

## Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Unethical Pro-organizational Behavior pada karyawan Bank di Bogor

Sarah Nabillah

Manajemen, Universitas Trisakti Jakarta  
e-mail: [022002103003@std.trisakti.ac.id](mailto:022002103003@std.trisakti.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak *Empowering Leadership*, *Work Group Cohesiveness*, *Individual Learning Orientation*, *Role Conflict*, *Organizational Goal Clarity* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior* pada karyawan bank di Bogor. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan bank di Bogor. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode regresi sederhana. Hasil menunjukkan bahwa *Work Group Cohesiveness*, *Individual Learning Orientation*, *Organizational Goal Clarity* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior* berpengaruh positif yang diolah dengan menggunakan SPSS versi 27. Implikasi bagi manajer SDM yaitu diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan kualitas kepada karyawan.

**Kata Kunci:** *Empowering Leadership*, *Work Group Cohesiveness*, *Individual Learning Orientation*, *Role Conflict*, *Organizational Goal Clarity*, *Unethical Pro-organizational*

### Abstract

This study aims to analyze the impact of *Empowering Leadership*, *Work Group Cohesiveness*, *Individual Learning Orientation*, *Role Conflict*, *Organizational Goal Clarity* on *Unethical Pro-organizational Behavior* on bank employees in Bogor. The sample used in this study was bank employees in Bogor. The method used in this study is a simple regression method. The results show that *Work Group Cohesiveness*, *Individual Learning Orientation*, *Organizational Goal Clarity* on *Unethical Pro-organizational Behavior* have a positive effect which is processed using SPSS version 27. Implications for HR managers are expected to improve the performance carried out by leaders to improve quality to employees.

**Keywords:** *Empowering Leadership*, *Work Group Cohesiveness*, *Individual Learning Orientation*, *Role Conflict*, *Organizational Goal Clarity*, *Unethical Pro-organizational*

### PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pasti ingin jika perusahaan yang dijalankan dapat berjalan dengan baik. Berbagai tujuan yang ingin dicapai akan terwujud jika dijalankan dengan baik pula. Menjalankan suatu kegiatan pada perusahaan tidak terlepas dari kinerja keuangan. Kinerja keuangan dapat digunakan sebagai indikator yang dapat mengetahui sehat atau tidaknya suatu perusahaan. Tanpa adanya kinerja keuangan maka tidak bisa mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan.

*Empowering Leadership* atau kepemimpinan yang memberdayakan didefinisikan dalam makalah ini sebagai keyakinan bawahan bahwa pemimpin mereka telah mentransfer, berbagi, atau mendelegasikan kekuasaan (Hartomo & Yulianti, 2024) untuk memungkinkan bawahan membuat pilihan independen dalam peran kerja mereka (Slåtten & Mehmetoglu, 2011)

*Work Group Cohesiveness* adalah tingkat kedekatan, solidaritas, dan persatuan yang dirasakan oleh anggota dalam suatu kelompok kerja. Istilah ini mengacu pada sejauh mana anggota kelompok merasa terhubung satu sama lain dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama. *Individual Learning Orientation* adalah pendekatan atau sikap seseorang terhadap proses pembelajaran yang mencerminkan motivasi, perilaku, dan cara pandangnya dalam memperoleh dan menerapkan pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman baru.

Penelitian sebelumnya melakukan penelitian karyawan simens sebagai objeknya dengan

menggunakan variable *Ethical leadership*, *Moral identity*, *Purchasing intention*, *Advertising Marketing*, *Self-congruence*, *Ethics Moral Cause-related marketing*, sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan bank sebagai objeknya dengan menggunakan *Empowering Leadership*, *Work Group Cohesiveness*, *Individual Learning Orientation*, *Role Conflict*, *Organizational Goal Clarity*, *Unethical Pro-organizational Behavior* dengan metode analisis Linear Regression.

### **Empowering Leadership**

*Empowering Leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang menargetkan pengikut untuk selalu mengembangkan kontrol diri mereka sendiri, karyawan selalu didorong untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan (Ilmu Manajemen et al., n.d.-a). (Pearce et al., 2003) menjelaskan *Empowering leadership* adalah pengembangan dari empat tipologi kepemimpinan diantaranya kepemimpinan direktif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan *empowering leadership* itu sendiri. Menurut (Hartomo & Yulianti, 2024) menjelaskan bahwa *empowering leadership* adalah suatu proses yang dilakukan untuk memengaruhi bawahan melalui pembagian kekuasaan, dukungan serta motivasi dengan tujuan untuk mempromosikan pengalaman yang ada di dalam diri karyawan tentang kemampuan untuk bekerja secara mandiri dalam batas strategi serta tujuan dari sebuah organisasi secara menyeluruh

### **Work Group Cohesiveness**

*Work Group Cohesiveness* bahwa kohesivitas umumnya dikaitkan dengan dorongan anggota untuk tetap bersama dalam kelompoknya dibanding dorongan untuk mendesak anggota keluar dari kelompok. Bergabung di suatu organisasi membuat seseorang mempunyai rasa memiliki dan perasaan bersama (Gibson, 2003, n.d.) menyatakan bahwa semakin kohesif suatu kelompok, para anggota semakin mengarah ke tujuan. Selanjutnya tingkat kohesivitas akan memiliki pengaruh terhadap komitmen terhadap organisasi tergantung dari seberapa jauh kesamaan tujuan kelompok dengan organisasi. Pada kelompok dengan kohesivitas tinggi yang disertai adanya penyesuaian yang tinggi dengan tujuan organisasi maka kelompok tersebut akan berorientasi pada hasil ke arah pencapaian tujuan.

### **Individual Learning Orientation**

*Individual Learning Orientation* konseptualisasi orientasi pembelajaran individual memiliki dua area fokus. Satu kelompok akademisi secara luas mendefinisikan orientasi pembelajaran sebagai pengembangan pengetahuan (Huber, 1991) sementara yang lain melihatnya sebagai penerapan pengetahuan untuk pemecahan masalah (Flood & Flood, 1998). Sejalan dengan (Huber, 1991) studi ini memandang orientasi pembelajaran individual sebagai pengembangan pengetahuan, mendefinisikannya sebagai "pengembangan pengetahuan atau wawasan baru yang berpotensi memengaruhi perilaku" (Hult et al., 2004a, 2004b) dan sebagai dorongan individu untuk menjadi kreatif dan inovatif dalam pekerjaan mereka (Hong Kong, n.d.-a)

### **Role Conflict**

*Role Conflict* atau konflik peran terjadi ketika orang menghadapi ekspektasi peran yang tidak sesuai dalam posisi sosial yang berbeda (Hong Kong, n.d.-b). Hal ini menciptakan dilema dalam pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya karena tugas yang diberikan berbenturan satu sama lain. Stres dapat terjadi karena orang harus mengorbankan kinerja satu peran untuk peran lainnya (Hong Kong, n.d.-b)

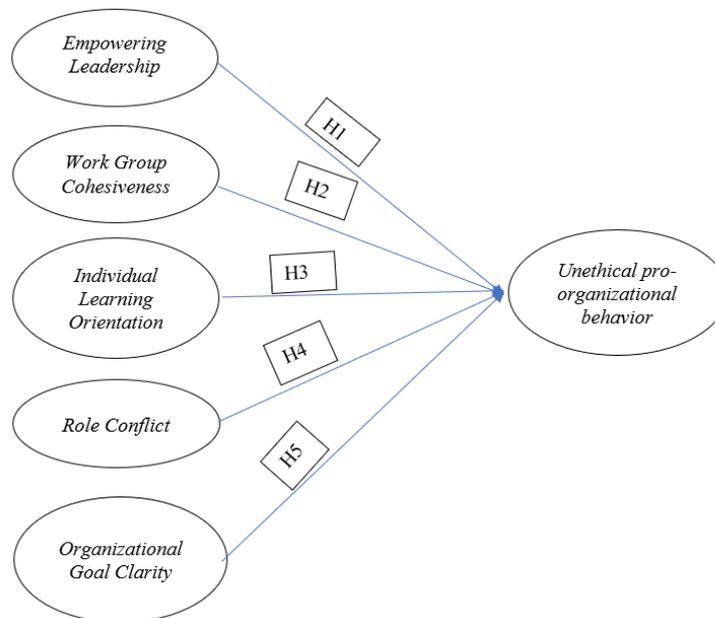
### **Organizational Goal Clarity**

*Organizational Goal Clarity* atau kejelasan tujuan organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana organisasi dengan jelas menyatakan dan mendefinisikan tujuan dan sasaran hasil kerjanya (Sawyer, 1992). Sebaliknya, jika ada tujuan yang tidak jelas tetapi beberapa peran diambil, karyawan harus mengeluarkan sumber daya tambahan untuk menentukan pendekatan dan arah kerja yang tepat. Dalam penelitian ini, kejelasan tujuan organisasi dianggap bermanfaat dalam mengurangi stres peran serta kecenderungan UPB.

### **Kerangka Konseptual**

*Empowering Leadership* menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan individu untuk berkembang, meningkatkan kinerja, dan membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi. *Work Group Cohesiveness* penting karena memiliki dampak besar pada kinerja tim, motivasi individu, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. *Individual Learning Orientation* penting karena memainkan peran utama dalam pengembangan pribadi dan profesional seseorang.

*Role Conflict* atau konflik peran dapat terjadi ketika seseorang diminta untuk melaksanakan peran yang tidak sesuai dengan kapasitas, waktu, atau nilai-nilai mereka. *Organizational Goal Clarity* penting karena memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi, motivasi karyawan, dan kesuksesan jangka panjang. *Unethical Pro-organizational Behavior* penting perilaku tidak etis yang dilakukan untuk kepentingan organisasi adalah suatu tindakan yang tidak sesuai dengan standar etika atau norma moral, namun dilakukan oleh individu untuk mencapai tujuan organisasi atau meningkatkan kinerja organisasi.



Sumber : (Lin et al., 2023; Mutonyi et al., 2020)(Hartomo & Yulianti, 2024; Li et al., 2024; Lin et al., 2023)

### Hipotesis

Penelitian yang dilakukan (Ilmu Manajemen et al., n.d.-b) di Indonesia menyebutkan bahwa terdapat pengaruh antara *Empowering Leadership* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*. Hasil penelitian tersebut tidak terdapat pengaruh positif *Empowering Leadership* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*.

Berada dari teori serta akibat yang akan terjadi, maka hipotesis diatas dinyatakan sebagai berikut:

**H1: Terdapat pengaruh tidak positif *Empowering Leadership* pada *Unethical Pro-organizational Behavior* terhadap kinerja karyawan.**

Penelitian yang dilakukan (Flood & Flood, 1998) di Amerika menyebutkan bahwa terdapat pengaruh antara *Work Group Cohesiveness* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*. Hasil penelitian tersebut berpengaruh positif *Work Group Cohesiveness* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*.

Berada dari teori serta akibat yang akan terjadi, maka hipotesis diatas dinyatakan sebagai berikut:

**H2: Terdapat pengaruh positif *Work Group Cohesiveness* pada *Unethical Pro-organizational Behavior* terhadap kinerja karyawan.**

Penelitian yang dilakukan (Park & Thayer, 2014a) di Korea Selatan menyebutkan bahwa terdapat pengaruh antara *Individual Learning Orientation* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*. Hasil penelitian tersebut berpengaruh positif *Empowering Leadership* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*.

Berada dari teori serta akibat yang akan terjadi, maka hipotesis diatas dinyatakan sebagai berikut:

**H3: Terdapat pengaruh positif *Individual Learning Orientation* pada *Unethical Pro-***

**organizational Behavior terhadap kinerja karyawan.**

Penelitian yang dilakukan (Hong Kong, n.d.-a) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh antara *Role Conflict* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*. Hasil penelitian tersebut tidak terdapat pengaruh positif *Role Conflict* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*.

Berada dari teori serta akibat yang akan terjadi, maka hipotesis diatas dinyatakan sebagai berikut:

**H4: Terdapat pengaruh tidak positif *Role Conflict* pada *Unethical Pro-organizational Behavior* terhadap kinerja karyawan.**

Penelitian yang dilakukan (Hong Kong, n.d.-a) di New Zeland menyebutkan bahwa terdapat pengaruh antara *Organizational Goal Clarity* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*. Hasil penelitian tersebut berpengaruh positif *Organizational Goal Clarity* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*.

Berada dari teori serta akibat yang akan terjadi, maka hipotesis diatas dinyatakan sebagai berikut:

**H5: Terdapat pengaruh positif *Organizational Goal Clarity* pada *Unethical Pro-organizational Behavior* terhadap kinerja karyawan.**

**METODE**

Jenis penelitian ini merupakan metode kuantitatif dengan memakai *Survey Research* pada karyawan bank di Bogor. Unit analisa yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan. Pengambilan data dilakukan dengan cara *cross sectional*. Seluruh item pernyataan diukur dengan memakai skala pengukuran Likert yaitu 1 sampai dengan 5.

**Karakteristik Responden**

Di penelitian ini melibatkan responden sebanyak 101 karyawan dengan dilakukan melalui penelitian lapangan menggunakan penyebaran kuesioner G-Form pada karyawan bank di Bogor. Ciri demografi responden pada penelitian ini dapat diketahui sesuai jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Buat mengetahui statistik tentang ciri responden sebagai objek penelitian berikut adalah tersaji analisis deskriptif responden di tabel sebagai berikut: Berikut ialah tabulasi ciri responden yang disebarkan sebesar 60 karyawan sebagai berikut:

**Tabel 1. Statistik Karakteristik Responden**

Karakteristik Demografis	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	43	43%
Wanita	67	67%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100,0%</b>
<b>Usia</b>		
18-24 Tahun	44	43,6%
25-35 Tahun	36	35,6%
35-45 Tahun	19	18,8%
46-55 Tahun	1	1%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
SMA	45	44,6%
D3	1	1%
S1	40	36,9%
S2	14	13,9%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>
<b>Lama Bekerja</b>		
<1 Tahun	33	32,7%
1-5 Tahun	51	50,5%
6-10 Tahun	6	5,9%
11-20 Taun	9	8,9%
>20	1	1%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100,0%</b>

Sumber: Pengolahan Data SPSS versi 27

Berdasarkan tabel karakteristik responden diatas adalah Jenis Kelamin yang mendominasi yaitu Wanita sebanyak 67 orang. Mayoritas usia didominasi 18-25 tahun sebanyak 44 orang, kemudian berdasarkan Tingkat Pendidikan didominasi dengan SMA sebanyak 45 orang, Selain itu berdasarkan Lama Bekerja mayoritas 1-5 tahun sebanyak 55 orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Tabel 2. Statistik Deskriptif

	N	Mean
Empowering Leadership	101	3,225
Work Group Cohesiveness	101	3,83
Individual Learning Orientation	101	4,09
Role Conflict	101	2,805
Organizational Goal Clarity	101	3,1775
Unethical Pro-organizational Behavior	101	3,265

Sumber: Pengolahan Data SPSS versi 27

Dari hasil deskriptif statistik variable *Empowering Leadership*, diketahui bahwa nilai rata-rata sebanyak **3,225**. Hal tersebut terbukti bahwa karyawan bank di Bogor percaya bahwa *Empowering Leadership* dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Dari hasil statistik deskriptif untuk variable *Work Group Cohesiveness* diketahui bahwa nilai rata-rata **3,83**. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan bank di Bogor dapat meningkatkan kinerja tim. Dari hasil statistic deskriptif untuk variable *Individual Learning Orientation* diketahui bahwa nilai rata-rata **4,09**. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bank di Bogor sebagai peningkatan kompetensi dan keterampilan. Dari hasil statistik deskriptif variable *Role Conflict* diketahui bahwa nilai rata-rata sebanyak **2,805**. Hasil menunjukkan bahwa karyawan bank di Bogor dapat meningkatkan kemampuan adaptasi.

### Uji Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis di penelitian ini dilakukan menggunakan metode regresi sederhana. Dasar pengambilan keputusan uji hipotesis berdasarkan Hair et al (2010) ialah bila  $p\text{-value} < 0,05$   $H_0$  Ditolak dan  $H_a$  Diterima  $p\text{-value} > 0,05$  maka  $H_0$  Diterima serta  $H_a$  Ditolak.

Tabel 3. Uji Hipotesis

Hipotesis	$\beta$	Sig	Keputusan
<i>Empowering Leadership</i> → <i>Unethical Pro-organizational Behavior</i>	0,316	0,0001	Ha1 Didukung
<i>Work Group Cohesiveness</i> → <i>Unethical Pro-organizational Behavior</i>	0,235	0,019	Ha2 Didukung
<i>Individual Learning Orientation</i> → <i>Unethical Pro-organization Behavior</i>	-0,025	0,806	Ha3 Didukung
<i>Role Conflict</i> → <i>Unethical Pro-organization Behavior</i>	0,305	0,000	Ha3 Didukung
<i>Organizational Goal Clarity</i> → <i>Unethical Pro-organization Behavior</i>	0,040	0,397	Ha3 Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari akibat pengujian hipotesis pertama bisa diketahui bahwa nilai signifikan buat pengujian dampak dari *Empowering Leadership* terhadap *Unethical Pro-organizational* sebanyak  $0,001 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dengan nilai  $\beta$  sebanyak 0,316. Akibat ini didukung oleh penelitian (Ilmu Manajemen et al., n.d.-b) menyebutkan hasil penelitian tersebut tidak pengaruh positif *Empowering Leadership* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*.

Dari akibat pengujian hipotesis pertama bisa diketahui bahwa nilai signifikan buat pengujian dampak dari *Work Group Cohesiveness* terhadap *Unethical Pro-organizational* sebanyak  $0,019 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dengan nilai  $\beta$  sebanyak  $0,235$ . Akibat ini didukung oleh penelitian (Flood & Flood, 1998) menyebutkan hasil penelitian tersebut tidak pengaruh positif *Work Group Cohesiveness* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*.

Dari akibat pengujian hipotesis pertama bisa diketahui bahwa nilai signifikan buat pengujian dampak dari *Individual Learning Orientation* terhadap *Unethical Pro-organizational* sebanyak  $0,086 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dengan nilai  $\beta$  sebanyak  $-0,025$ . Akibat ini didukung oleh penelitian (Park & Thayer, 2014b) menyebutkan hasil penelitian tersebut pengaruh positif *Individual learning Orientation* terhadap *Unethical Pro-organizational Behavior*

Dari akibat pengujian hipotesis pertama bisa diketahui bahwa nilai signifikan buat pengujian dampak dari *Role Conflict* terhadap *Unethical Pro-organizational* sebanyak  $0,000 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dengan nilai  $\beta$  sebanyak  $0,305$ . Akibat ini didukung oleh penelitian (Chan et al., n.d.) menyebutkan hasil penelitian tersebut tidak pengaruh positif *Role Conflict* terhadap *Unethical Pro-organizational*

Dari akibat pengujian hipotesis pertama bisa diketahui bahwa nilai signifikan buat pengujian dampak dari *Organizational Goal Clarity* terhadap *Unethical Pro-organizational* sebanyak  $0,397 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak dengan nilai  $\beta$  sebanyak  $0,040$ . Akibat ini didukung oleh penelitian (Hong Kong, n.d.-a) menyebutkan hasil penelitian tersebut pengaruh positif *Organizational Goal Clarity* terhadap *Unethical Pro-organizational*

## SIMPULAN

Sesuai dari akibat penelitian serta pembahasan di sebelumnya, maka bisa diberikan kesimpulan menjadi berikut:

Dari akibat analisis *Empowering Leadership* pada karyawan bank di Bogor, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden setuju dengan *Empowering Leadership* yang artinya para pemimpin berusaha memberdayakan karyawan dengan memberikan kepercayaan, wewenang, dan dukungan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka.

Dari hasil analisis *Work Group Cohesiveness* pada karyawan bank di Bogor, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden setuju dengan *Work Group Cohesiveness* yang artinya j suatu organisasi terjadi ketika anggota kelompok memiliki hubungan yang kuat, bekerja sama dengan baik, dan berbagi komitmen terhadap tujuan bersama.

Dari hasil analisis *Individual Learning Orientation* pada karyawan bank di Bogor, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden setuju dengan *Individual Learning Orientation* yang dimiliki individu dalam organisasi memiliki keinginan kuat untuk terus belajar, berkembang, dan meningkatkan keterampilan mereka.

Dari hasil analisis *Role Conflict* pada karyawan bank di Bogor, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden setuju dengan *Role Conflict* yang dimiliki individu menghadapi tuntutan pekerjaan yang saling bertentangan, kurangnya kejelasan peran, atau ekspektasi yang tidak realistis dari berbagai pihak.

Dari hasil analisis *Organizational Goal Clarity* pada karyawan bank di Bogor, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden setuju dengan *Organizational Goal Clarity* yang dimiliki dalam suatu organisasi terjadi ketika tujuan organisasi didefinisikan dengan jelas, dipahami oleh semua anggota, dan secara konsisten dikomunikasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chan, A. P. C., Daniel, ;, Chan, W. M., Asce, M., & Yeung, J. F. Y. (n.d.). *Overview of the Application of "Fuzzy Techniques" in Construction Management Research*. <https://doi.org/10.1061/ASCECO.1943-7862.0000099>
- Flood, R., & Flood, R. L. (1998). *Article in Systemic Practice and Action Research · June 1998 systemic Practice ana Action Research*. 11(3). <https://doi.org/10.1023/A:1022948013380>
- Gibson, 2003. (n.d.).
- Hartomo, A., & Yulianti, P. (2024). *PENGARUH EMPOWERING LEADERSHIP TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR : SEBUAH TINJAUAN LITERATUR SESTEMATIS*. 8(2).

- Hong Kong, T. (n.d.-a). *EMPLOYEE LEARNING ORIENTATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE CREATIVE SELF-EFFICACY YAPING GONG*.
- Hong Kong, T. (n.d.-b). *EMPLOYEE LEARNING ORIENTATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE CREATIVE SELF-EFFICACY YAPING GONG*.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004a). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004b). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Ilmu Manajemen, J., Kreativitas Karyawan, ;, & Creative, D. (n.d.-a). *Nomor 1-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya 2020 EMPOWERING LEADERSHIP* (Vol. 8).
- Ilmu Manajemen, J., Kreativitas Karyawan, ;, & Creative, D. (n.d.-b). *Nomor 1-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya 2020 EMPOWERING LEADERSHIP* (Vol. 8).
- Li, X., Pu, R., & Phakdeephrot, N. (2024). The interrelationships between emotional intelligence, achievement motivation and students' employability: exploring the mediating effect of self-efficacy. *Education and Training*. <https://doi.org/10.1108/ET-12-2021-0464>
- Lin, S., Chen, S., & Liu, X. (2023). The Dark Side of Empowering Leadership: How Empowering Leadership Affects Unethical Pro-Organizational Behavior in Construction Projects. *Buildings*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/buildings13102640>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175–197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Park, G., & Thayer, J. F. (2014a). From the heart to the mind: Cardiac vagal tone modulates top-down and bottom-up visual perception and attention to emotional stimuli. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 5, Issue MAY). Frontiers Research Foundation. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00278>
- Park, G., & Thayer, J. F. (2014b). From the heart to the mind: Cardiac vagal tone modulates top-down and bottom-up visual perception and attention to emotional stimuli. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 5, Issue MAY). Frontiers Research Foundation. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00278>
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedents and Consequences. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 77, Issue 2).
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. In *Managing Service Quality* (Vol. 21, Issue 1, pp. 88–107). <https://doi.org/10.1108/09604521111100261>