis statistik. Lalu dilaksanakan uji asumsi berupa uji normalitas dan uji linearitas guna menjamin bahwasanya data mencapai asumsi analisis parametrik (Azwar, 2017).

### Teknik Analisis Data

Dilakukan menerapkan analisis regresi linear sederhana guna mengetahui dampak *empowering leadership* pada *innovative work behavior*, dengan tingkat sig. 0,05 menggunakan bantuan IBM SPSS Statistics versi 26.0. Teknik regresi linear sederhana dipilih karena riset ini bertujuan mengkaji dampak satu variabel bebas pada satu variabel terikat. Hasil ini dievaluasi berdasarkan nilai signifikansi, koefisien regresi, dan koefisien determinasi guna mengerti besaran andil variabel *empowering leadership* pada *innovative work behavior*.

## 3. Hasil Statistik Deskriptif

Deskripsi data penelitian disajikan guna menyajikan gambaran karakter data variabel riset, yaitu *innovative work behavior* dan *empowering leadership*. Deskripsi data meliputi skor terkecil, skor tertinggi, rerata hipotetik, standar deviasi hipotetik, rerata empirik, dan standar deviasi empirik.

Skala *Innovative work behavior* terdiri dari 20 aitem rentang skor 1–4. Skor hipotetik minimum diperoleh dari  $20 \times 1 = 20$  dan skor hipotetik maksimum diperoleh dari  $20 \times 4 = 80$ . Rerata hipotetik dihitung menggunakan rumus:

$$\mu = (Xt + Xr)/2 = (80 + 20)/2 = 50$$

Sedangkan standar deviasi hipotetik dihitung menggunakan rumus:

$$\sigma = (Xt - Xr)/6 = (80 - 20)/6 = 10$$

Skala *Empowering leadership* terdiri dari 20 aitem rentang skor 1–4. Skor hipotetik terkecil 20 dan skor tertinggi 80, dengan rerata 50 dan standar deviasi 10.

Setelah diperoleh skor hipotetik pada masing-masing variabel, selanjutnya dilakukan analisis terhadap skor empirik yang diperoleh dari hasil pengumpulan data riset. Kajian ini bertujuan mengetahui gambaran kondisi *innovative work behavior* dan *empowering leadership* pada responden penelitian. Deskripsi data penelitian disajikan dalam bentuk skor terkecil, skor tertinggi, rerata, dan standar deviasi baik secara hipotetik maupun empirik. Terdapat capaian deskripsi data penelitian disajikan Tabel 2.

**Tabel 2. Skor Hipotetik dan Skor Empirik**

Variabel	Jumlah Aitem	Skor Hipotetik				Skor Empirik			
		$X_r$	$X_t$	$\mu$	$\sigma$	$X_r$	$X_t$	Mean	SD
<i>Innovative Work Behavior</i>	20	20	80	50	10	43	76	59,50	7,319
<i>Empowering Leadership</i>	20	20	80	50	10	43	76	59,91	8,705

**Keterangan:**  $X_t$ : Skor Hipotetik/Empirik maksimum ;  $X_r$ : Skor Hipotetik/Empirik minimum ;  $\mu$ : Rerata Hipotetik ;  $\sigma$ : Standar Deviasi Hipotetik.

Berlandaskan skor hipotetik, kedua variabel memiliki rentang skor antara 20 hingga 80 dengan rerata hipotetik sebesar 50 dan standar deviasi hipotetik sebesar 10. Selanjutnya, berdasarkan skor empirik yang diperoleh dari 80 responden, diketahui bahwasanya *innovative work behavior* memiliki rerata empirik sebesar 59,50 dengan standar deviasi 7,318, sedangkan *empowering leadership* memiliki rerata empirik sebesar 59,91 dengan standar deviasi 8,705. Kedua variabel memiliki rentang skor empirik antara 43 hingga 76.

Komparasi skor hipotetik dan empirik menunjukkan bahwasanya rerata empirik kedua variabel lebih tinggi daripada rerata hipotetik. Temuan tersebut mengindikasikan bahwasanya responden penelitian cenderung memiliki *innovative work behavior* dan *empowering leadership* pada tingkat yang cukup tinggi.

Kategorisasi subjek dilakukan untuk mengelompokkan responden sesuai skor diraih variabel riset. Berikut distribusi skor hipotetik pada tabel.

**Tabel 3. Kategorisasi *Innovative Work Behavior***

Kategorisasi	Interval	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	$X < 35$	0	0%
Rendah	$35 < X \leq 45$	1	1,3%
Cukup	$45 < X \leq 55$	24	30,0%
Tinggi	$55 < X \leq 65$	32	40,0%
Sangat Tinggi	$X > 65$	23	28,7%
<b>TOTAL</b>		80	100%

**Tabel 4. Kategorisasi *Empowering Leadership***

Kategorisasi	Interval	Frekuensi	Persentase
Sangat Rendah	$X < 35$	0	0%
Rendah	$35 < X \leq 45$	3	3,8%
Cukup	$45 < X \leq 55$	17	21,3%
Tinggi	$55 < X \leq 65$	29	36,3%
Sangat Tinggi	$X > 65$	31	38,8%
<b>TOTAL</b>		80	100%

Berlandaskan Tabel 3 dan Tabel 4, mayoritas responden berada kategori tinggi dan cukup. Responden kategori tinggi memiliki frekuensi terbesar, yaitu sebanyak 30 responden (37,5%), diikuti kategori cukup sebanyak 25 responden (31,3%). Sementara itu, kategori sangat tinggi berjumlah 15 responden (18,7%). Hasil tersebut memperlihatkan bahwasanya secara umum responden mempunyai tingkat *innovative work behavior* dan *empowering leadership* pada kategori cukup hingga tinggi.

<https://doi.org/10.31293/mv.v9i1.9372>

### Hasil Uji Asumsi

Guna memastikan kesesuaian model analisis, pengujian asumsi regresi dilaksanakan sebelum uji hipotesis diterapkan. Uji normalitas residual dijalankan menerapkan *Kolmogorov-Smirnov* guna mengerti residual model regresi berdistribusi normal. Data dinyatakan normal apabila nilai *sig.* > 0,05.

**Tabel 5. Hasil Uji Normalitas Residual**

Variabel	Kolmogorov-Smirnov			Keterangan
	Statistic	df	Sig.	
<i>Unstandardized Residual</i>	.069	.80	.200	Normal

Berlandaskan Tabel 5, nilai *sig.* 0,200 ( $p > 0,05$ ), residual dalam model regresi berdistribusi normal. Selanjutnya, uji linieritas dilaksanakan guna mengerti apakah hubungan antara *empowering leadership* dan *innovative work behavior* bersifat linier.

**Tabel 6. Hasil Uji Linearitas**

Variabel	Linearity		Deviation from Linearity		Keterangan
	F	Sig.	F	Sig.	
<i>Empowering Leadership</i>	70.545	<.001	1.415	.143	Linear dan Ideal

Berdasarkan Tabel 6, diperoleh nilai *sig. linearity*  $p < ,001$  dan *deviation from linearity*  $p = 0,143$  ( $p > 0,05$ ). Capaian itu memperlihatkan bahwasanya keterkaitan antara *empowering leadership* dan *innovative work behavior* bersifat linear.

Pengujian berikutnya adalah uji heteroskedastisitas menggunakan metode *Glejser* mengerti terdapat ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Model dikatakan bebas heteroskedastisitas jikalau nilai *sig.* > 0,05.

**Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	B	Sig.	Keterangan
<i>Empowering Leadership</i>	0.056	.224	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Berlandaskan Tabel 7, nilai *sig.* 0,224 ( $p > 0,05$ ), menyimpulkan bahwasanya model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Secara keseluruhan, seluruh asumsi regresi telah terpenuhi maka analisis regresi linier dapat diteruskan ke uji hipotesis.

### Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilaksanakan menerapkan analisis regresi linear sederhana guna mengerti dampak *empowering leadership* pada *innovative work behavior*. Menurut Azwar (2017), analisis regresi linear diterapkan guna mengetahui keterkaitan dan besaran dampak variabel bebas pada variabel terikat berdasarkan data empiris yang diperoleh dalam penelitian. Selain itu, pengujian ANOVA pada analisis regresi digunakan untuk mengetahui kelayakan model regresi melalui nilai *F* dan taraf signifikansi model. Analisis dilaksanakan bantuan IBM SPSS Statistics versi 26.0.

**Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana**

Variabel	R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig.
<i>Empowering Leadership</i>	.666	.444	.437	62.263	<.001

Berlandaskan Tabel 8, didapatkan nilai koefisien korelasi ( $R$ ) 0,666 memperlihatkan ketertarikan positif *empowering leadership* dan *innovative work behavior*. Nilai  $R$  Square 0,444 memperlihatkan bahwasanya *empowering leadership* menyalurkan andil 44,4% pada *innovative work behavior*, lalu sisanya 55,6% didampakkan oleh aspek lain di luar penelitian.

Capaian uji regresi memperlihatkan nilai  $F = 62,263$  dan taraf signifikansi  $p < ,001$ , maka model regresi dikatakan signifikan dan layak diterapkan. Selanjutnya, nilai koefisien regresi  $B = 0,560$  dan  $sig. p < ,001$ , memperlihatkan bahwasanya *empowering leadership* berdampak positif dan signifikan pada *innovative work behavior* generasi Z di PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan, dikatakan bahwasanya hipotesis penelitian diterima.

Capaian penelitian ini memperlihatkan bahwasanya *empowering leadership* merupakan aspek penting menaikkan *innovative work behavior* pada karyawan generasi Z. Semakin tinggi pemberian dukungan, kepercayaan, partisipasi, dan otonomi oleh atasan, maka semakin tinggi pula kecenderungan pekerja guna menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasi gagasan baru pekerjaan. Andil sebesar 44,4% memperlihatkan bahwasanya *empowering leadership* mempunyai dampak besar pada *innovative work behavior*, masih adanya aspek lain di luar riset ikut memengaruhi tindakan kerja inovatif karyawan.

#### 4. Pembahasan

Temuan riset memperlihatkan bahwasanya *empowering leadership* berdampak positif dan signifikan pada *innovative work behavior* generasi Z di PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwasanya makin tinggi praktik *empowering leadership* yang dirasakan karyawan, kian tinggi indikasi karyawan menampilkan kerja inovatif. Demikian, hipotesis riset menyatakan adanya pengaruh positif *empowering leadership* pada *innovative work behavior* dapat diterima.

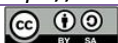
Secara teoritis, temuan riset ini selaras teori *empowering leadership* dikemukakan Arnold dkk. (2000), menjelaskan bahwasanya *empowering leadership* ditandai dengan pemberian otonomi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dukungan terhadap pengembangan kompetensi, serta pemberian kepercayaan kepada karyawan. Kondisi tersebut memudahkan karyawan merasa memiliki kendali terhadap pekerjaannya, sehingga lebih terdorong untuk mengembangkan ide, mencoba cara kerja baru, dan terlibat aktif dalam proses inovasi.

Secara psikologis, *empowering leadership* dapat meningkatkan *psychological empowerment*, *intrinsic motivation*, rasa kompeten, serta *psychological safety* pada karyawan. Ketika pemimpin memberikan kepercayaan, dukungan, dan kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, karyawan cenderung merasa memiliki makna dan kontrol terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong munculnya motivasi intrinsik dan keberanian untuk mencoba cara kerja baru, mengembangkan ide kreatif, serta mengimplementasikan inovasi dalam pekerjaan. Selain itu, lingkungan kerja yang suportif dan terbuka juga meningkatkan *psychological safety*, yaitu keyakinan bahwa individu dapat menyampaikan pendapat dan mengambil risiko tanpa takut mendapatkan konsekuensi negatif dari lingkungan kerja (Spreitzer, 1995; Deci & Ryan, 2000; Edmondson, 1999).

Hasil penelitian ini juga mendukung teori *innovative work behavior* dari De Jong dan Den Hartog (2010) yang menyatakan bahwasanya hal ini didampakkan oleh faktor kontekstual dalam lingkungan kerja, salah satunya gaya kepemimpinan. Lingkungan kerja yang memberikan dukungan, kesempatan berpartisipasi, dan rasa aman psikologis akan meningkatkan keberanian karyawan dalam menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide baru dalam pekerjaannya.

Capaian riset ini selaras beberapa riset sebelumnya yang memperlihatkan bahwasanya *empowering leadership* mempunyai keterkaitan positif *innovative work behavior*. Penelitian terdahulu menemukan bahwasanya pemimpin yang memberikan kepercayaan, dukungan, dan kesempatan pengambilan keputusan kepada karyawan mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kreativitas, serta perilaku inovatif karyawan dalam organisasi. Namun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan pada karakteristik subjek penelitian, yaitu berpusat karyawan generasi Z di lingkungan perusahaan telekomunikasi dan teknologi digital. Fokus tersebut menjadi andil tersendiri karena generasi Z mempunyai karakter berbeda daripada generasi pendahulu, semacam keperluan otonomi, partisipasi, fleksibilitas, serta keterbukaan terhadap perubahan dan teknologi.

<https://doi.org/10.31293/mv.v9i1.9372>



Karakteristik generasi Z yang cenderung menyukai kebebasan dalam bekerja, fleksibilitas, komunikasi terbuka, serta keterlibatan aktif dalam proses kerja menyebabkan gaya kepemimpinan *empowering leadership* menjadi lebih relevan diterapkan pada generasi ini. Generasi Z juga cenderung mengharapkan lingkungan kerja yang memberikan ruang untuk menyampaikan ide, memperoleh umpan balik, serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi. Kondisi tersebut membuat *empowering leadership* lebih efektif dalam meningkatkan *innovative work behavior* karena karyawan merasa dipercaya, dihargai, dan memiliki otonomi dalam pekerjaannya. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter berpotensi menurunkan keterlibatan dan kreativitas generasi Z karena membatasi kebebasan berekspresi dan partisipasi mereka dalam lingkungan kerja (Schroth, 2019; Francis & Hoefel, 2018).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, diketahui bahwasanya rerata empirik *innovative work behavior* dan *empowering leadership* berada di atas rerata hipotetik. Hasil tersebut menunjukkan bahwasanya responden penelitian cenderung memiliki tingkat *innovative work behavior* dan persepsi terhadap *empowering leadership* yang cukup tinggi. Capaian kategori variabel *innovative work behavior* memperlihatkan bahwasanya mayoritas responden kategori cukup hingga tinggi, mengindikasikan bahwasanya perilaku kerja inovatif pada subjek penelitian berkembang secara relatif positif.

Secara psikologis, keterkaitan *empowering leadership* dan *innovative work behavior* dijabarkan dengan proses pemberdayaan psikologis yang dialami karyawan. Ketika pemimpin memberikan kepercayaan, dukungan, serta kesempatan untuk terlibat penetapan keputusan, pekerja merasa diapresiasi dan memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya. Perasaan kompeten tersebut menaikkan semangat intrinsik dan rasa mempunyai pekerjaan, kemudian menunjang munculnya inovatif seperti mengeksplorasi ide baru, mencari solusi alternatif, serta mengimplementasikan perubahan dalam pekerjaan.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwasanya *empowering leadership* memberikan andil sebesar 44,4% pada *innovative work behavior*. Andil itu menunjukkan bahwasanya *empowering leadership* merupakan faktor cukup kuat mempengaruhi *innovative work behavior* pada karyawan generasi Z. Kontribusi sebesar 44,4% menunjukkan *empowering leadership* memiliki andil yang relatif kuat dalam menjelaskan *innovative work behavior* pada konteks psikologi organisasi dan perilaku kerja. Temuan memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang memberdayakan memiliki makna penting dalam mendorong munculnya perilaku inovatif pada karyawan generasi Z. Namun, *innovative work behavior* merupakan perilaku kerja yang bersifat multidimensional sehingga tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, tetapi juga berbagai faktor lain seperti budaya organisasi, iklim inovasi, *work engagement*, *creative self-efficacy*, dukungan organisasi, serta karakteristik individual karyawan (Scott & Bruce, 1994; Anderson dkk., 2014). Selain itu, adanya 55,6% faktor di luar riset dapat memberikan dampak terhadap *innovative work behavior*, semacam budaya organisasi, *psychological empowerment*, *work engagement*, *creative self-efficacy*, *organizational climate*, maupun faktor individual yang diluar riset ini.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *innovative work behavior* juga dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan organisasi lainnya, seperti *organizational climate*, *innovative culture*, *work engagement*, *creative self-efficacy*, *psychological empowerment*, *transformational leadership*, dan *perceived organizational support*. *Organizational climate* dan *innovative culture* dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi ide serta keberanian mengambil resiko dalam berinovasi. Selain itu, *work engagement* dan *creative self-efficacy* berperan dalam meningkatkan energi psikologis, rasa percaya diri, dan keyakinan individu terhadap kemampuannya menghasilkan ide kreatif. Sementara itu, *transformational leadership* dan *perceived organizational support* dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan keterlibatan karyawan dalam proses inovasi karena karyawan merasa memperoleh dukungan dan apresiasi dari organisasi (Amabile dkk., 1996; Eisenberger dkk., 1986; Bakker & Demerouti, 2008).

Riset ini mempunyai implikasi praktis bagi organisasi, khususnya perusahaan yang didominasi oleh tenaga kerja generasi Z. Dalam konteks industri telekomunikasi dan teknologi digital, *innovative work behavior* menjadi kompetensi penting karena organisasi menghadapi perubahan teknologi yang berlangsung sangat cepat dan kompetitif. Transformasi digital mendorong perusahaan telekomunikasi

untuk terus beradaptasi terhadap perkembangan *artificial intelligence*, otomatisasi, *big data*, dan sistem kerja berbasis digital. Kondisi tersebut menuntut organisasi memiliki karyawan yang adaptif, kreatif, *agile*, dan mampu merespons perubahan secara cepat melalui pengembangan ide serta inovasi kerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, *empowering leadership* menjadi pendekatan kepemimpinan yang relevan dalam industri telekomunikasi karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan mendukung pengembangan inovasi karyawan (Westerman dkk., 2014; Kane dkk., 2019). Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan karyawan melalui pemberian otonomi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dukungan pengembangan kompetensi, serta komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan. Penerapan *empowering leadership* dapat menjadi salah satu strategi organisasi untuk meningkatkan *innovative work behavior* karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan dan persaingan di era digital.

Secara lebih spesifik, organisasi dapat menerapkan berbagai strategi praktis untuk memperkuat *empowering leadership* pada lingkungan kerja generasi Z, seperti memberikan pelatihan *empowering leadership* bagi *supervisor* dan manajer, membangun sistem *feedback* dua arah yang terbuka, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, serta menyediakan ruang diskusi, *brainstorming*, dan pengembangan ide secara kolaboratif. Strategi tersebut penting karena generasi Z cenderung menyukai lingkungan kerja yang partisipatif, komunikatif, dan memberikan kesempatan untuk menyampaikan gagasan secara bebas. Selain itu, keterlibatan aktif karyawan dalam proses kerja dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan mendorong munculnya *innovative work behavior* secara lebih optimal (Schroth, 2019; Detert & Burris, 2007).

Selain itu, hasil penelitian ini juga perlu dipahami secara lebih kritis karena tidak seluruh karyawan generasi Z secara otomatis memiliki *innovative work behavior* yang tinggi. Karakteristik generasi Z yang terbuka terhadap teknologi dan perubahan belum tentu selalu diikuti dengan kesiapan psikologis untuk berinovasi dalam lingkungan kerja. Pada beberapa kondisi, *empowering leadership* mungkin menjadi kurang efektif apabila karyawan memiliki motivasi intrinsik yang rendah, kurang memiliki keterlibatan kerja, atau belum mempunyai kesiapan untuk bekerja secara mandiri. Selain itu, penggunaan metode *self-report* dalam penelitian ini memungkinkan munculnya *social desirability bias*, yaitu kecenderungan responden memberikan jawaban yang dianggap positif atau sesuai dengan harapan sosial dan organisasi. Kondisi tersebut dapat memengaruhi objektivitas jawaban responden terhadap variabel *empowering leadership* maupun *innovative work behavior* (Podsakoff dkk., 2003; Twenge, 2017).

Terdapat bermacam batasan penelitian yang dicermati. Pertama, total responden riset ini terbatas, yaitu 80 responden, maka generalisasi capaian riset dijalankan dengan cermat. Namun, jumlah sampel tersebut masih dapat digunakan dalam penelitian kuantitatif korelasional karena telah memenuhi kebutuhan analisis regresi linear sederhana dan memenuhi asumsi statistik yang dipersyaratkan. Kedua, riset ini menerapkan *self-report* melalui angket hingga memudahkan munculnya bias subjektivitas responden. Ketiga, riset ini meneliti satu variabel bebas, belum menjabarkan secara menyeluruh faktor lain berdampak pada *innovative work behavior*.

Dengan ini, riset ke depannya diusulkan guna jumlah responden yang lebih besar dan beragam, menerapkan metode pengumpulan data yang lebih bervariasi seperti wawancara atau observasi, serta mempertimbangkan variabel lain yang relevan mendapatkan pemahaman komprehensif terkait faktor yang berdampak *innovative work behavior* generasi Z.

## 5. Kesimpulan

Berlandaskan capaian penelitian, menyimpulkan bahwasanya *empowering leadership* berdampak positif dan signifikan pada *innovative work behavior* generasi Z di PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya makin tinggi praktik *empowering leadership* dijalankan pimpinan, kian tinggi kecenderungan pekerja guna menampilkan perilaku kerja inovatif, seperti menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaan. Dengan demikian, tujuan riset guna mengerti pengaruh *empowering leadership* pada *innovative work behavior* telah tercapai.

Temuan penelitian ini memperkuat pandangan teoritis bahwasanya gaya kepemimpinan yang memberdayakan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya *innovative work*

*behavior*. Riset ini juga menyalurkan andil dalam kemajuan kajian psikologi industri dan organisasi, khususnya terkait perilaku kerja inovatif pada karyawan generasi Z di lingkungan perusahaan telekomunikasi dan teknologi digital. Selain itu, capaian ini memperlihatkan bahwasanya *empowering leadership* memberikan andil sebesar 44,4% terhadap *innovative work behavior*, sehingga dipahami bahwasanya *empowering leadership* merupakan salah satu faktor krusial dalam menunjang kerja inovatif karyawan.

Secara praktis, hasil riset ini menjadi masukan organisasi untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih memberdayakan melalui pemberian kepercayaan, otonomi, dukungan pengembangan kompetensi, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan karyawan diharapkan mampu meningkatkan keterlibatan dan perilaku inovatif karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan di era digital.

Riset ini mempunyai beberapa keterbatasan, seperti jumlah responden yang masih relatif terbatas dan metode *self-report* yang menimbulkan bias subjektivitas responden. Sementara, riset ini melibatkan satu variabel bebas maka belum bisa menjabarkan secara menyeluruh aspek lain yang mempengaruhi *innovative work behavior*. Riset ke depannya diusulkan menambah jumlah subjek yang lebih besar dan beragam, menerapkan metode pengumpulan data lebih variatif, serta mempertimbangkan variabel relevan lainnya hingga didapatkan pemahaman komprehensif terkait faktor berpengaruh *innovative work behavior*.

## 6. Pernyataan Andil Kepenulisan

**Qothrunnada Rihadatul'aisy:** Konseptualisasi, Kurasi data, Analisis formal, Akuisisi pendanaan, Investigasi, Administrasi proyek, Sumber daya, Perangkat lunak, Validasi, Visualisasi, Penulisan – draf asli, dan Penulisan – tinjauan & penyuntingan. **Muhammad Nur Syuhada':** Supervisi, validasi, metodologi, serta penulisan – tinjauan & penyuntingan.

## 7. Deklarasi Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwasanya tidak memiliki konflik kepentingan finansial, profesional, maupun hubungan pribadi yang dapat memengaruhi proses penelitian, analisis data, interpretasi hasil, dan penulisan makalah ini. Seluruh proses penelitian dilakukan secara objektif, independen, dan sesuai dengan kaidah etik penelitian ilmiah.

## 8. Deklarasi Generatif AI dan Teknologi Pendukung dalam Proses Penulisan

Penulis menggunakan teknologi generatif AI berupa *ChatGPT* sebagai alat bantu dalam proses penyusunan, perbaikan tata bahasa dan penyuntingan struktur penulisan. Selain itu, penulis juga menggunakan *Connected Papers* dan *SciSpace* untuk membantu penelusuran dan eksplorasi literatur ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Penulis tetap melakukan peninjauan, verifikasi, dan penyuntingan akhir secara mandiri terhadap seluruh isi manuskrip serta bertanggung jawab penuh atas keakuratan, keaslian, dan integritas ilmiah artikel ini.

## 9. Pendanaan

Penelitian ini tidak menerima dukungan pendanaan khusus dari lembaga pendanaan publik, komersial, maupun nirlaba. Seluruh proses penelitian, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan artikel dilakukan secara mandiri oleh penulis tanpa adanya intervensi dari pihak luar yang dapat memengaruhi hasil penelitian.

## 10. Persetujuan Etis

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian psikologi sesuai dengan Kode Etik Himpunan Psikologi Indonesia (HIMPSI) dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2022 tentang Pendidikan dan Layanan Psikologi. Seluruh partisipan penelitian telah memperoleh penjelasan mengenai tujuan dan prosedur penelitian serta memberikan persetujuan partisipasi (*informed consent*) sebelum pengisian kuesioner dilakukan. Peneliti juga menjamin kerahasiaan identitas dan data responden serta memastikan bahwasanya data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan akademik dan penelitian.

<https://doi.org/10.31293/mv.v9i1.9372>

## 11. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak PT Telkom Witel Yogya Jateng Selatan yang telah memberikan izin dan dukungan selama proses penelitian berlangsung. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing dan seluruh pihak yang telah memberikan arahan, masukan, serta dukungan dalam proses penyusunan artikel ini.

## 12. Referensi

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amalia, D. T., & Handoyo, S. (2018). Peran Psychological Empowerment dalam Hubungan antara Empowering Leadership dengan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Psikologi, Universitas Airlangga*, 9(1), 77–90. <https://doi.org/10.26740/jptt.v9n1.p77-90>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- 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://psycnet.apa.org/record/2001-14139-002>
- Azwar, S. (2017). Metode Penelitian Psikologi (Edisi 2). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2017). Reliabilitas dan validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2020). Penyusunan skala psikologi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. <https://archive.org/details/socialfoundation0000band>
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two Faces of Empowering Leadership: Enabling and Burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dwidienawati, D., Ratnasari, E. D., Nugraha, I. O., Maharani, A., & Arsan, M. F. (2024). The Influence of Well-being, Empowering Leadership, and Career Development on Work Engagement in Generation Z in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 22(2025), 32–47. <https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.4>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erdavit, M. A., Suhud, U., & Saptono, A. (2023). The Influence of Empowering Leadership on Innovative Behavior: Through Motivation, Self-Efficacy, and Work Engagement. *IJAFIBS*, 11(3), 482–490. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i3.158>

- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/consumer-and-retail/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Hardani., Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., Istiqomah, R. R. (2020). *Metode penelitian kualitatif & kuantitatif*. CV Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Hartomo, A., & Yulianti, P. (2024). Pengaruh Empowering Leadership terhadap Innovative Work Behavior: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *JIMEA*, 8(2), 1662–1675. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4192>
- IDN Research Institute. (2024, Oktober 6). Indonesia Gen Z Report 2024. <https://share.google/N7iQuMHP5svigmDdo>
- Jabid, A. W., Abdurrahman, A. Y., & Amarullah, D. (2023). Empowering Leadership and Innovative Behaviour in the Context of the Hotel Industry: Knowledge Sharing as Mediator and Generational Differences as Moderator. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2281707>
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. R. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11013.001.0001>
- King, N., & Anderson, N. (1990). Innovation and creativity in work groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 81–100). John Wiley & Sons. <http://bit.ly/47hBiTs>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Kurniawati. (2024). Perilaku Kerja Inovatif dan Kepemimpinan Etis Generasi Z. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ekonomi*, 9(1), 275–282. <https://doi.org/10.53958/wb.v9i1.556>
- Latuihamallo, W. (2024). Pengaruh Empowering Leadership terhadap Innovative Work Behavior dengan Mediasi Employee Job Engagement dan Individual Learning Orientation. *CAKRAWALA – Repositori IMWI*, 7(2), 538–566. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v7i02.642>
- Patoding, A. A. (2024). The Effect of Empowering Leadership on Individual Innovative Behavior Mediated by Work Group Cohesiveness and Individual Learning Orientation. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(11), 2310–2324. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i11.392>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256701>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press. <https://hbsp.harvard.edu/product/13248-HBK-ENG>
- Widiaristi, M. S., & Etikariena, A. (2024). Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Gen Z: Perbandingan pada Perusahaan yang Menerapkan Pengaturan Kerja Fleksibel dengan yang Menerapkan Work from Office. *Jurnal Psikogenesis*, 12(1), 31–45. <http://bit.ly/4owY13t>

- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>
- World Economic Forum. (2023, May 7). *How to recruit generation Z workers and hold on to them*. <https://www.weforum.org/stories/2023/01/how-to-recruit-generation-z-workers-and-keep-them-davos23/>
- World Economic Forum. (2023, May 7). *The future of work: What it means for employees and how they can benefit from it*. <https://www.weforum.org/stories/2023/05/the-future-of-work-what-it-means-for-employees-and-how-they-can-benefit-from-it/>
- World Economic Forum. (2023, May 7). *The future of work: What it means for employees and how they can benefit from it*. <https://www.weforum.org/stories/2023/05/the-future-of-work-what-it-means-for-employees-and-how-they-can-benefit-from-it/>
- Yanuardianto, E. (2019). Teori Kognitif Sosial Albert Bandura: Studi Kritis dalam Menjawab Problem Pembelajaran di MI. *Jurnal Auladuna*, 1(2), 94–111. <https://doi.org/10.36835/au.v1i2.235>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- 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>