

# PENGARUH EFEK MEDIASI PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA PADA KARYAWAN BANK BUMN

Andrew Susanto<sup>1</sup>, Kurniawati<sup>2</sup>, Meisya Putri Utami<sup>3</sup>, Carissa Aprilia Zahrah<sup>4</sup>,  
Delonix Agung<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas Trisakti Indonesia

## ABSTRACT

*Psychological empowerment is one of the empowerment mechanisms that can influence employee attitudes at the individual and team levels. Employee empowerment also helps employees to increase participation more effectively and make things run well in accordance with company goals. Psychologically empowered employees will perceive work as important which can lead to higher job satisfaction. The leadership style that refers to psychological empowerment tends to create high creativity with a sense of commitment that continues to motivate employees to develop skills and knowledge for their performance. The purpose of this study was to improve in testing the role of psychological empowerment on leadership style and task performance of BUMN banks employees. This study uses primary data in the form of filling out questionnaires by 188 employees of BUMN banks as respondents. Collecting of samples using purposive sampling technique because it is based on certain criteria. The data processing method uses the SEM software program.*

**Keywords:** *transformational leadership; integrative leadership, transactional leadership, psychological empowerment, task performance*

## ABSTRAK

Pemberdayaan psikologis adalah salah satu mekanisme pemberdayaan yang dapat mempengaruhi sikap karyawan di tingkat individu maupun tim. Pemberdayaan karyawan juga membantu karyawan dalam meningkatkan partisipasi secara lebih efektif dan membuat segalanya dapat terlaksana dengan baik sesuai apa yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan yang diberdayakan secara psikologis akan menganggap pekerjaannya adalah hal penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan yang mengacu pada pemberdayaan psikologis cenderung membuat karyawan memiliki kreativitas tinggi dengan rasa komitmen yang terus memotivasi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan terhadap kinerjanya. Tujuan pada penelitian ini adalah untuk berkontribusi dalam menguji peran pemberdayaan psikologis terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja tugas pada karyawan bank BUMN. Dalam penelitian ini menggunakan data primer, berupa pengisian kuesioner oleh 188 karyawan bank BUMN selaku responden. Pengumpulan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* karena berdasarkan kriteria tertentu. Adapun metode pengolahan data menggunakan program *software SEM*.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, kepemimpinan integratif, kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, kinerja tugas

**Klasifikasi JEL:** J44; J45; J81

## 1. PENDAHULUAN

Peran kepemimpinan dinilai sangat penting agar dapat memaksimalkan efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan dalam pencapaian target organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki

---

<sup>1</sup> Jalan Balai Rakyat 3 No 6 Pondok Bambu, 081943591210, susantoandrew27@gmail.com.

pengaruh signifikan terhadap kreativitas, kepuasan, produktivitas karyawan, namun dapat juga mempengaruhi karyawan pada tingkat *turnover*, stres, dan *burnout*. Dari hasil penelitian sebelumnya gaya kepemimpinan transformasional merupakan kunci dari pemberdayaan karyawan (Krishnan, 2012; Dust et al., 2014; Kim dan Shin, 2019). Gaya kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi pemberdayaan karyawan karena kepemimpinan yang memberdayakan merupakan instrumen penting yang secara proaktif dapat memajukan perubahan dalam organisasi jasa.

Pada organisasi perbankan, produktivitas karyawan menjadi faktor utama pertumbuhan organisasi. Karyawan bank harus dapat menyeimbangkan tuntutan internal maupun eksternal pekerjaannya karena sikap dan perilakunya dapat menentukan kualitas layanan terhadap pelanggan. Pemimpin tidak hanya dengan memberikan kekuasaan kepada karyawan namun juga perlu mengontrol karyawan secara psikologis (Zhang dan Bartol, 2010). Pemberdayaan psikologis adalah salah satu mekanisme pemberdayaan yang dapat mempengaruhi sikap karyawan di tingkat individu maupun tim (Amundsen dan Martinsen, 2014; Klerk dan Stander, 2014). Sehingga pemberdayaan karyawan dapat dispekulasikan sebagai kunci keberhasilan suatu organisasi.

Di era sekarang ini, setiap perusahaan pasti menginginkan usaha yang dijalankannya dapat sukses dalam menghadapi segala persaingan di dunia bisnis yang semakin berkembang. Terciptanya kesuksesan tersebut didukung oleh adanya usaha dan kerja keras dari pada karyawan. Karyawan memiliki peranan penting dalam meningkatkan efektivitas perusahaan. Sama halnya dengan pendapat yang diutarakan oleh Sam Walton, pendiri Walmart, yang berpendapat bahwa kunci kesuksesan dari sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia yang bekerja pada perusahaan dan berperan untuk menjalankan produktivitas di perusahaan tersebut. Jika tidak ada karyawan maka teknologi dan peralatan secanggih apapun tidak akan mampu untuk menjalankan perusahaan dengan baik.

Keunggulan kompetitif dari karyawan yang harus dimiliki ialah dapat bekerja dengan cepat, responsif, dan mandiri yang dinilai mampu untuk bersaing. Terwujudnya keunggulan tersebut yang melatarbelakangi perusahaan wajib untuk melakukan pemberdayaan terhadap karyawan. Melalui pemberdayaan karyawan ini dapat memberikan kesempatan yang baik kepada karyawan untuk menggunakan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman ketika bekerja sehingga dapat memberikan motivasi untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu, pemberdayaan karyawan dapat membantu dalam meningkatkan partisipasi dari karyawan secara lebih efektif dan membuat segala sesuatu yang ada di perusahaan dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

Terwujudnya pemberdayaan psikologis di suatu perusahaan merupakan dampak dari adanya pemberdayaan karyawan di mana dapat menciptakan suatu kondisi yang harus dilalui oleh karyawan agar tahap-tahap pemberdayaan karyawan akan berhasil. Terciptanya peningkatan keyakinan karyawan terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri merupakan salah satu dampak positif yang dirasakan, karena pemberdayaan psikologis bersifat motivasional. Terdapat empat dimensi yang dimiliki oleh pemberdayaan psikologis yang dapat merefleksikan orientasi kerja karyawan terhadap tugas-tugas yang merupakan kewajiban dari pekerjaannya. Keempat dimensi tersebut ialah kebermaknaan, kompetensi, tekad diri, dan pengaruh yang akan mempengaruhi komitmen afektif dari para karyawan. Menurut Dewettinck dan Ameijde (2011) berpendapat bahwa karyawan yang menghargai keleluasaan pengambilan keputusan, tantangan, dan tanggung jawab serta perasaan akan makna, hubungan, tekad diri, dan keahlian yang dihasilkan dari pemberdayaan psikologis akan memiliki rasa timbal balik yang

lebih berkomitmen pada perusahaan. Lalu pengaruh lain dari pemberdayaan psikologis juga dapat dilihat pada kepuasan kerja dari karyawan. Dimana ketika karyawan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang berharga dan penting sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dari karyawan. Dan pada akhirnya pemberdayaan psikologis memiliki dampak positif pada kepuasan kerja karyawan dengan melihat dari tingkat keyakinan karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

## **1.1 LANDASAN TEORI**

### **1.1.1 Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional pada dasarnya memotivasi karyawan untuk mencapai pemantauan dan manajemen individu, sehingga karyawan sadar akan pentingnya target organisasi (Feng dan Xiaohong, 2018). Pemimpin transformasional dapat menginspirasi karyawan sebagai upaya dari peningkatan kreativitas karyawan yang mengarah pada perubahan organisasi dan mempromosikan pengembangan kemampuan dinamis secara keseluruhan (Schweitzer, 2014). Menurut Ambad et al., (2021) mengungkapkan bahwa terdapat empat dimensi yang memiliki kaitan dalam kepemimpinan transformasional. Pertama, pengaruh ideal diartikan sebagai perilaku pemimpin yang mempunyai karismatik untuk memimpin para karyawannya dalam situasi apapun yang terjadi di dalam organisasi. Kedua, motivasi inspirasi adalah upaya dorongan dari pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya agar memiliki semangat tinggi demi mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Ketiga, stimulasi intelektual merupakan sikap pemimpin yang mendorong karyawannya untuk mempunyai kreativitas dalam pengembangan inovasi. Keempat, pertimbangan pribadi berarti pemimpin harus dapat memperlakukan karyawannya secara adil dan mendorong pekerjaannya untuk berkembang. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional adalah tentang eksekutif yang mengubah lingkungan, motivasi, pola, dan nilai kerja karyawan sehingga karyawan dapat mengoptimalkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaannya.

### **1.1.2 Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Ambad et al., (2021) berpendapat bahwa seorang pemimpin transaksional memiliki kepercayaan bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawannya didasarkan pada kebutuhan yang saling menguntungkan. Pemimpin transaksional dalam mengelola karyawannya akan memberikan penghargaan atau hukuman tergantung pada apa yang dilakukan karyawannya. Gaya kepemimpinan transaksional cenderung mengarah pada masalah penguatan berbasis karyawan pada kinerjanya. Hal ini tentu memotivasi karyawan dengan menarik keinginan pribadinya berdasarkan transaksi ekonomi instrumental (Men dan Stacks, 2012). Pemimpin transaksional dalam mengontrol karyawannya cenderung menggunakan birokrasi organisasi kebijakan kekuasaan dan otoritas (Ambad et al., 2021). Raziq et al., (2018) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional relevan dengan manajemen proyek. Hal ini dianggap sebagai pertukaran kerangka kerja antara eksekutif dengan bawahan di mana pemimpin bertukar penghargaan untuk kinerja baik atau hukuman untuk kinerja buruk (Spitzbart, 2013). Selain itu, pemimpin transaksional membimbing karyawan dengan memperjelas peran dan tugas untuk mencapai tujuan organisasi (Seydou dan Pascaline, 2021). Secara konseptual, pemimpin dengan gaya kepemimpinan

transaksional memberikan motivasi karyawannya dengan mencoba menarik apa yang diinginkan dengan dasar instrumental ekonomi.

### **1.1.3 Kepemimpinan Integratif**

Kepemimpinan integratif tidak hanya sebagai perhatian pada perubahan struktur organisasi saja melainkan juga pada realisasi tujuan individu karyawan (Zhang et al., 2020). Kepemimpinan integratif didefinisikan sebagai integrasi dari perilaku kepemimpinan terhadap tugas, hubungan, perubahan, keragaman, dan integritas (Fernandez et al., 2010). Kepemimpinan integratif adalah suatu kolaborasi antar individu, proses, dan struktur. Menurut Zhang et al., (2020) menjelaskan bahwa pemimpin integratif mengandung lima dimensi struktural, yaitu integrasi tujuan strategis, pengambilan keputusan campuran, pengembangan jaringan hubungan, lintas batas, dan pembagian manfaat. Selain itu, pembentukan kepemimpinan integratif juga terbagi menjadi faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal adalah adanya koneksi kuat dan transparansi informasi tersembunyi yang dibawa oleh perubahan faktor situasional internet, sedangkan faktor internal adalah semangat eksplorasi pemimpin, serta membuat terobosan dan komunitas yang saling menguntungkan. Secara konseptual, kepemimpinan integratif mengintegrasikan kemampuan, perilaku, sikap, gaya, dan situasional agar dapat menciptakan efektivitas organisasi.

### **1.1.4 Pemberdayaan Psikologis**

Pemberdayaan psikologis adalah tingkat kognisi pemberdayaan yang dirasakan seorang karyawan. Dengan dilakukannya pemberdayaan psikologis maka dapat membuat karyawan lebih positif dan aktif dalam bekerja dengan efikasi diri yang lebih baik. Menurut Huang (2017) pemberdayaan psikologis merupakan sikap positif karyawan terhadap peran pekerjaannya. Goncalves et al., (2014) mengungkapkan bahwa terdapat empat prinsip utama terkait pemberdayaan psikologis yang dibentuk oleh pemimpin. Pertama, kebermaknaan diartikan sebagai pengalaman karyawan ketika karyawan tersebut percaya bahwa pekerjaan yang diberikan mempunyai arti dan tanggung jawab yang besar. Kedua, kompetensi merujuk pada perasaan kemampuan diri karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Ketiga, determinasi diri merupakan kebebasan karyawan dalam memilih cara untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang dipilihnya. Keempat, dampak merujuk pada tingkat kepercayaan bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan akan memberi pengaruh pada hasil tujuan perusahaan. Secara konseptual, pemberdayaan psikologis diartikan sebagai proses efikasi diri yang dirasakan karyawan dari bentuk pengaruh signifikan dari aspek pemimpinnya.

### **1.1.5 Kinerja Tugas**

Menurut Lamatenggo dan Hamzah (2012) kinerja tugas adalah suatu rangkaian perilaku dan kegiatan secara individual yang sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi. Kinerja tugas secara umum penting dalam suatu organisasi karena merupakan dasar bagi kelancaran organisasi (Qi dan Hua, 2017). Dengan menciptakan kinerja tugas, karyawan mengubah sumber daya organisasi menjadi produk maupun layanan dan menerima kompensasi serta melanjutkan pekerjaan sebagai imbalannya (Colquitt et al., 2015). Secara konseptual, kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik sehingga kinerja yang dilakukan karyawan akan memudahkan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

## 1.2 PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN RERANGKA KONSEPTUAL

### 1.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis

Gaya kepemimpinan transformasional memegang peranan penting dan berdampak besar pada pemberdayaan psikologis. Empat aspek kepemimpinan transformasional menjadi standar pemberdayaan dengan mendorong karyawan untuk lebih kreatif, inovatif, menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi, dan mengembangkan sikap dan semangat tim. Pada akhirnya, dorongan ini akan memotivasi karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Studi yang dilakukan (Balaji dan Krishnan, 2014; Pradhan et al., 2017; Choi et al., 2016; Gao et al., 2020) mengungkapkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif langsung pada pemberdayaan psikologis karyawannya. Dengan demikian, hipotesis pertama berbunyi:

**H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis.**

### 1.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Integratif terhadap Pemberdayaan Psikologis

Kepemimpinan integratif membuat karyawan merasa lebih dihargai, merasa dapat ikut bekerja sama untuk mencapai satu tujuan perusahaan, termotivasi dan merasa tertantang untuk mengerjakan pekerjaan yang berbeda. Hal ini bertujuan agar karyawan memiliki kesempatan untuk menunjukkan prestasinya yang lebih dan mendapatkan penghargaan atas hasil yang telah dicapainya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan integratif biasanya tertarik berperilaku yang baik agar dapat menjadi acuan para karyawannya. Perilaku yang direfleksikan dalam kepemimpinan integratif cukup berpengaruh pada perilaku pemberdayaan terhadap karyawan, karena biasanya karyawan cenderung mengikuti apa yang dilakukan oleh pemimpinnya. Studi yang dilakukan (Zhang et al., 2020) mengungkapkan bahwa pimpinan integratif mempunyai pengaruh positif pada pemberdayaan psikologis karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua berbunyi:

**H2: Kepemimpinan Integratif berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis.**

### 1.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada hubungan antara pemimpin dan karyawan yang ditujukan pada imbalan keuntungan dari tugas yang sudah dilakukan (Ambad et al., 2021). Gaya kepemimpinan transaksional memberikan instruksi yang jelas dan spesifik kepada karyawan tentang peran dan persyaratan pekerjaannya. Kepemimpinan transaksional lebih efektif ketika mempraktikkan aturan birokrasi dengan menerima perintah top manajemen dan otoritas yang lebih tinggi (Matte, 2017). Studi yang dilakukan (Xuan, 2012; Ma dan Jiang, 2018; Kustanto et al., 2020) mengungkapkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif pada pemberdayaan psikologis karyawannya. Dengan demikian, hipotesis ketiga berbunyi:

**H3: Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis.**

#### **1.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tugas**

Gaya kepemimpinan transformasional dinilai sebagai elemen penting bagi kinerja dan produktivitas organisasi (Nandedkar dan Brown, 2018). Kepemimpinan transformasional dengan penerapan konsep stimulasi intelektual, mendorong karyawannya untuk berdiskusi sekaligus memberikan solusi untuk meningkatkan produktivitas organisasi (Lai et al., 2020). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung membangkitkan kesadaran karyawan dengan berkaitan pada nilai-nilai misalnya kesetaraan, kebebasan, dan keadilan. Karena tanpa disadari instrumen tersebut akan mendukung dan meningkatkan kinerja terhadap karyawan. Studi yang dilakukan (Bacha, 2013; Ambad et al., 2021) mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional mempunyai pengaruh positif pada kinerja tugas. Dengan demikian, hipotesis keempat berbunyi:

**H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Tugas.**

#### **1.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Tugas.**

Dalam menstabilkan organisasi, pemimpin transaksional terfokus pada kebutuhan dan keinginan karyawan dengan cara memuaskannya melalui pemberian penghargaan (Daft, 2015). Tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dengan mempraktikkan keterampilan kepemimpinan transaksional yang berfokus pada pengembangan struktur, pedoman yang jelas, dan mengidentifikasi peran karyawan (Franco dan Matos, 2015). Penerapan gaya kepemimpinan transaksional lebih menunjukkan kinerja karyawan yang paling produktif dibanding gaya kepemimpinan lainnya (Omonona et al., 2019). Karyawan terbukti lebih produktif dalam hal kinerja tugas ketika adanya imbalan dan struktur yang jelas pada organisasi. Studi yang dilakukan (Saasongu, 2015; Basri et al., 2017; Kalsoom et al., 2018; Gameda dan Lee, 2020) mengungkapkan bahwa pimpinan transaksional berpengaruh positif pada kinerja tugas. Dengan demikian, hipotesis kelima berbunyi:

**H5: Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap Kinerja Tugas.**

#### **1.2.6 Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Tugas.**

Karyawan yang diberdayakan secara psikologis memiliki banyak akal yang cenderung menunjukkan ketekunan ketika menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan kerja. Pengaruh pemberdayaan psikologis berfungsi agar karyawan dapat menciptakan hasil kerja yang berkualitas tinggi (Ambad et al., 2021). Karyawan yang kompeten secara psikologis biasanya memiliki tanggung jawab yang besar atas pekerjaannya. Pemberdayaan psikologis memberikan kontribusi yang signifikan terhadap fakta bahwa karyawan dapat berperilaku positif di perusahaan. Studi yang dilakukan (Tripathi et al., 2020; Varma dan Malhotra, 2020; Ambad et al., 2021) mengungkapkan bahwasannya pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif pada kinerja tugas karyawan. Dengan demikian, hipotesis keenam berbunyi:

**H6: Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif terhadap Kinerja Tugas.**

#### **1.2.7 Pengaruh Mediasi Pemberdayaan Psikologis terhadap Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Tugas**

Menurut Whitman et al., (2013) pemberdayaan psikologis mengacu pada konsepsi

karyawan terkait peran pekerjaannya dan kapasitasnya untuk menciptakan hasil pekerjaan. Pemberdayaan psikologis juga berperan sebagai mediasi yang relevan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja (Aydogmou et al., 2016). Interaksi antara kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan biasanya terjadi ketika pemimpin memiliki hubungan baik terhadap seluruh karyawannya. Pemimpin yang akrab dengan karyawannya dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan juga termotivasi untuk memberikan performa kinerja yang baik. Dengan demikian, hipotesis ketujuh berbunyi:

**H7: Pemberdayaan Psikologis memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Tugas.**

#### **1.2.8 Pengaruh Mediasi Pemberdayaan Psikologis terhadap Kepemimpinan Integratif dan Kinerja Tugas**

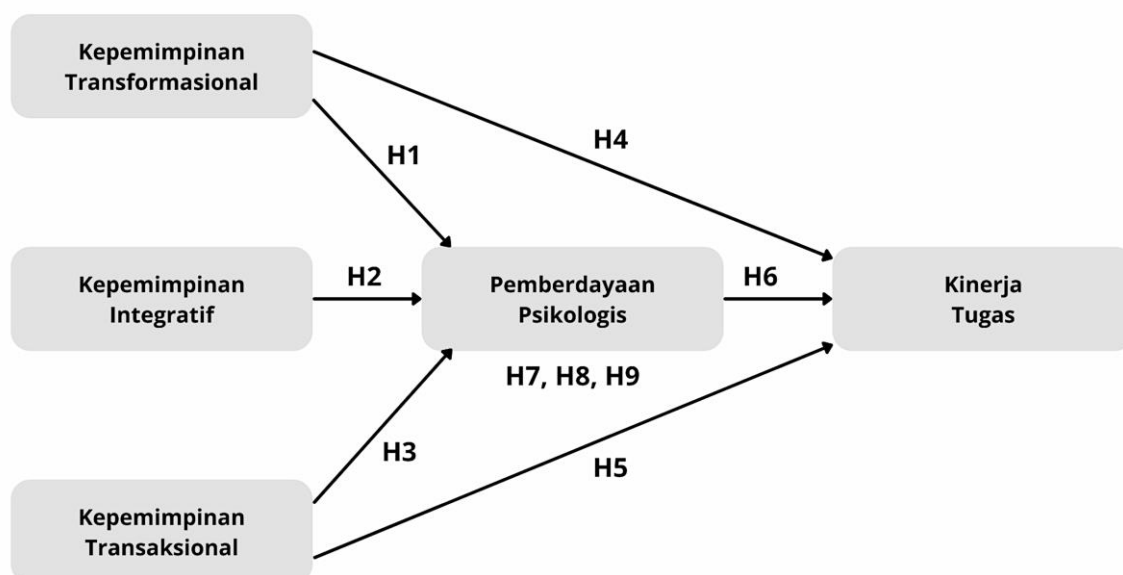
Studi penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa titik pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan berbagai anteseden dan hasil terkait pekerjaan (Maynard et al., 2012; Ahmed dan Khalid, 2019). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan integratif berfokus pada pengembangan sikap, nilai, dan kredibilitas. Pemimpin yang terintegrasi bertujuan untuk mengembangkan bakat, mencapai produktivitas dan kesuksesan, serta meningkatkan efisiensi organisasi melalui pengembangan sistem yang terbuka, efisien, dan fleksibel. Penerapan kepemimpinan integratif dapat mempengaruhi keadilan distributif, prosedural, dan interpersonal karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedelapan berbunyi:

**H8: Pemberdayaan Psikologis memediasi hubungan antara Kepemimpinan Integratif dan Kinerja Tugas.**

#### **1.2.9 Pengaruh Mediasi Pemberdayaan Psikologis terhadap Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Tugas**

Peran pemberdayaan psikologis dalam hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja tugas berkelanjutan ditemukan signifikan (Iqbal et al., 2020). Hal itu dikarenakan pemimpin memberdayakan karyawannya melalui pemberian arahan yang jelas terhadap kinerja tugas masing-masing karyawan. Kepemimpinan transaksional cenderung menetapkan model pertukaran dengan balasan yang diberikan untuk pekerjaan karyawan demi memotivasi performa kinerjanya. Adapun imbalan yang diberikan pemimpin, yaitu penghargaan yang berupa bonus, penambahan penghasilan dan atau fasilitas. Namun, sebaliknya pemimpin transaksional juga dapat menghukum bagi karyawan berkinerja buruk. Dengan demikian, hipotesis kesembilan berbunyi:

**H9: Pemberdayaan Psikologis memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja Tugas.**



**Gambar 1. Rerangka Konseptual**

## 2. METODE DAN DATA\*\*

Metode penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilangsungkan sebelumnya oleh Ambad et al., (2021) dan Zhang et al., (2020) dengan tujuan untuk berkontribusi dalam menguji pengaruh mediasi pemberdayaan psikologis terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja tugas. Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas (kepemimpinan transformasional, kepemimpinan integratif, kepemimpinan transaksional), satu variabel terikat (kinerja tugas), dan satu variabel mediasi (pemberdayaan psikologis). Pengukuran penilaian atas pendapat responden dilakukan berdasarkan skala interval, yaitu skala likert 1 hingga 5. Untuk indikator pernyataan variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari 8 indikator, kepemimpinan transaksional terdiri dari 4 indikator, pemberdayaan psikologis terdiri dari 8 indikator, dan kinerja tugas terdiri dari 5 indikator, keempat variabel tersebut diadaptasi dari penelitian Ambad et al., (2021). Sedangkan untuk indikator pernyataan variabel kepemimpinan integratif terdiri dari 10 indikator yang di adaptasi dari penelitian Zhang et al., (2020).

Sumber data yang dipergunakan adalah data primer, karena cenderung selalu berkembang setiap waktu sehingga dalam pengumpulan data yang didapat bersifat baru. Sumber daya yang akan diolah berdasarkan kuesioner *online* yang dibuat menggunakan *google form*. Kuesioner yang digunakan adalah tipe tertutup, artinya seluruh pernyataan sudah ditentukan dan responden hanya tinggal memilih pilihan jawaban yang sudah tersedia. Kuesionernya terbagi menjadi dua bagian, yaitu data responden dan item-item pernyataan yang ditunjukkan pada responden. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* karena didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan bank BUMN dengan jumlah sampel yang diteliti sebanyak 188 karyawan. Adapun metode pengolahan data menggunakan program *software SEM*.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN\*\*

### 3.1 Hasil Deskripsi Data Responden

Perolehan data responden secara deskriptif berdasarkan karakteristik responden pada karyawan bank yang merupakan objek penelitian. Dalam penelitian ini, dideskripsikan bahwa



karakteristik dari 188 responden berdasarkan lama bekerja, gender, status perkawinan, usia, pendidikan terakhir. Sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Deskripsi Data Responden**

Deskripsi Data	Karakteristik Responden	Jumlah Responden	Persentase
Lama Bekerja	Minimal 6 bulan	59	31,4%
	Lebih dari 6 bulan	129	68,6%
Gender	Laki-laki	56	29,8%
	Perempuan	132	70,2%
Status Perkawinan	Belum Menikah	148	78,7%
	Menikah	40	21,3%
Usia	20-25 tahun	128	68,1%
	26-30 tahun	27	14,4%
	Di atas 30 tahun	33	17,6%
Pendidikan Terakhir	Ahli Madya (D3)	17	9,0%
	Sarjana (S1)	160	85,1%
	Magister (S2)	11	5,9%

Sumber: *Program Software SEM*

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa karyawan bank yang bekerja lebih dari 6 bulan lebih banyak dengan nilai persentase (68,6%). Hal ini dikarenakan bank membuka sistem perekrutan karyawan baru dengan waktu tertentu. Selanjutnya, data gender menunjukkan bahwa karyawan perempuan lebih banyak dibanding karyawan laki-laki dengan nilai persentase (70,2%). Hal ini dikarenakan perempuan lebih memiliki ketelitian dan keaktifan dalam bekerja. Lalu, data status perkawinan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan bank berstatus belum menikah dengan nilai persentase (78,7%). Hal ini dikarenakan biasanya pihak bank mencari karyawan *fresh graduate* atau yang belum menikah. Kemudian, data usia menunjukkan bahwa bank lebih banyak merekrut karyawan yang berusia 20-25 tahun dengan nilai persentase (68,1%). Hal ini dikarenakan pihak bank lebih mengutamakan karyawan yang berusia produktif dengan beramsumsikan memiliki komunikasi yang baik dan lincah dalam bekerja. Untuk data pendidikan terakhir menunjukkan bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir sarjana lebih banyak dengan nilai persentase (85,1%). Hal ini dikarenakan banyak karyawan yang masih kuliah sembari bekerja menjadi karyawan bank.

### 3.2 Hasil Uji Validitas, Reliabilitas, dan Statistik Deskriptif

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan *software SEM* yang dimana total skor pada setiap indikatornya diakumulasikan berdasarkan pada banyaknya sampel yang bermaksud untuk mengetahui bahwa alat ukur yang dipakai adalah konsisten dan akurat. Dasar pengambilan keputusan uji validitas, yaitu andaikan nilai *factor loading* ( $< 0,45$ ), maka indikator tidak valid, berbanding terbalik andaikan ( $> 0,45$ ), maka indikator valid. Sementara untuk dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas, yaitu kalau nilai *cronbach's alpha* ( $< 0,60$ ), maka dinyatakan tidak reliabel, dan kalau ( $> 0,60$ ), maka dinyatakan reliabel. Teknik analisis data yang dipakai adalah statistik deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan sekumpulan data dari hasil peninjauan sehingga perolehan data mudah dimengerti, dibaca, dan digunakan sebagai informasi lebih lanjut.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas, Reliabilitas, dan Statistik Deskriptif**

Variabel dan Indikator	Factor Loading	Keputusan	Cronbach's Alpha	Keputusan	Mean	Standar Deviasi
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>					3,9521	1,03520
Pemimpin saya selalu mencari peluang baru untuk organisasi	0,960	Valid	0,912	Reliabel		
Pemimpin saya memiliki pemahaman yang jelas tentang ke mana tujuan organisasi	0,960	Valid	0,912			
Pemimpin saya mampu membuat orang lain berkomitmen terhadap tujuan masa depan	0,911	Valid	0,796	Reliabel		
Pemimpin saya memberikan contoh yang baik untuk dapat diikuti	0,911	Valid	0,796			
Pemimpin saya membuat kelompok untuk bekerja demi tujuan yang selaras	0,926	Valid	0,834	Reliabel		
Pemimpin saya mengembangkan sikap dan semangat dalam tim di antara karyawan	0,926	Valid	0,834			
Pemimpin saya berperilaku dengan cara yang bijaksana terhadap karyawan	0,939	Valid	0,865	Reliabel		
Pemimpin saya memberi saya cara pandang terhadap hal-hal yang baru yang dulunya saya tidak mengerti	0,939	Valid	0,865			
<b>Kepemimpinan Integratif</b>					3,9016	1,06839
Pemimpin saya mempertimbangkan tujuan semua karyawan dan mengintegrasikannya sebagai tujuan bersama	0,927	Valid	0,836	Reliabel		
Pemimpin saya bekerja sama dengan karyawan untuk mendukung performa kinerja karyawan	0,927	Valid	0,836			
Saya dapat mencapai inovasi terintegrasi jika komunikasi, informasi, sumber daya, dan pengetahuan tidak terhambat	0,928	Valid	0,838	Reliabel		
Saya dapat menemukan ide-ide dan membuat keputusan sesuai dengan pemikiran saya sendiri	0,928	Valid	0,838			
Jika adanya perbedaan antara karyawan maka	0,917	Valid	0,811			

perlu dibahas bersama-sama					
Pemimpin saya mendiskusikan strategi untuk mencapai tujuan organisasi	0,917	Valid	0,811	Reliabel	
Pemimpin saya dapat membangun struktur internal dan eksternal organisasi secara relatif sederhana untuk menjalin kerjasama	0,890	Valid	0,909		
Pemimpin saya bersifat fleksibel terhadap karyawan	0,913	Valid	0,909	Reliabel	
Pemimpin saya membimbing karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan	0,854	Valid	0,909		
Pemimpin saya membagi tugas kerja secara adil	0,890	Valid	0,909		
<b>Kepemimpinan Transaksional</b>					4,0346 1,02486
Pemimpin saya selalu memberi saya respon positif ketika saya bekerja dengan baik	0,931	Valid	0,846		
Pemimpin saya selalu memberikan apresiasi ketika saya melakukan pekerjaan yang lebih baik	0,931	Valid	0,846	Reliabel	
Pemimpin saya selalu memberi saya pengakuan khusus ketika saya bekerja sangat baik	0,934	Valid	0,852	Reliabel	
Pemimpin saya sering tidak mengakui kebaikan yang saya tunjukkan	0,934	Valid	0,852		
<b>Pemberdayaan Psikologis</b>					3,9209 1,06396
Pemimpin saya mempercayai saya dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan saya	0,947	Valid	0,883	Reliabel	
Saya tidak dapat memutuskan sendiri bagaimana melakukan pekerjaan saya	0,947	Valid	0,883		
Saya mampu melakukan tugas yang dibutuhkan terhadap posisi saya	0,956	Valid	0,904		
Saya tidak memiliki keterampilan yang unggul dalam pekerjaan saya	0,956	Valid	0,904	Reliabel	
Saya mempunyai wewenang mengambil keputusan dalam mengerjakan pekerjaan	0,942	Valid	0,872	Reliabel	

saya					
Saya memiliki kemandirian dan kebebasan terhadap cara saya melakukan pekerjaan	0,942	Valid	0,872		
Saya cukup siap dalam mengerjakan pekerjaan saya	0,904	Valid	0,773		
Saya percaya pada kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan	0,904	Valid	0,773	Reliabel	
<b>Kinerja Tugas</b>					4,0330 1,07429
Saya puas dengan pekerjaan saya saat ini	0,830	Valid	0,926		
Saya memenuhi tanggung jawab yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan saya	0,906	Valid	0,926		
Saya melakukan tugas yang diharapkan sebagai bagian dari pekerjaan	0,886	Valid	0,926	Reliabel	
Saya memenuhi harapan kinerja	0,881	Valid	0,926		
Saya menyelesaikan tanggung jawab pada pekerjaan saya	0,892	Valid	0,926		

Sumber: *Program Software SEM*

Berdasarkan hasil uji instrumen validitas dan reliabilitas terlihat bahwa tiap variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan integratif, kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, dan kinerja tugas memiliki nilai *factor loading* diatas 0,45 dan nilai *cronbach's alpha* diatas 0,6 artinya bahwa keseluruhan variabel sudah memenuhi ketentuan dan layak. Berdasarkan hasil statistik deskriptif variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai *mean* rata-rata (3,9521), artinya karyawan merasakan pemimpinnya memberikan nilai positif terhadap karyawannya dengan menerapkan kode etik perilaku yang dapat dijadikan contoh yang baik untuk diikuti oleh bawahannya. Selanjutnya hasil statistik deskriptif variabel kepemimpinan integratif diperoleh nilai *mean* rata-rata (3,9016), artinya karyawan merasakan pemimpinnya memberikan bimbingan, dukungan, dan pengetahuan demi pencapaian tujuan perusahaan secara bersama. Lalu hasil statistik deskriptif variabel kepemimpinan transaksional diperoleh nilai *mean* rata-rata (4,0346), artinya karyawan merasakan pemimpinnya memperlakukannya dengan pengecualian. Kemudian hasil statistik deskriptif variabel pemberdayaan psikologis diperoleh nilai *mean* rata-rata (3,9209), artinya karyawan merasa percaya diri dan terampil terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk hasil statistik deskriptif variabel kinerja tugas diperoleh nilai *mean* rata-rata (4,0330), artinya karyawan diharuskan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya masing-masing.

### 3.3 Hasil Pengujian Hipotesis

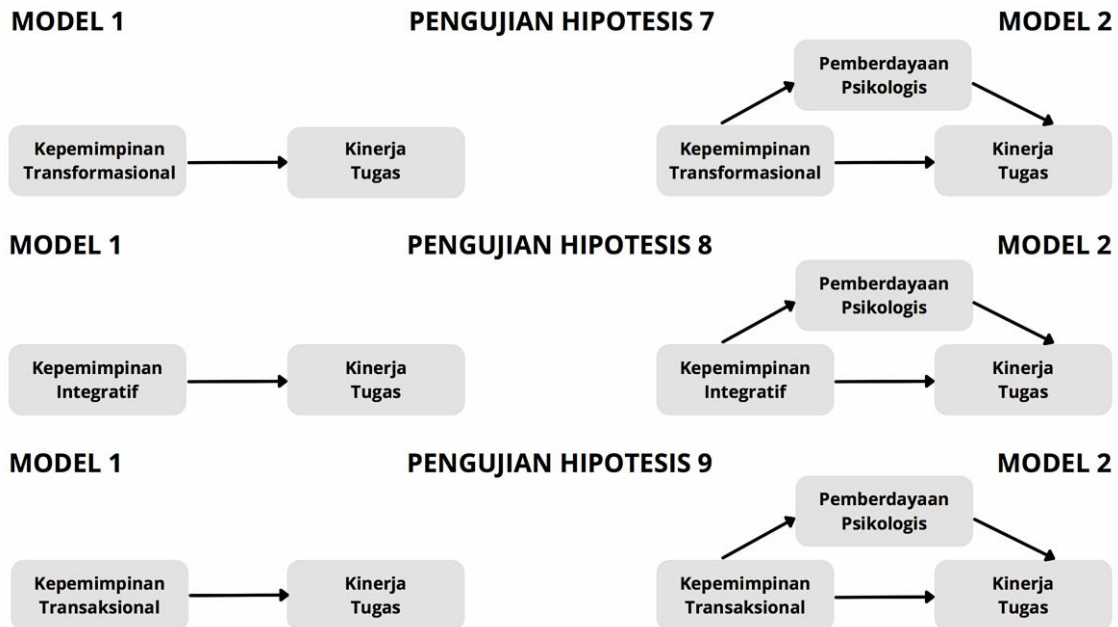
Dalam uji hipotesis dilakukan perbandingan tingkat kesalahan sebesar (5%). Dasar pengambilan keputusan uji hipotesis, yaitu apabila nilai signifikan (< 0,05), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya tidak terdapat pengaruh, sebaliknya apabila nilai signifikan (> 0,05), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya terdapat pengaruh. Sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Direct**

Hipotesis	$\beta$	Sig	Keputusan
H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis	0,165	0,033	Ho ditolak dan Ha diterima
H2: Kepemimpinan Integratif berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis	0,347	0,00	Ho ditolak dan Ha diterima
H3: Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis	0,105	0,173	Ho diterima dan Ha ditolak
H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Tugas	0,342	0,037	Ho ditolak dan Ha diterima
H5: Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif terhadap Kinerja Tugas	0,188	0,206	Ho diterima dan Ha ditolak
H6: Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif terhadap Kinerja Tugas	0,416	0,04	Ho ditolak dan Ha diterima

Sumber: Program Software SEM

Dari hasil pengujian hipotesis *direct* terlihat bahwa terdapat dua hipotesis yang tidak terdapat pengaruh positif tidak signifikan karena perolehan nilai signifikannya lebih dari (0,05) yakni hipotesis ketiga, yaitu kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis dan hipotesis kelima, yaitu kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja tugas. Sementara itu, hipotesis lainnya terdapat pengaruh positif signifikan karena memperoleh nilai signifikan kurang dari (0,05).



**Gambar 2. Model Pengujian Hipotesis In Direct**

Pengujian hipotesis ketujuh, kedelapan, dan kesembilan akan dibagi menjadi dua model untuk dilakukan perbandingan. Model yang pertama berkaitan dengan pengaruh secara langsung, sementara model yang kedua, sudah dimasukkan variabel pemberdayaan psikologis sebagai mediasi antara variabel bebas dan variabel terikat. Untuk menjadi variabel mediasi dibutuhkan beberapa persyaratan antara lain: (a) perlu ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel mediasi, (b) terdapat pengaruh yang signifikan variabel mediasi terhadap variabel terikat, (c) apabila pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat pada

model satu signifikan, dibanding model dua menjadi tidak signifikan atau tetap signifikan namun nilai signifikansinya menjadi menurun atau nilai estimasi menjadi naik.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis *In Direct***

Model	Estimasi	<i>p-value</i>	Kesimpulan
<b>Hipotesis 7 (Model 1)</b>			
Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tugas	0,737	0,000	Ada pengaruh positif dan signifikan
<b>Hipotesis 7 (Model 2)</b>			
Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis	0,592	0,000	Syarat (a) terpenuhi (Sig)
Terdapat pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Tugas	0,453	0,001	Syarat (b) terpenuhi (Sig)
Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tugas	0,479	0,018	Syarat (c) terpenuhi (Sig dan estimasi model 1 > model 2)
<b>Hipotesis 8 (Model 1)</b>			
Terdapat pengaruh Kepemimpinan Integratif terhadap Kinerja Tugas	0,708	0,000	Ada pengaruh positif dan signifikan
<b>Hipotesis 8 (Model 2)</b>			
Terdapat pengaruh Kepemimpinan Integratif terhadap Pemberdayaan Psikologis	0,957	0,000	Syarat (a) terpenuhi (Sig)
Terdapat pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Tugas	0,800	0,000	Syarat (b) terpenuhi (Sig)
Terdapat pengaruh Kepemimpinan Integratif terhadap Kinerja Tugas	-0,066	0,367	Syarat (c) tidak terpenuhi (estimasi model 2 bernilai negatif)
<b>Hipotesis 9 (Model 1)</b>			
Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Tugas	0,803	0,000	Ada pengaruh positif dan signifikan
<b>Hipotesis 9 (Model 2)</b>			
Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis	0,649	0,000	Syarat (a) terpenuhi (Sig)
Terdapat pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Tugas	0,548	0,017	Syarat (b) terpenuhi (Sig)
Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Tugas	0,440	0,008	Syarat (c) terpenuhi (Sig dan estimasi model 1 > model 2)

Sumber: *Program Software SEM*

Berdasarkan tabel di atas, pada hasil pengujian hipotesis ketujuh terlihat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologis ( $p\text{-value} = 0,000$ ; syarat a) dan juga terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja tugas ( $p\text{-value} = 0,018$ ; syarat b), artinya kedua syarat terpenuhi. Model kesatu menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas ( $p\text{-value} = 0,000$ ) dan juga signifikan pada model kedua ( $p\text{-value} = 0,018$ ; memenuhi syarat c) dengan nilai estimasi pada model 1 sebesar 0,737 lebih besar dibandingkan model 2 syarat (c), yaitu sebesar 0,479. Dengan begitu, hipotesis ketujuh dinyatakan didukung, bahwa pemberdayaan psikologis memediasi secara parsial dalam mempengaruhi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas.

Sementara itu, hasil pengujian hipotesis kedelapan dinyatakan adanya pengaruh kepemimpinan integratif terhadap pemberdayaan psikologis ( $p\text{-value} = 0,000$ ; syarat a) dan juga terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja tugas ( $p\text{-value} = 0,000$ , syarat b),

artinya kedua syarat terpenuhi. Model kesatu ada pengaruh kepemimpinan integratif terhadap kinerja tugas ( $p\text{-value} = 0,000$ ) dan menjadi tidak signifikan di model kedua ( $p\text{-value} = 0,367$ ). Akan tetapi, nilai estimasi pada syarat (c) menurun sebesar  $-0,066$ . Oleh karenanya, hipotesis kedelapan dinyatakan tidak didukung, bahwa pemberdayaan psikologis tidak memediasi pengaruh kepemimpinan integratif terhadap kinerja tugas.

Sedangkan, hasil pengujian hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap pemberdayaan psikologis ( $p\text{-value} = 0,000$ ; syarat a) dan juga terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja tugas ( $p\text{-value} = 0,017$ , syarat b), artinya kedua syarat terpenuhi. Model kesatu terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja tugas ( $p\text{-value} = 0,000$ ) dan juga signifikan pada model kedua ( $p\text{-value} = 0,008$ ; memenuhi syarat c) dengan nilai estimasi pada model kesatu sebesar  $0,803$  lebih besar dibandingkan model dua syarat (c), yaitu sebesar  $0,440$ . Dengan demikian, hipotesis kesembilan dinyatakan didukung, bahwa pemberdayaan psikologis memediasi secara parsial dalam mempengaruhi kepemimpinan transaksional terhadap kinerja tugas.

#### 4. SIMPULAN

Penelitian ini mengkaji pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap gaya kepemimpinan dan kinerja tugas pada karyawan bank BUMN dengan menggunakan metode penelitian yang berlapis. Penelitian ini juga menyelidiki dampak gaya kepemimpinan pada kinerja tugas pada karyawan dengan satu variabel mediasi, yaitu pemberdayaan psikologis karyawan. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa hanya kepemimpinan transaksional yang tidak ada pengaruh terhadap pemberdayaan psikologis dan kinerja tugas. Dan juga, pemberdayaan psikologis tidak memiliki efek mediasi parsial antara kepemimpinan integratif dan kinerja tugas. Hal tersebut dikarenakan tidak terpenuhinya syarat-syarat untuk berperan menjadi variabel mediasi.

Temuan pada penelitian ini menghasilkan implikasi untuk praktik manajerial. Pertama, perusahaan perlu melakukan pengintegrasian antara tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan sehingga dapat menciptakan nilai bersama. Kedua, perusahaan perlu memberikan peran sepenuhnya pada inisiatif karyawan melalui pemberdayaan psikologis yang memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam keputusan strategis perusahaan. Ketiga, memungkinkan karyawan untuk bekerja sama secara bebas dengan caranya masing-masing sehingga dapat membangun dan memelihara hubungan yang lebih fleksibel dan stabil. Keempat, perusahaan perlu membangun lebih banyak saluran sumber daya agar dapat menstabilkan jaringan hubungan eksternal dan internal perusahaan. Dan terakhir, perusahaan harus lebih memberikan perhatian secara penuh dengan melindungi hak-hak karyawan.

Penelitian ini tentu tidak terlepas dari keterbatasan. Pertama, penelitian masih menggunakan studi *cross sectional* dan menggunakan teknik *purposive sampling*, artinya pengumpulan data hanya diamati pada saat yang sama dan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Kedua, pengumpulan data hanya terfokus pada perusahaan perbankan BUMN. Oleh karena itu, pada studi lanjutan perlu dilakukan eksplorasi secara mendalam terkait efektivitas pemberdayaan psikologis dalam konteks perbedaan latar belakang gaya kepemimpinan. Dan juga, perlu pertimbangan untuk memperluas skenario penelitian ke seluruh perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang cenderung memiliki perbedaan budaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, M. A. & Khalid, S. (2019), "Empowering leadership and proactive behavior: mediating role of psychological empowerment and moderating role of leader-follower distance", *Abasyn University Journal of Social Sciences*, Vol. 12 No. 1, pp. 50-61.
- Ambad., et al (2021), "The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 5, pp. 763-782.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014), "Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale", *Leadership Quarterly*, Vol. 25 No. 3, pp. 487-511.
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A. & Ekmekci, O. T. (2016), "Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: the roles of personality traits and psychological empowerment", *Journal of Management and Organization*, Vol. 24 No. 1, pp. 81-107.
- Basri, H. H., Rashid, I. M., Abashah, A. N. & Samah, I. H. (2017), "The impact of Malay transactional leadership style on employee performance; the Malaysia pharmacy industry perspective", *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 51-58.
- Balaji, M. & Krishnan, V. R. (2014), "Impact of transformational leadership on empowerment: mediating role of social identity", *International Journal of Leadership*, Vol. 2 No. 1, pp. 34-42.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H. & Tan, O. K. (2016), "Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment", *Human Resources for Health*, Vol. 14 No. 1, p. 73.
- Colquitt, J., LePine, J. A. & Wesson, M. J. (2015), *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Daft, R. L. (2015), *Management*, 12<sup>th</sup> ed., Cengage, Cincinnati.
- Dewettinck, K., Ameijde, & Van, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions. Testing the mediating role of psychological empowerment. *Emerald Group Personnel Review*. 40(3): 284-305.
- Dust, S. B., Resick, C. J. & Mawritz, M. B. (2014), "Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. 3, pp. 413-433.
- Eliane, B. (2013), "The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics", *Journal of Management Development*, Vol. 33 No. 4, pp. 410-420.
- Feng, X. & Xiaohong, W. (2018), "Transactional leadership and dynamic capabilities: the mediating effect of regulatory focus", *Journal of Management*, Vol. 57 No. 9, pp. 2284-2306.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring The Link Between Integrated Leadership and Public Sector Performance. *The Leadership Quarterly* 21, 308 – 323.



- Franco, M. & Matos, P. G. (2015), "Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach", *Journal of International Entrepreneur Management*, Vol. 11, pp. 425-451.
- Gao, R., Murphy, W. H. & Anderson, R. E. (2020), "Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 110, pp. 237-245.
- Gemeda, H. K. & Lee, J. (2020), "Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: a cross-national study", *Heliyon*, Vol. 6 No. 4, pp. 1-10.
- Gonçalves, J., Kostakos, V. & Karapanos, E. (2014), "Citizen motivation on the go: the role of psychological empowerment", *Interacting with Computers*, Vol. 26 No. 3, pp. 193-207.
- Huang, J. (2017), "The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: self-efficacy as mediator", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 45 No. 7, pp. 1157-1166.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H. & Nasim, A. (2020), "A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: sustainable leadership and sustainable performance", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 262 No. 2020, pp. 1-12.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A. & Zubair, S. S. (2018), "Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: a case of FMCG industry of Pakistan", *Industrial Engineering Letters*, Vol. 8, pp. 23-30.
- Kim, S. & Shin, M. (2019), "Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: investigating the moderating role of organizational structure in Korea", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 251-275.
- Klerk, D. S. & Stander, M. W. (2014), "Leadership empowerment behavior, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment", *Journal of Positive Management*, No. 3, pp. 28-45.
- Krishnan, V. R. (2012), "Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator", *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 6, pp. 550-563, DOI: 10.1108/01437731211253019.
- Kustanto, H., Hamidah, A. E., Mumpuni, J. H. S. & Gunawan, D. R. (2020), "The moderation role of psychological empowerment on innovative work behavior", *Systematic Reviews in Pharmacy*, Vol. 11 No. 8, pp. 254-264.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C. & Lin, C. C. (2020), "Transformational leadership and job performance the mediating role of work engagement", *SAGE Open*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-11.
- Ma, X. & Jiang, W. (2018), "Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 54 No. 3, pp. 302-324.
- Matte, R. (2017), "Bureaucratic structures and organizational performance: a comparative study

- of Kampala capital city authority and national planning authority”, *Journal of Public Administration and Policy Research*, 2017, Vol. 9 No. 1, pp. 1-16.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. & Mathieu, J. E. (2012), “Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research”, *Journal of Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 1231-1281.
- Men, L. R. & Stacks, D. W. (2012), “The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation”, *Journal of Communication Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 171-192.
- Nandedkar, A. & Brown, R. S. (2018), “Transformational leadership and positive work outcomes: a framework exploring the role of LMX and distributive justice”, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 21 No. 4, pp. 315-327.
- Omonona, S., Oni, O. & Obamen, J. (2019), “Effects of leadership style on employee performance of fast moving consumer goods (FMCGS) in South Africa”, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-10.
- Pradhan, R. K., Panda, M. & Jena, L. K. (2017), “Transformational leadership and psychological empowerment”, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30, pp. 82-95.
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M. & Shabaz, M. (2018), “Leadership styles, goal clarity, and project success”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 2, pp. 309-323.
- Saasongu, N. (2015), “Effects of leadership style on organization performance in small and medium scale enterprises (SMEs) in Nigeria”, *International Journal of Research in Management and Business Studies*, Vol. 2 No. 2, pp. 23-30.
- Seydou, S. & Pascaline, A. (2021), “Transactional leadership and success of international development projects (IDP): mediating effects of cooperative style to conflict resolution and team potency”, *Journal of Management*, Vol. 44 No. 12, pp. 1623-1638.
- Schweitzer, J. (2014), “Leadership and innovation capability development in strategic alliances”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 5, pp. 442-469.
- Spitzbart, I. (2013), “The impact of transactional versus transformational leadership on job satisfaction in the hotel industry”, *Research in Hospitality Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 69-76.
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P. & Kumar, S. (2020), “Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment?”, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, available at:  
<https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-10-2019-0159/full/html>.
- Uno, H. B. & Lamatenggo, N. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Varma, A. & Malhotra, G. (2020), “Psychological empowerment and job satisfaction of accountants: the mediating effect of task performance”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print, available at:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-08-2020-2360/full/html>.

- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. & Shanine, K.K. (2013), "Psychological entitlement and abusive supervision: a political skill as a self-regulatory mechanism", *Health Care Management Review*, Vol. 38 No. 3, pp. 248-257.
- Xuan, J. (2012), "Rural-urban migrants' psychological empowerment and organizational citizenship behavior: the moderating effects of job discussion networks", *unpublished doctoral dissertation*, Shanxi Normal University, Shanxi.
- Qi, Y. & Hua, W. (2017), "Ethical leadership and employee task performance: examining moderated mediation process", *Journal of Management*, Vol. 55 No. 7, pp. 1506-1520.
- 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*, Vol. 53 No. 1, pp. 107-128.
- Zhang, et al (2020), "The impact of integrative leadership on employees' innovation performance in the context of internet-based transition: evidence from China", *Chinese Management Studies*, Vol. 15 No. 5, pp. 985-1008.