

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, otonomi, serta pelibatan karyawan mampu meningkatkan tingkat keterikatan kerja. Selain itu, *empowering leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan yang memberdayakan mampu membentuk kondisi psikologis karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna, merasa kompeten, serta memiliki kendali terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja yang dimiliki. Lebih lanjut, *psychological empowerment* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh *empowering leadership* terhadap *work engagement* tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui peningkatan kondisi psikologis karyawan.

Terakhir, *power distance orientation* terbukti memoderasi hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment*. Hasil ini

menunjukkan bahwa orientasi jarak kekuasaan memengaruhi kekuatan hubungan antara gaya kepemimpinan yang memberdayakan dan pemberdayaan psikologis karyawan, khususnya pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini menggunakan desain potong lintang (*cross-sectional*), sehingga tidak dapat menangkap perubahan perilaku atau persepsi karyawan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Kedua, data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan metode *self-report*, yang berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden. Ketiga, analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS-SEM), yang tidak mensyaratkan asumsi normalitas data. Meskipun metode ini sesuai untuk penelitian eksploratif dan prediktif, penggunaan PLS-SEM menekankan pada kemampuan prediksi model pada sampel penelitian, sehingga hasil yang diperoleh lebih bersifat kontekstual dan terbatas pada karakteristik data yang digunakan dalam penelitian ini. Keempat, penelitian ini hanya memfokuskan pada beberapa variabel tertentu, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya variabel lain yang turut memengaruhi *work engagement* namun tidak diteliti dalam penelitian ini. Kelima, penelitian ini melibatkan responden dari berbagai sektor industri, sehingga perbedaan karakteristik dan budaya kerja antar sektor belum sepenuhnya terkontrol. Kondisi ini berpotensi memengaruhi persepsi karyawan terhadap *empowering leadership* dan *psychological empowerment*, sehingga hasil penelitian perlu diinterpretasikan dengan mempertimbangkan variasi konteks organisasi.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi disarankan untuk mengintegrasikan pendekatan *empowering leadership* ke dalam sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Fungsi MSDM perlu merancang program *leadership development* yang secara khusus melatih pimpinan dalam menerapkan praktik pemberian otonomi, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta pengembangan komunikasi dua arah yang partisipatif. Dengan demikian, penerapan *empowering leadership* tidak hanya bergantung pada karakter individu pimpinan, tetapi menjadi bagian dari standar kompetensi kepemimpinan organisasi.

Selain itu, untuk meningkatkan *psychological empowerment*, MSDM perlu mengintegrasikan prinsip pemberdayaan ke dalam sistem manajemen kinerja dan pengembangan karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui penyusunan *job design* yang memberikan kejelasan peran (*role clarity*), sistem umpan balik yang terstruktur dan berkala, serta penyediaan program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan Generasi Z. Sistem penilaian kinerja juga dapat diarahkan untuk mendorong inisiatif, kreativitas, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Temuan mengenai peran *power distance orientation* menunjukkan bahwa kebijakan MSDM perlu mempertimbangkan karakteristik nilai generasi dalam membangun budaya organisasi. Pada konteks Generasi Z yang memiliki orientasi jarak kekuasaan rendah, MSDM disarankan untuk membangun budaya kerja yang lebih egaliter dan kolaboratif melalui mekanisme komunikasi dua arah, forum

diskusi rutin, *reverse mentoring*, serta sistem pengelolaan ide (*idea management system*) yang memberi ruang partisipasi aktif bagi karyawan. Integrasi kebijakan ini diharapkan dapat memperkuat efektivitas *empowering leadership* dalam meningkatkan *work engagement* secara berkelanjutan.

Selain itu, bagi karyawan Generasi Z, temuan penelitian ini menunjukkan pentingnya memanfaatkan ruang partisipasi dan otonomi yang diberikan oleh pimpinan melalui praktik *empowering leadership*. Generasi Z diharapkan dapat berperan lebih aktif dalam menyampaikan ide, berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan, serta mengembangkan inisiatif kerja yang konstruktif. Partisipasi aktif tersebut dapat memperkuat *psychological empowerment* yang pada akhirnya mendorong peningkatan *work engagement* dalam lingkungan kerja.

5.3.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain *longitudinal* guna mengamati dinamika hubungan antara *empowering leadership*, *psychological empowerment*, dan *work engagement* dari waktu ke waktu. Pendekatan *longitudinal* akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses pertukaran sosial sebagaimana dijelaskan dalam *Social Exchange Theory*. Selain itu, penelitian mendatang dapat memperluas objek penelitian dengan melibatkan generasi atau wilayah berbeda untuk menguji konsistensi peran *power distance orientation* dalam konteks budaya yang lebih beragam.

Hal ini penting untuk mengetahui apakah pola moderasi yang ditemukan dalam penelitian ini bersifat kontekstual atau universal. Peneliti selanjutnya juga dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain yang berpotensi memengaruhi

work engagement, seperti *job resources*, *perceived organizational support*, atau gaya kepemimpinan lainnya, guna mengembangkan model yang lebih komprehensif dan memperkaya pengujian terhadap mekanisme mediasi dan moderasi dalam penelitian kepemimpinan.



DAFTAR RUJUKAN

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62(November2020), 102437. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>
- Al-Mutairi, W., Nassani, A., & Al-Malki, H. (2021). Psychological Empowerment, and Job Engagement: The Mediating Effect of Job Satisfaction in Saudi Arabia Private Sector. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 7, 1668–1681. <https://doi.org/10.15520/jassh.v7i4.602>
- Empowering, P., Terhadap, L., Guru, K., Psychological, D., Sebagai, E., & Mediasi, V. (2021). *Pengaruh empowering leadership terhadap kinerja guru dengan psychological empowerment sebagai variabel mediasi*. 9(2014), 907–919.
- Fadila, F., Sri, H., Sawitri, R., & Maret, U. S. (2023). *Empowering Leadership Terhadap Kinerja Pekerjaan , Keterlibatan Kerja , Dan Keterlibatan Kerja Kreatif: Peran Mediasi Pemberdayaan Psikologis*. 2(April), 948–960.
- Fatima, S., & Srivastava, U. (2024). Exploring Work-Life Balance Strategies Among Generation Z In The Education Sector: An Exploratory Analysis. *Educational Administration Theory and Practices*. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4438>
- Gao, L., & Madni, G. (2024). Utility of Z Generation in Context of Corporate Social Responsibility Towards Green Environment. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02499-3>
- Hair, J. F. (2019). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanafy, H. A., & Al-hajla, A. H. (2025). *Empowering leadership and employee innovation : unraveling the roles of psychological empowerment and knowledge sharing*. 7(4), 366–391. <https://doi.org/10.1108/JHASS-11-2024-0200>
- Hochreiter, V., Benedetto, C., & Loesch, M. (2023). *The Stimulus-Organism-Response (S-O-R) Paradigm as a Guiding Principle in Environmental Psychology: Comparison of its Usage in Consumer Behavior and Organizational Culture and Leadership Theory 2 . Literature Review*. 3(1), 7–16. <https://doi.org/10.18775/jebd.2806-8661.2021.31.5001>
- Impact and Application of Social Exchange Theory in Employee Retention*. (n.d.).

- Knevelsrud, H., Hetland, J., Bakker, A. B., Sørli, H. O., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2025). Empowering leadership and employee work engagement : a diary study using self- determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 00(00), 1–19. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2594485>
- Komunikasi, J., & Penyiaran, D. A. N. (2023).
- Kwan, H. K. (2025). *Power distance orientation alleviates the beneficial effects of empowering leadership on actors ' work engagement via negative affect and sleep quality*. 689–714.
- Li, M., & Rasiah, R. (2025). *High-performance work systems , psychological empowerment , and power distance orientation in shaping employee innovation , a moderated mediation model*. 1–17.
- Management, B., Meng, Q., & Sun, F. (2019). *The Impact Of Psychological Empowerment On Work Engagement Among University Faculty Members In China*. 983–990.
- Manuscript, A. A. (2020). <https://eprints.gla.ac.uk/202167/>. November 2019, 403–416. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.031>
- Motivation, I., Ishfaq, F., & Ali, M. (2023). *Research Journal for Societal Issues*. 5(3), 131–152.
- Peral, S. L. (2025). *Empowering leadership , playful work design , and work engagement*. 55(3), 447–458. <https://doi.org/10.1177/00812463251365493>
- Rescalvo-martin, E., Castillo, A., Moreno-marcial, A. P., Albacete-saez, C. A., & Llorens-montes, F. J. (2022). International Journal of Hospitality Management Effects of empowering leadership under boundary conditions in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 105(September 2021), 103269. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103269>
- Rivai, H. A. (2013). *Anteseden Komitmen Organisasional Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Tugas (Job Performance) Guru*. 17(1), 1–16.
- Salamon, J., Tóth-Király, I., Bóthe, B., Nagy, T., & Orosz, G. (2021). Having the Cake and Eating It Too: First-Order, Second-Order and Bifactor Representations of Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.615581>
- Samakao, M., & Mulenga, R. (2023). Understanding the Counterproductive Effects of Micromanagement in Leadership Using the Lenses of Subordinate's Employees. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2023.701159>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.

- Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., & Setiawan, A. (2022). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Perceived organizational support , employee work engagement and work life balance : Social exchange theory perspective sosial*. 15(2), 133–143.
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.012>
- Westover, J. (2024). Beyond Command and Control: Empowering Leaders Build Capability and Drive Innovation. *Human Capital Leadership Review*. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.13.3.8>

