



Kunci Peningkatan Produktivitas Melalui Pemberdayaan Karyawan

Wiswina Waruwu ¹, dan Idah Kusuma Dewi ^{2*}

¹ STIEPARI Semarang; Jl. Lamongan Tengah bendan No.depan, Bendan Ngisor, Kec. Gajahmungkur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50233, e-mail : wiswina.21510359@student.stiepari.ac.id

² STIEPARI Semarang; Jl. Lamongan Tengah bendan No.depan, Bendan Ngisor, Kec. Gajahmungkur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50233, e-mail : Idahkusumadewi@stiepari.ac.id

* Corresponding Author : Idah Kusuma Dewi

Abstract: This study aims to analyze key factors driving productivity improvement through employee empowerment at PT. TI Matsuoka Winner Industri, a Japanese-owned garment factory in Semarang focused on export production. Employing a qualitative approach with a case study design, the research involved five informants: a manager, a supervisor, a quality control employee, and two sewing operators. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis, then analyzed using thematic analysis techniques. The findings reveal that employee empowerment practices remain at an early developmental stage and are inconsistently implemented across production divisions (cutting, sewing, finishing, and quality control). Major barriers include a hierarchical organizational culture, resistance from mid-level supervisors, limited information technology support, strict export deadlines, and seasonal demand fluctuations. The study highlights that employee empowerment depends not only on managerial policy but also on organizational culture and system readiness. This research contributes to the literature on employee empowerment in Indonesia's export-oriented garment industry and provides strategic recommendations for management to build a sustainable empowerment system through cultural transformation, leadership competency development, technology optimization, and alignment of performance management with human resource development within a highly competitive global production environment.

Keywords: Employee Empowerment; Productivity; Manufacturing Industry; Organizational Culture; Human Resource Management

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor kunci dalam peningkatan produktivitas melalui pemberdayaan karyawan di PT. TI Matsuoka Winner Industri, sebuah pabrik garmen di Semarang yang berorientasi ekspor dan dimiliki oleh investor Jepang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang melibatkan lima informan: manajer, supervisor, karyawan quality control, dan dua operator jahit. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan telaah dokumen, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pemberdayaan karyawan masih berada pada tahap pengembangan awal dan belum diterapkan secara merata di seluruh divisi produksi (cutting, sewing, finishing, dan quality control). Hambatan utama berasal dari budaya organisasi yang hierarkis, resistensi supervisor tingkat menengah, keterbatasan dukungan teknologi informasi, tekanan tenggat ekspor yang ketat, serta fluktuasi permintaan musiman. Temuan ini menegaskan bahwa pemberdayaan karyawan tidak hanya bergantung pada kebijakan manajemen, tetapi juga pada kesiapan budaya dan sistem pendukung organisasi. Kontribusi penelitian ini terletak pada pengayaan literatur pemberdayaan karyawan di industri garmen ekspor Indonesia serta rekomendasi strategis bagi manajemen untuk membangun sistem pemberdayaan yang berkelanjutan melalui transformasi budaya kerja, pengembangan kompetensi kepemimpinan, optimalisasi teknologi, dan penyelarasan kinerja dengan pengembangan sumber daya manusia.

Received: 24 Juli 2025

Revised: 13 September 2025

Accepted: 12 November 2025

Published: 14 November 2025

Curr. Ver.: 14 November 2025



Copyright: © 2025 by the authors.
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

Kata kunci: Pemberdayaan Karyawan, Produktivitas, Industri Manufaktur, Budaya Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pendahuluan

Perkembangan industri manufaktur di Indonesia menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0[1], [2]. Perusahaan manufaktur dituntut untuk meningkatkan daya saing melalui peningkatan produktivitas yang berkelanjutan, salah satunya melalui optimalisasi sumber daya manusia[3], [4]. Pemberdayaan karyawan menjadi strategi penting yang dapat mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia dari pendekatan tradisional yang bersifat *top-down* menjadi pendekatan yang lebih partisipatif dan kolaboratif[5]–[8]. Pemberdayaan karyawan tidak hanya dipandang sebagai konsep manajemen modern, tetapi juga sebagai kebutuhan strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan[9]–[11].

PT. TI Matsuoka Winner Industri adalah pabrik garmen besar di Semarang yang dimiliki oleh investor Jepang dan fokus pada produksi pakaian jadi untuk tujuan ekspor. Perusahaan ini memproduksi pakaian jadi dengan kualitas ekspor, khususnya pakaian dalam seperti kaos dalam, boxer, dan pakaian tidur. Sebagai entitas berskala besar, PT. TI Matsuoka Winner Industri menerapkan struktur organisasi lini dan staf. Perusahaan ini tetap berada di garis depan persaingan industri manufaktur yang ketat, di mana peningkatan produktivitas menjadi kunci untuk memenuhi standar kualitas internasional dan menjaga daya saing biaya produksi.

Observasi awal di PT. TI Matsuoka Winner Industri menunjukkan adanya fenomena yang menarik terkait dengan produktivitas karyawan. Meskipun perusahaan telah menerapkan sistem manajemen kualitas internasional dan investasi teknologi, pencapaian target produktivitas masih mengalami fluktuasi yang cukup tinggi. Data internal perusahaan menunjukkan bahwa produktivitas karyawan pada beberapa divisi belum mencapai standar optimal yang ditetapkan manajemen. Fenomena ini mengindikasikan adanya faktor-faktor non-teknis yang memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah aspek pemberdayaan karyawan yang belum dioptimalkan secara maksimal.

Permasalahan utama yang diidentifikasi di PT. TI Matsuoka Winner Industri berkaitan dengan tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan operasional yang masih terbatas. Struktur organisasi yang hierarkis dan budaya kerja yang masih mengandalkan instruksi dari atasan menyebabkan kreativitas dan inisiatif karyawan tidak berkembang optimal. Kondisi ini berdampak pada rendahnya *sense of ownership* karyawan terhadap pekerjaan dan proses yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, akses karyawan terhadap informasi strategis perusahaan masih terbatas, sehingga pemahaman mereka tentang kontribusi pekerjaan terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan belum optimal.

Masalah lain yang teridentifikasi adalah keterbatasan program pengembangan kompetensi yang bersifat holistik dan berkelanjutan. Meskipun perusahaan telah menyelenggarakan program pelatihan teknis, program pengembangan *soft skills* dan kepemimpinan untuk karyawan level operasional masih terbatas. Hal ini menyebabkan karyawan merasa tidak memiliki jalur karier yang jelas dan kurang termotivasi untuk meningkatkan kontribusinya terhadap perusahaan. Kondisi ini diperparah dengan sistem *reward and recognition* yang belum sepenuhnya mengakomodasi kontribusi inovatif karyawan dalam perbaikan proses kerja.

Dampak dari permasalahan tersebut terlihat dari beberapa indikator kinerja organisasi yang belum optimal. Tingkat absensi karyawan masih relatif tinggi dibandingkan dengan standar industri, sementara tingkat *turnover* pada posisi tertentu juga menunjukkan tren yang perlu mendapat perhatian. Selain itu, jumlah saran perbaikan yang diajukan karyawan melalui sistem *suggestion system* masih rendah, yang mengindikasikan kurangnya keterlibatan aktif karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan. Kondisi ini tentunya berdampak pada pencapaian target produktivitas dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Penelitian terdahulu mengenai hubungan pemberdayaan karyawan dan produktivitas menunjukkan hasil yang beragam dan terkadang kontradiktif, sehingga menciptakan kesenjangan penelitian yang perlu dijembatani[12]–[16]. Studi di industri perhotelan menunjukkan korelasi positif yang kuat antara pemberdayaan karyawan dan produktivitas[17]–[20], namun pemberdayaan dapat menimbulkan konflik dan penurunan kinerja dalam jangka pendek jika tidak diimplementasikan dengan tepat[3], [21]–[23].

Kesenjangan penelitian juga terlihat dari minimnya studi yang mengkaji pemberdayaan karyawan dalam konteks industri manufaktur di Indonesia. Sebagian besar penelitian pemberdayaan karyawan dilakukan pada sektor jasa atau industri *high-tech* di negara maju, sehingga aplikasinya pada industri manufaktur tradisional dengan karakteristik tenaga kerja yang berbeda masih memerlukan kajian lebih mendalam.[24]–[27] Selain itu, penelitian yang mengeksplorasi mekanisme psikologis dan sosial yang mendasari hubungan pemberdayaan karyawan dan produktivitas dalam konteks budaya kerja Indonesia masih sangat terbatas[28]–[30].

Berdasarkan identifikasi permasalahan dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kunci peningkatan produktivitas melalui pemberdayaan karyawan di PT. TI Matsuoka Winner Industri. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur pemberdayaan karyawan dalam konteks industri manufaktur Indonesia, sekaligus memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi pemberdayaan karyawan yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan perusahaan. Melalui pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini akan menggali secara mendalam praktik pemberdayaan karyawan yang efektif dan dampaknya terhadap peningkatan produktivitas dalam konteks organisasi yang spesifik.

2. Kajian Pustaka atau Penelitian Terkait

2.1 Konsep Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan merupakan konsep yang telah berkembang pesat dalam literatur manajemen sumber daya manusia sejak dekade 1990-an[10], [11], [31], [32]. Pemberdayaan sebagai proses meningkatkan perasaan *self-efficacy* di kalangan anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang mendorong ketidakberdayaan dan penghapusan kondisi tersebut melalui praktik manajemen formal dan teknik pemberian informasi *self-efficacy*[33]–[36]. Konsep ini mengembangkan model pemberdayaan psikologis dengan empat dimensi yaitu makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan nasib sendiri (*self-determination*), dan dampak (*impact*)[37]–[39].

Literatur menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki beberapa dimensi utama yang saling berkaitan[12], [13], [40], [41]. Tiga dimensi pemberdayaan yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan, berbagi informasi, dan pelatihan untuk membangun kompetensi[42]–[45].

2.2 Konsep Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan[15], [16], [46], [47]. Konsep ini mencakup efisiensi (rasio output terhadap input) dan efektivitas (pencapaian tujuan yang ditetapkan)[48]–[51]. Produktivitas kerja dapat diukur melalui berbagai indikator seperti kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian, dan tingkat kehadiran karyawan[52]–[57].

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja termasuk kemampuan individu, motivasi kerja, lingkungan kerja, teknologi, dan sistem manajemen[14], [58], [59]. Penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang progresif, termasuk pemberdayaan karyawan, berkorelasi positif dengan produktivitas organisasi[2], [27], [60].

3. Metode yang Diusulkan

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menggali secara mendalam praktik pemberdayaan karyawan dan dampaknya terhadap

produktivitas di PT.TI Matsuoka Winner Industri (TIMW)[61]. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena pemberdayaan karyawan dari perspektif pelaku yang terlibat langsung dalam proses tersebut, sehingga dapat mengungkap makna dan pengalaman yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.

Tahap pertama yang dilakukan adalah persiapan penelitian dengan melakukan studi pendahuluan untuk memahami profil perusahaan, struktur organisasi, dan kebijakan sumber daya manusia yang berlaku di PT.TI Matsuoka Winner Industri. Pada tahap ini, peneliti akan mengajukan izin penelitian kepada manajemen perusahaan dan menyiapkan instrumen penelitian berupa pedoman wawancara mendalam dan pedoman observasi. Pedoman wawancara akan disusun berdasarkan dimensi pemberdayaan karyawan yang meliputi otonomi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, akses terhadap informasi, dan pengembangan kompetensi.

Tahap kedua adalah pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang dipilih secara purposif. Informan akan terdiri dari tiga kategori yaitu manajemen tingkat atas yang bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan pemberdayaan, supervisor atau kepala bagian yang mengimplementasikan kebijakan tersebut, dan karyawan operasional yang menjadi sasaran pemberdayaan. Jumlah informan berdasarkan kategori sebanyak 5 yaitu 1 manajer, 1 supervisor, 1 *quality control* (QC) dan 2 karyawan operasional, pengumpulan data dihentikan ketika tidak ditemukan lagi informasi baru yang signifikan. Wawancara akan dilakukan dengan menggunakan teknik semi terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam menggali informasi yang mendalam.

Selain wawancara mendalam, peneliti juga akan melakukan observasi partisipan untuk mengamati secara langsung praktik pemberdayaan karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari di PT.TI Matsuoka Winner Industri. Observasi akan difokuskan pada interaksi antara atasan dan bawahan, proses pengambilan keputusan, mekanisme komunikasi, dan pelaksanaan program pengembangan karyawan. Data observasi akan dicatat dalam bentuk catatan lapangan yang detail untuk mendukung dan melengkapi data wawancara.

Pengumpulan data sekunder akan dilakukan melalui telaah dokumen perusahaan yang relevan dengan pemberdayaan karyawan seperti kebijakan sumber daya manusia, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, program pelatihan dan pengembangan, serta laporan kinerja karyawan. Analisis dokumen ini akan memberikan pemahaman tentang kerangka formal pemberdayaan karyawan yang diterapkan perusahaan.

Analisis data akan dilakukan secara induktif dengan menggunakan teknik analisis tematik. Proses analisis dimulai dengan transkripsi seluruh hasil wawancara, kemudian dilakukan kodifikasi untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul dari data. Analisis akan dilakukan dalam tiga tahap yaitu reduksi data untuk menyederhanakan dan memfokuskan data, penyajian data dalam bentuk matriks atau diagram untuk memudahkan interpretasi, dan penarikan kesimpulan berdasarkan pola-pola yang ditemukan. Untuk memastikan kredibilitas hasil penelitian, akan dilakukan triangulasi data dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data.

Validitas penelitian akan dijaga melalui beberapa strategi yaitu member checking dengan meminta konfirmasi informan terhadap hasil interpretasi data, *peer debriefing* melalui diskusi dengan peneliti lain untuk menguji objektivitas analisis, dan *thick description* dengan memberikan deskripsi yang kaya dan detail tentang konteks penelitian. Seluruh proses penelitian akan didokumentasikan secara sistematis untuk memastikan dependabilitas dan *confirmability* hasil penelitian.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil

4.1.1 Praktik Pemberdayaan Karyawan di PT.TI Matsuoka Winner Industri

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan lima informan yang terdiri dari satu manajer, satu supervisor, satu karyawan pengendali mutu, dan dua karyawan operasional (operator jahit), ditemukan bahwa praktik pemberdayaan karyawan di PT.TI Matsuoka Winner Industri masih berada dalam tahap pengembangan dengan tingkat implementasi yang bervariasi di setiap divisi produksi garmen. Manajer sumber daya manusia mengungkapkan bahwa perusahaan telah memiliki komitmen untuk meningkatkan keterlibatan karyawan melalui berbagai program pemberdayaan, namun implementasinya masih menghadapi tantangan budaya organisasi yang hirarkis dan resistensi dari sebagian supervisor tingkat menengah, terutama dalam departemen *cutting*, *sewing*, dan *finishing*.

Hasil observasi menunjukkan bahwa dimensi otonomi kerja karyawan dalam industri garmen masih terbatas pada aspek teknis operasional produksi pakaian, di mana operator jahit memiliki kebebasan untuk mengatur ritme kerja dan teknik jahitan dalam batas-batas standar kualitas ekspor yang telah ditetapkan. Supervisor produksi menjelaskan bahwa karyawan diberikan wewenang untuk melakukan penyesuaian kecil pada metode jahit dan penanganan bahan tekstil asalkan tidak menyimpang dari spesifikasi *buyer* internasional dan standar keselamatan yang berlaku. Namun, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait perubahan desain produk, pemilihan bahan baku, atau modifikasi line produksi masih sangat minimal dan memerlukan persetujuan berlapis dari manajemen.

Dimensi partisipasi dalam pengambilan keputusan menunjukkan hasil yang beragam antara divisi *cutting*, *sewing*, dan *finishing*. Karyawan pengendali mutu menyatakan bahwa mereka sering dilibatkan dalam diskusi perbaikan kualitas jahitan, pengecekan ukuran, dan resolusi *defect* produk garmen, termasuk memberikan masukan untuk penyelesaian masalah teknis terkait standar ekspor yang terjadi di lantai produksi. Sebaliknya, kedua karyawan operasional (operator jahit dan operator *finishing*) yang diwawancarai mengungkapkan bahwa kesempatan mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan masih terbatas pada saran perbaikan melalui sistem kotak saran, yang tidak selalu mendapat respons atau tindak lanjut yang memadai dari manajemen, terutama terkait ergonomi *workplace* dan efisiensi proses produksi garmen.

Akses karyawan terhadap informasi perusahaan menunjukkan pola yang cukup terbuka untuk informasi operasional harian seperti target produksi garmen, jadwal pengiriman ekspor, spesifikasi *buyer*, dan standar kualitas internasional, namun informasi strategis seperti rencana ekspansi pasar, kebijakan investasi mesin jahit dan teknologi garmen, serta kondisi keuangan perusahaan masih terbatas pada level manajemen tertentu. Manajer menjelaskan bahwa pembatasan akses informasi ini dilakukan untuk menjaga kerahasiaan bisnis dan strategi kompetitif dalam industri garmen ekspor, meskipun disadari bahwa hal ini dapat mengurangi pemahaman karyawan tentang kontribusi mereka terhadap pencapaian target ekspor dan kepuasan *buyer* internasional.

Program pengembangan kompetensi karyawan telah dilaksanakan secara rutin melalui pelatihan teknis jahit, penanganan mesin industri garmen, dan keselamatan kerja, namun program pengembangan kepemimpinan dan keterampilan manajerial untuk karyawan operasional masih sangat terbatas. Supervisor menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan lebih fokus pada peningkatan kemampuan teknis sesuai dengan perkembangan teknologi produksi garmen dan tren fashion internasional, sementara pengembangan kemampuan komunikasi, pemecahan masalah, dan kepemimpinan belum menjadi prioritas utama dalam program pelatihan perusahaan.

4.1.2 Tingkat Produktivitas Karyawan

Data produktivitas karyawan yang diperoleh dari dokumen perusahaan menunjukkan bahwa pencapaian target produksi garmen mengalami fluktuasi yang cukup positif selama

beberapa tahun terakhir, dengan tingkat pencapaian rata-rata sebesar tujuh puluh delapan persen dari target yang ditetapkan. Manajer produksi menjelaskan bahwa faktor utama yang mempengaruhi produktivitas dalam industri garmen bukan hanya kemampuan teknis jahit karyawan, tetapi juga tingkat motivasi dan keterlibatan mereka dalam proses produksi pakaian ekspor sehari-hari.

Hasil wawancara dengan karyawan operasional (operator jahit) mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan berkaitan erat dengan sejauh mana mereka merasa dihargai dan diberdayakan dalam menjalankan tugas produksi garmen. Operator jahit yang merasa memiliki otonomi lebih besar dalam pekerjaannya, seperti fleksibilitas dalam mengatur metode jahitan dan ritme kerja, menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja dalam sistem kontrol ketat. Hal ini terlihat dari perbedaan tingkat pencapaian target per jam dan kualitas jahitan antara line produksi yang menerapkan pemberdayaan lebih intensif dengan line yang masih menggunakan pendekatan manajemen tradisional.

Karyawan pengendali mutu menyatakan bahwa ketika mereka diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses perbaikan dan pengambilan keputusan teknis terkait standar kualitas garmen ekspor, motivasi kerja mereka meningkat secara signifikan yang berdampak positif pada akurasi *quality control* dan efektivitas identifikasi produk. Sebaliknya, karyawan operasional yang memiliki keterbatasan dalam partisipasi pengambilan keputusan menunjukkan tingkat inisiatif yang rendah dalam mengidentifikasi dan melaporkan potensi masalah kualitas atau efisiensi di line produksi mereka.

Tingkat *turnover* karyawan pada divisi yang menerapkan pemberdayaan lebih intensif, seperti divisi *quality control* dan sampel produk, menunjukkan angka yang lebih rendah dibandingkan dengan divisi produksi massal, mengindikasikan bahwa pemberdayaan berpengaruh tidak hanya pada produktivitas jangka pendek tetapi juga pada retensi karyawan jangka panjang dalam industri garmen. Data menunjukkan bahwa divisi dengan tingkat pemberdayaan tinggi memiliki tingkat *turnover* sebesar lima persen per tahun, sementara divisi produksi massal dengan pemberdayaan terbatas mencapai dua belas persen per tahun.

4.1.3 Hambatan Implementasi Pemberdayaan Karyawan

Identifikasi hambatan implementasi pemberdayaan karyawan dilakukan melalui analisis mendalam terhadap pengalaman dan perspektif seluruh informan dalam konteks industri garmen ekspor. Hambatan utama yang teridentifikasi adalah budaya organisasi yang masih kental dengan hierarki ketat dan resistensi dari sebagian supervisor terhadap perubahan sistem manajemen yang lebih partisipatif, terutama dalam mengelola operator jahit yang sebagian besar berpendidikan menengah. Manajer mengakui bahwa warisan budaya kerja industri garmen yang mengutamakan kepatuhan terhadap instruksi atasan dan fokus pada target kuantitas produksi masih sangat kuat, sehingga upaya untuk meningkatkan inisiatif dan kreativitas karyawan dalam optimalisasi proses jahit memerlukan waktu dan usaha yang konsisten.

Keterbatasan sistem teknologi informasi juga menjadi hambatan signifikan dalam berbagi informasi dan komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan operasional dalam industri garmen yang masih mengandalkan proses manual *intensive*. Supervisor menjelaskan bahwa sistem komunikasi yang ada masih mengandalkan papan pengumuman dan *briefing* pagi yang bersifat satu arah, sehingga informasi dari operator jahit sering terlambat sampai ke manajemen atau sebaliknya. Kondisi ini menghambat responsivitas organisasi terhadap masalah *quality* dan efisiensi produksi garmen serta mengurangi efektivitas partisipasi karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan.

Hambatan spesifik industri garmen adalah tekanan *deadline* pengiriman ekspor yang sangat ketat dan fluktuasi order dari *buyer* internasional yang sering berubah-ubah. Manajer produksi menjelaskan bahwa dalam situasi *rush order* atau perubahan spesifikasi mendadak dari *buyer*, manajemen cenderung kembali menggunakan pendekatan direktif dan *overtime* intensif untuk memastikan pengiriman tepat waktu, yang dapat mengurangi konsistensi dalam penerapan pemberdayaan karyawan. Kondisi ini menciptakan konflik antara kebutuhan jangka

pendek untuk memenuhi kontrak ekspor dengan tujuan jangka panjang untuk mengembangkan budaya pemberdayaan dalam organisasi.

Faktor lain yang unik dalam industri garmen adalah keterbatasan kompetensi sebagian supervisor dalam menerapkan teknik pemberdayaan kepada karyawan dengan latar belakang pendidikan yang beragam, mulai dari lulusan SD hingga SMA. Beberapa supervisor masih menggunakan pendekatan komando yang keras dalam mengejar target produksi, sehingga sulit menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inisiatif karyawan dalam optimalisasi teknik jahit. Karyawan operasional menyatakan bahwa mereka sering merasa takut untuk menyampaikan ide atau saran perbaikan karena khawatir akan dianggap membuang-waktu produksi atau mengganggu ritme kerja line yang sudah terstandarisasi.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Analisis Praktik Pemberdayaan Karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik pemberdayaan karyawan di PT.TI Mat-suoka Winner Industri sebagai pabrik garmen ekspor masih berada pada tahap awal pengembangan dengan karakteristik yang unik dibandingkan industri manufaktur lainnya. Industri garmen memiliki ciri khas sebagai sektor padat karya dengan ketergantungan tinggi pada keterampilan manual operator jahit, yang menciptakan dinamika pemberdayaan yang berbeda dengan industri otomotif atau elektronik yang lebih mengandalkan teknologi tinggi. Perbedaan fundamental ini mempengaruhi cara pemberdayaan diimplementasikan dan diukur keberhasilannya dalam konteks produksi garmen ekspor.

Penerapan pemberdayaan yang bervariasi antar divisi produksi seperti pemotongan bahan, penjahitan, penyelesaian akhir, dan pengendalian kualitas mencerminkan kompleksitas proses produksi garmen yang memiliki tingkat persyaratan keterampilan yang berbeda-beda. Divisi pengendalian kualitas menunjukkan tingkat pemberdayaan yang lebih tinggi karena sifat pekerjaannya yang memerlukan pertimbangan profesional dan pengambilan keputusan dalam menilai standar kualitas ekspor, sementara divisi penjahitan yang lebih bersifat berulang menunjukkan pemberdayaan yang lebih terbatas pada aspek teknis operasional. Diferensiasi ini menggambarkan bahwa pemberdayaan perlu disesuaikan dengan karakteristik dan tuntutan spesifik setiap tahapan produksi.

Dimensi otonomi kerja yang terbatas pada aspek teknis operasional dalam industri garmen mencerminkan karakteristik produksi yang harus mengikuti spesifikasi pembeli yang sangat terperinci dan standar kualitas ekspor yang ketat. Kelenturan yang dapat diberikan kepada operator jahit terbatas pada pengoptimalan metode kerja individual tanpa mengubah spesifikasi produk jadi yang telah ditetapkan pembeli internasional. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemberdayaan dalam industri garmen ekspor memiliki batasan yang lebih ketat dibandingkan industri yang memproduksi untuk pasar domestik, mengingat tuntutan konsistensi dan standarisasi yang sangat tinggi dalam memenuhi ekspektasi pasar global.

Perbedaan tingkat partisipasi antara karyawan pengendalian kualitas dan operator jahit menggambarkan pembagian pemberdayaan berdasarkan sifat pekerjaan dalam industri garmen. Karyawan pengendalian kualitas yang memiliki tanggung jawab untuk memastikan kesesuaian produk dengan standar pembeli internasional secara alamiah memiliki ruang yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan teknis, sementara operator jahit yang bekerja dalam sistem upah per potong cenderung lebih fokus pada pencapaian target kuantitas. Pembagian peran ini mencerminkan struktur kerja yang hierarchikal namun tetap memungkinkan adanya ruang pemberdayaan sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan keahlian yang dimiliki.

Keterbatasan akses informasi strategis dalam industri garmen juga dipengaruhi oleh tingkat kepekaan informasi terkait hubungan dengan pembeli, strategi penetapan harga, dan posisi pasar yang sangat kompetitif dalam industri mode global. Manajemen perlu menyeimbangkan keterbukaan internal dengan kebutuhan menjaga kerahasiaan kecerdasan bisnis yang sangat penting untuk keunggulan kompetitif dalam merebut pesanan ekspor. Dilema ini mencerminkan tantangan khusus yang dihadapi perusahaan garmen ekspor dalam

mengimplementasikan pemberdayaan, di mana transparansi informasi harus dibatasi untuk melindungi kepentingan strategis perusahaan.

Kompleksitas pemberdayaan dalam industri garmen ekspor juga tercermin dari kebutuhan untuk menyeimbangkan antara fleksibilitas operasional dengan standardisasi proses yang dipersyaratkan oleh sistem jaminan kualitas internasional. Karyawan diberdayakan untuk mengoptimalkan kinerja individual dalam kerangka prosedur yang telah terstandarisasi, sehingga ruang kreativitas dan inovasi lebih terbatas dibandingkan industri lain yang memiliki toleransi variasi yang lebih besar.

Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan karyawan dalam industri garmen ekspor memerlukan pendekatan yang disesuaikan dengan karakteristik sektor ini, termasuk pertimbangan terhadap struktur rantai pasok global, tuntutan pembeli internasional, dan dinamika pasar mode yang sangat cepat berubah. Strategi pemberdayaan yang efektif harus mampu mengakomodasi batasan-batasan struktural ini sambil tetap memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi [62]–[65].

Dalam konteks yang lebih luas, analisis ini menunjukkan bahwa teori pemberdayaan karyawan perlu diperkaya dengan pemahaman tentang karakteristik industri spesifik, mengingat setiap sektor memiliki tantangan dan peluang yang unik dalam mengimplementasikan praktik pemberdayaan. Industri garmen ekspor, dengan karakteristik padat karya dan orientasi pasar globalnya, menghadirkan dinamika pemberdayaan yang berbeda dari industri manufaktur lainnya dan memerlukan model pendekatan yang disesuaikan dengan realitas operasional dan strategisnya. [35], [36], [66], [67].

4.2.2 Hubungan Pemberdayaan Karyawan dan Produktivitas

Dalam industri garmen, pengukuran produktivitas memiliki dimensi yang lebih kompleks dibandingkan industri manufaktur lainnya, karena tidak hanya mencakup aspek kuantitas hasil produksi tetapi juga kualitas jahitan, tingkat kerusakan produk, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan gaya atau spesifikasi pembeli. Karyawan yang merasakan pemberdayaan dalam pekerjaannya menunjukkan tingkat kelenturan yang lebih tinggi dalam menghadapi keberagaman pesanan dan perubahan permintaan dari pembeli internasional. Hal ini mencerminkan bahwa pemberdayaan tidak hanya berdampak pada aspek teknis produksi, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk merespons dinamika pasar ekspor yang sangat cepat berubah.

Pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja kualitas sangat menentukan dalam industri garmen ekspor, mengingat tingkat penolakan produk yang tinggi dapat menimbulkan dampak yang merusak terhadap hubungan dengan pembeli dan reputasi perusahaan di pasar internasional. Operator jahit yang merasakan pemberdayaan dalam lingkungan kerjanya cenderung menunjukkan sikap yang lebih proaktif dalam melakukan pengendalian kualitas mandiri dan memberikan tanggap yang lebih baik terhadap umpan balik mengenai kualitas, yang pada gilirannya berkontribusi pada penurunan tingkat kerusakan produk dan peningkatan kepuasan pelanggan. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja, yang merupakan faktor krusial dalam mempertahankan standar kualitas ekspor.

Dampak pemberdayaan terhadap tingkat perpindahan karyawan dalam industri garmen ekspor memiliki signifikansi yang sangat penting, mengingat besarnya investasi yang diperlukan untuk melatih operator jahit yang terampil dan pentingnya mempertahankan karyawan berpengalaman untuk menjaga konsistensi kualitas produksi. Tingkat perpindahan karyawan yang rendah pada divisi dengan tingkat pemberdayaan yang tinggi menunjukkan bahwa pemberdayaan dapat menjadi strategi retensi yang efektif dalam menghadapi persaingan talenta di industri garmen. Kondisi ini sangat relevan dalam konteks industri yang menghadapi tantangan kelangkaan tenaga kerja terampil dan meningkatnya mobilitas pekerja antar perusahaan garmen.

Fluktuasi pencapaian target produksi yang masih tinggi dalam industri garmen juga dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti permintaan musiman, perubahan tren mode,

dan ketidakstabilan pesanan dari pembeli internasional. Pemberdayaan karyawan memiliki potensi untuk meningkatkan kelincihan organisasi dalam menghadapi fluktuasi tersebut, namun memerlukan penerapan yang konsisten dan berkelanjutan untuk mencapai kestabilan kinerja. Kemampuan organisasi untuk mempertahankan produktivitas yang stabil di tengah perubahan eksternal yang dinamis menjadi indikator penting dari efektivitas program pemberdayaan yang diimplementasikan.

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa dalam konteks industri garmen ekspor, pemberdayaan karyawan bukan sekadar strategi peningkatan motivasi, tetapi merupakan investasi strategis untuk membangun kapasitas organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks dan dinamis. Karyawan yang diberdayakan tidak hanya menjadi pelaksana instruksi, tetapi berperan sebagai mitra strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif melalui kualitas, efisiensi, dan kemampuan adaptasi yang superior[68]–[71].

Dalam perspektif yang lebih luas, hubungan antara pemberdayaan karyawan dan produktivitas dalam industri garmen mencerminkan transformasi paradigma dari manajemen berbasis kontrol menuju manajemen berbasis pemberdayaan, yang memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan potensi penuh sumber daya manusia dalam menciptakan nilai tambah dan mempertahankan daya saing di pasar global. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pemberdayaan karyawan bukan hanya memberikan manfaat jangka pendek dalam bentuk peningkatan produktivitas, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan fondasi organisasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang[72]–[74].

4.2.3 Faktor Penghambat dan Strategi Pengembangan

Analisis hambatan penerapan pemberdayaan dalam industri garmen menunjukkan kerumitan yang khas untuk sektor ini. Budaya organisasi yang hierarkis dalam industri garmen seringkali diperkuat oleh struktur perusahaan yang berorientasi pada efisiensi produksi massal dan meminimalan biaya untuk menjaga daya saing di pasar ekspor. Transformasi budaya memerlukan pendekatan yang peka terhadap karakteristik tenaga kerja industri garmen yang sebagian besar adalah pekerja perempuan dengan latar belakang pendidikan yang beragam. Kondisi ini menuntut strategi perubahan yang mempertimbangkan aspek sosial-budaya dan tingkat kesiapan tenaga kerja dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar melalui pemberdayaan.

Tekanan tenggat waktu ekspor yang ketat menciptakan desakan jangka pendek yang dapat menghambat penerapan pemberdayaan jangka panjang. Dalam industri garmen ekspor, ketepatan waktu pengiriman merupakan indikator kinerja utama yang sangat menentukan, sehingga dalam situasi pesanan mendesak, manajemen cenderung menggunakan pendekatan pengarahan langsung untuk memastikan pencapaian tenggat waktu. Kondisi ini memerlukan perencanaan strategis yang lebih canggih untuk mengintegrasikan pemberdayaan dengan keunggulan operasional, sehingga kedua tujuan dapat dicapai secara bersamaan tanpa saling mengorbankan.

Keterbatasan sistem teknologi informasi dalam industri garmen yang secara tradisional mengandalkan tenaga kerja intensif menjadi hambatan yang lebih signifikan dibandingkan industri lain. Investasi dalam digitalisasi dan otomatisasi dapat mendukung pemberdayaan melalui berbagi informasi waktu nyata dan pengambilan keputusan berbasis data, namun memerlukan penerapan yang hati-hati agar tidak mengurangi kesempatan kerja yang menjadi perhatian utama dalam industri padat karya. Dilema ini mengharuskan manajemen untuk menemukan keseimbangan antara peningkatan efisiensi teknologi dengan pelestarian lapangan kerja.

Hambatan struktural lainnya terletak pada ketergantungan industri garmen ekspor terhadap fluktuasi permintaan musiman dan perubahan tren mode global yang sangat cepat. Kondisi ini menciptakan ketidakpastian dalam perencanaan jangka panjang dan cenderung mendorong manajemen untuk mempertahankan fleksibilitas operasional yang tinggi, yang seringkali bertentangan dengan prinsip pemberdayaan yang memerlukan konsistensi dan kepercayaan jangka panjang. Tantangan ini diperparah oleh struktur rantai pasok yang dikuasai

pembeli, di mana perusahaan garmen memiliki bargaining power yang terbatas dalam menentukan kondisi kerja dan sistem produksi.

Strategi pengembangan pemberdayaan untuk industri garmen perlu mempertimbangkan ciri khas sektor ini, termasuk siklus bisnis musiman, rantai nilai yang dikuasai pembeli, dan proses produksi yang mengandalkan tenaga kerja intensif. Pendekatan penerapan bertahap dengan proyek percontohan pada divisi tertentu dapat menjadi strategi yang lebih realistis, didukung dengan investasi dalam pelatihan penyelia dan peningkatan teknologi secara bertahap yang tidak mengganggu kesinambungan produksi. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk belajar dari pengalaman dan menyesuaikan pendekatan sebelum diterapkan secara menyeluruh.

Pengembangan program pemberdayaan juga perlu diselaraskan dengan praktik terbaik industri dan persyaratan kepatuhan internasional yang semakin ketat dalam rantai pasok garmen global, termasuk kepatuhan sosial, keberlanjutan lingkungan, dan kesejahteraan pekerja yang menjadi perhatian utama pembeli internasional dalam proses pemilihan pemasok. Integrasi aspek-aspek ini dalam program pemberdayaan tidak hanya memenuhi tuntutan eksternal tetapi juga menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi organisasi.

Selain itu, strategi pengembangan harus mempertimbangkan heterogenitas tenaga kerja dalam industri garmen, yang mencakup perbedaan tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan aspirasi karier. Program pemberdayaan perlu dirancang secara fleksibel untuk mengakomodasi keberagaman ini, dengan menyediakan jalur pengembangan yang berbeda sesuai dengan potensi dan kebutuhan masing-masing kelompok karyawan. Pendekatan yang disesuaikan ini akan meningkatkan efektivitas program dan mempercepat proses transformasi organisasi.

Implementasi pemberdayaan dalam industri garmen juga harus mempertimbangkan aspek gender, mengingat mayoritas tenaga kerja adalah perempuan yang mungkin memiliki tantangan dan kebutuhan spesifik dalam konteks pemberdayaan. Program perlu dirancang dengan mempertimbangkan keseimbangan kehidupan kerja, keamanan kerja, dan peluang pengembangan karier yang sensitif gender, sehingga pemberdayaan dapat terwujud secara inklusif dan berkelanjutan.

Pada akhirnya, keberhasilan strategi pengembangan pemberdayaan dalam industri garmen bergantung pada kemampuan manajemen untuk menciptakan sinergi antara tuntutan bisnis jangka pendek dengan investasi pengembangan sumber daya manusia jangka panjang, sambil tetap mempertahankan daya saing dalam pasar global yang sangat kompetitif [48], [49], [75], [76]. Hal ini memerlukan kepemimpinan yang visioner dan komitmen berkelanjutan dari seluruh tingkatan organisasi [5], [77].

5. Perbandingan

Implikasi kebijakan dari penelitian ini mencakup perlunya dukungan pemerintah dalam pengembangan industri garmen Indonesia yang berkelanjutan dan berdaya saing melalui program pelatihan tenaga kerja, insentif adopsi teknologi, dan kerangka regulasi yang mendorong praktik ketenagakerjaan yang baik dalam industri ekspor. Temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa pemberdayaan karyawan dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan nilai tambah industri garmen Indonesia dalam rantai pasok global, tidak hanya mengandalkan keunggulan biaya rendah tetapi juga kemampuan tenaga kerja yang superior dan kelincahan organisasi. Selain itu, penelitian ini memberikan wawasan bagi pengembangan kluster industri dengan layanan bersama untuk pelatihan dan teknologi yang dapat membantu produsen garmen skala menengah dalam menerapkan praktik pemberdayaan yang berkelanjutan dan efektif biaya, sekaligus memenuhi persyaratan kepatuhan sosial dan lingkungan yang semakin ketat dari pembeli internasional dalam proses pemilihan pemasok.

6. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, praktik pemberdayaan karyawan di PT. TI Mat-suoka Winner Industri sebagai pabrik garmen ekspor masih berada pada tahap pengembangan

awal dengan pelaksanaan yang beragam antar divisi produksi. Meskipun demikian, pemberdayaan telah menunjukkan dampak positif terhadap produktivitas dan kinerja mutu karyawan. Dimensi pemberdayaan yang paling berkembang adalah kemandirian kerja teknis dalam proses produksi garmen, sedangkan partisipasi dalam pengambilan keputusan strategis dan akses terhadap informasi bisnis masih terbatas karena karakteristik industri yang didorong pembeli dan kebutuhan menjaga kerahasiaan bisnis. Karyawan yang mengalami tingkat pemberdayaan lebih tinggi, terutama di divisi pengendalian mutu dan pengembangan sampel, menunjukkan produktivitas yang lebih baik, kinerja mutu yang unggul, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah, dan tingkat *turnover* yang lebih rendah dibandingkan karyawan di divisi produksi.

Hambatan utama dalam pelaksanaan pemberdayaan meliputi budaya organisasi yang hierarkis dan berorientasi pada efisiensi produksi massal, penolakan penyelia tingkat menengah yang terbiasa dengan pendekatan komando dan kendali, keterbatasan sistem teknologi informasi, tekanan tenggat waktu ekspor yang ketat dari pembeli internasional, dan fluktuasi permintaan musiman. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi temuan karena menggunakan rancangan studi kasus tunggal dan metode kualitatif dengan jumlah informan terbatas. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan rancangan metode campuran yang menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, melakukan studi perbandingan pada beberapa produsen garmen dengan segmen pasar berbeda, serta melakukan studi longitudinal untuk mengamati variasi musiman dan dampak jangka panjang dari pelaksanaan pemberdayaan terhadap kinerja organisasi dan posisi daya saing.

Kontribusi Penulis : Kedua penulis memberikan kontribusi secara penuh dalam penulisan artikel ini, dengan penulis kedua ditunjuk sebagai penanggung jawab korespondensi karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh penulis pertama.

Pendanaan : "Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal."

Pernyataan Ketersediaan Data : alasan privasi atau etika, data di jaga oleh penulis.

Ucapan Terima Kasih : Terima kasih untuk STIEPARI Semarang dan PT.TI Matsuoka Winner Industri (TIMW) yang telah memberikan ijin untuk dapat dilakukan penelitian, terima kasih kepada pihak yang juga berkontribusi dalam penelitian ini

Konflik Kepentingan : "Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan."

Daftar Pustaka

- [1] S. Yustika, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital," *J. Econ. Business, Manag. Account. Soc. Sci.*, vol. 3, no. 2, hal. 120, 2025, [Daring]. Tersedia pada: <http://ojs.putrajawa.co.id/index.php/jebmass/article/view/182>.
- [2] A. Wulandari, Y. Han, dan T. Waluyo, "Analisis Pengaruh Employee Engagement, Employee Empowerment, Dan Career Development Terhadap Productivity Level Dan Turnover Intention Pada Industri Teknologi Di Indonesia," *J. Educ. Dev.*, vol. 13, no. 1, hal. 168–172, 2025, doi: 10.37081/ed.v13i1.6790.
- [3] Gibran Panuntun dan Ari Zaqi Al-Faritsy, "Analisis Kinerja Organisasi Bpttg D.I. Yogyakarta Melalui Penerapan Total Quality Management (Tqm)," *J. Cakrawala Ilm.*, vol. 2, no. 12, hal. 4677–4686, 2023, doi: 10.53625/jcijurnalcakrawalilmiah.v2i12.6397.
- [4] M. Fauzan Algipari, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur," *Fusion*, vol. 03, no. 09. hal. 1353–1360, 2024.
- [5] D. Wahyudi, D. Sunyoto, D. M. Amanda, dan ..., "Peran Pemberdayaan Karyawan Pada Intention To Quit: Kinerja Sebagai Variabel Mediasi," *Jemba J.* ..., 2022, [Daring]. Tersedia pada: <https://bajangjournal.com/index.php/JEMBA/article/view/3904%0Ahttps://bajangjournal.com/index.php/JEMBA/article/download/3904/2886>.

- [6] V. E. Kiroyan, B. Lumanauw, dan R. L. Samadi, "Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Intrinsik dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Bosowa Berlian Motor Cab. Manado," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 12, no. 04, hal. 576–587, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/58923>.
- [7] A. E. A. Kharabsheh, M. A. Alnuaimi, dan H. M. Alzoubi, "The Impact of Employee Empowerment and Organizational Citizenship Behavior with Mediating Role of Job Satisfaction at Amman Private Hospitals," *Stud. Big Data*, vol. 147, hal. 483–500, 2024, doi: 10.1007/978-3-031-55221-2_34.
- [8] D. T. Bloom, *Employee Empowerment*. taylorfrancis.com, 2020.
- [9] A. Abbasi, B. Shirazi, dan S. Mohamadi, "A multilevel model for organizational productivity management: an interpretive structural modeling approach," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 73, no. 10, hal. 3363–3387, 2024, doi: 10.1108/IJPPM-09-2023-0512.
- [10] A. A. Abdalla, Y. A. Abdalla, dan A. K. Siti-Nabiha, "Performance Power-Up: Work-Life Balance and Employee Empowerment in UAE Higher Education," *Stud. Big Data*, vol. 163, hal. 603–613, 2024, doi: 10.1007/978-3-031-73632-2_51.
- [11] M. F. Abid dan M. I. Ahmed, "Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance with Mediating Role of Organizational Commitment. An Empirical study of Telecommunication Sector of Pakistan," *Found. Univ. J. Bus. Econ.*, vol. 5, no. 2, hal. 77–95, 2020, doi: 10.33897/fujbe.v5i2.447.
- [12] A. Zamiri, A. Heidari, P. Askari, dan B. Makvandi, "Effect of Organizational Intelligence, Workplace-Life Skills, and Employee Empowerment Training on Promoting Organizational Productivity and Socialization among Employees with Job Stress," *Arch. Hyg. Sci.*, vol. 9, no. 1, hal. 58–68, 2020, doi: 10.29252/archhygsci.9.1.58.
- [13] A. Zafar, "Examining the Effects of Employee Empowerment through Media Technologies on Job Satisfaction and Employee Engagement in the Digital Era," *J. Mass Commun. Dep. Dept ...*, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <http://jmcd-uok.com/index.php/jmcd/article/view/286>.
- [14] Y. A. Zakaria dan J. Herawati, "Strategi Peningkatan Produktivitas Kerja dengan Kompetensi dan Kompensasi Melalui Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervenig pada Pegawai Bumdes Panggung Lestari, Panggungharjo, Sewon, Bantul," *JBE (Jurnal Binkai Ekon.*, vol. 6, no. 1, hal. 25–36, 2021, doi: 10.54066/jbe.v6i1.92.
- [15] E. Yağan, T. C. Milli, dan E. Bakanlıgı, "Investigating the Relationship between Social Capital, Employee Performance, and Employee Empowerment in Educational Organizations International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory and Practice Investigating the Relationship betwe," *Int. J. Educ. Adm. Leadersh. Theory Pract.*, vol. 2023, no. 2, hal. 86–96, 2023, [Daring]. Tersedia pada: www.ijedal.com.
- [16] N. K. A. A. Wulandari, I. N. Sudja, dan N. N. Suryani, *Pengaruh Pelatihan Kerja, Lingkungan Kerja dan Pemberdayaan SDM Terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT Masterdata Bali Denpasar*, vol. 3, no. 9. eprints.unmas.ac.id, 2022.
- [17] T. Adhistyo W, R. Octafian, dan M. Kholil Aswan, "Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pelatihan Keselamatan Pariwisata," *SEWAGATI J. Pengabd. Masy. Indones.*, vol. 1, no. 3, hal. 94–98, 2022, doi: 10.56910/sewagati.v1i3.201.
- [18] A. Amanda dan R. Octafian, "Efforts of Kokoon Hotel Banyuwangi to Retain Potential Employees," *Journal of International Multidisciplinary Research*, vol. 2, no. 5. hal. 163–169, 2024, doi: 10.62504/jimr452.
- [19] N. Mistriani, R. Octafian, dan S. Semarang, "Pemberdayaan Masyarakat Melalui Penguatan Kelembagaan Dan Ekonomi Mewujudkan Kampung Pancasila Sebagai Kampung Wisata Edukasi," *Communnity Dev. J.*, vol. 4, no. 4, hal. 8292–8297, 2023.
- [20] K. S. and R. O. Nugraheni, "Kinerja Karyawan Hotel Masa Pandemi Covid-19," *Literasi Nusantara Abadi*, vol. 1. hal. 1–85, 2021, [Daring]. Tersedia pada: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=USk3qHgAAAAJ&pagesize=100&cit

ation_for_view=USk3qHgAAAAJ:Zph67rFs4hoC.

- [21] S. U. Gorde, S. Shalaka, dan K. Sayankar, "The role of Employee Empowerment practices in the Organizational Development," *Shodhasambita: Journal of Fundamental & Comparative Research*, vol. IX, no. I (X) January-June. researchgate.net, hal. 151–161, 2022, [Daring]. Tersedia pada: https://www.researchgate.net/publication/364816640_The_Role_of_Employee_Empowerment_Practices_in_the_Organizational_Development.
- [22] M. Hasbullah dan H. W. Adda, "Pemberdayaan, Karyawan, Organisasi Dalam Menghadapi Perubahan Pada Villa Sutan Raja Kota Palu," *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, vol. 7, no. 2. academia.edu, hal. 149–161, 2021, doi: 10.22487/jimut.v7i2.233.
- [23] Hasrim, A. A. Muthalib, dan Asraf, "Pengaruh pemberdayaan kerja, keterlibatan kerja dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sultra Alam Perkasa," *YUME J. Manag.*, vol. 7, no. 1, hal. 1094–1106, 2024, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/6792>.
- [24] I. N. Farida, "Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Pegawai di Kementerian Agama Kota Bandung," *Al-Marsus J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 2, no. 2, hal. 179–189, 2024, doi: 10.30983/al-marsus.v2i2.8744.
- [25] S. Y. Futri, H. Jimad, dan K. Hayati, "The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance through Innovative Work Behavior as a Mediating Variable," *J. Econ. Manag. Trade*, vol. 29, no. 8, hal. 41–50, 2023, doi: 10.9734/jemt/2023/v29i81113.
- [26] S. O. Eniola, A. D. Adekemi, dan O. J. EO, "Green Employee Involvement and Non-Financial Corporate Performance in of Deposit Money Banks of in South-West, Nigeria," *Int. J. Bus. Manag. Financ. Res.*, vol. 5, no. 1, hal. 8–16, 2022, doi: 10.53935/26415313.v5i1.205.
- [27] Elsy Nila Sari Situmeang, Ellma Aggresia Br Purba, dan Aprilia Zaeni Rapih, "Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan pada Usaha Mebel Skala Kecil dan Menengah," *ALFIHRIS J. Inspirasi Pendidik.*, vol. 3, no. 1, hal. 38–44, 2024, doi: 10.59246/alfihris.v3i1.1138.
- [28] Dyah Aprilita Purwaningsih, Ernani Hadiyati, dan Sugeng Mulyono, "Pengaruh Pemberdayaan, Kewirausahaan, dan Self Efficacy Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan UKM Batik Tulis di Malang Raya," *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, vol. 25, no. 3. hal. 01–16, 2025, doi: 10.62951/jem.v25i3.57.
- [29] S. Dwirahayu, "Pengaruh Perilaku Organisasi terhadap Produktivitas Kerja," *academia.edu*. 2022, [Daring]. Tersedia pada: https://www.academia.edu/download/120788234/Shinta_Dwirahayu_Abdul_Latif_SE_MM_Universitas_Pelita_Bangsa_Pengaruh_Perilaku_Organisasi_terhad.pdf.
- [30] V. efriyadi, Sudja, *Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pt. Mitra Dewata Sukses Cabang Denpasar*, vol. 3, no. April 2022. eprints.unmas.ac.id, 2022.
- [31] B. Abdul, Z. Jing, L. Wang, dan A. Rabeeu, "Assessing the impact of employee-centric digital transformation initiatives on job performance: The mediating role of digital empowerment," *Strateg. Manag.*, vol. 29, no. 2, hal. 5–18, 2024, doi: 10.5937/straman2300057r.
- [32] A. AbuHazeem dan A. Albloush, "Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: The Moderating Role of the Career Paths in Jordanian Commercial Banks," *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 19, no. 3. iieta.org, hal. 833–841, 2024, doi: 10.18280/ijstdp.190303.
- [33] D. Abun, T. Magallanes, V. G. Calaycay, M. F. Aurelio, dan F. P. Julian, "Employee empowerment and organizational citizenship behaviour," *Int. J. Bus. Ecosyst. Strateg.*, vol. 3, no. 3, hal. 13–25, 2021, doi: 10.36096/ijbes.v3i3.267.
- [34] M. Adnan, S. Zarrar, dan K. Zaffar, "Employee Empowerment and Compensation as A Consequence on Employee

- Job Performance with the Moderating Role of Employee Accountability,” *iRASD J. Manag.*, vol. 3, no. 3, hal. 218–232, 2021, doi: 10.52131/jom.2021.0303.0040.
- [35] A. Adwi, A. D. Pratama Putra, D. Z. Mulyadi, A. Asraf, dan A. Bagea, “Pengaruh Pemberdayaan Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Hadji Kalla Toyota Kendari,” *IJMA (Indonesian J. Manag. Accounting)*, vol. 5, no. 1, hal. 9, 2023, doi: 10.21927/ijma.2024.5(1).9-16.
- [36] J. Afram, A. Manresa, dan M. Mas-Machuca, “The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour,” *Intang. Cap.*, vol. 18, no. 1, hal. 96–119, 2022, doi: 10.3926/ic.1781.
- [37] P. M. A. Rantung, G. M. Sendow, dan R. T. Saerang, “Analisis Pengaruh Kompetensi, Pemberdayaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt. Hasrat Abadi Sudirman Kota Manado,” *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 8, no. 4, hal. 1049–1058, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/31291>.
- [38] R. Ratna dan D. Maharani, “The Relationship Between Empowerment And Job Satisfaction on Employee Performance in Majalengka Regency,” *Procedia Soc. Sci. Humanit.*, vol. 1, hal. 193–197, 2021, doi: 10.21070/pssh.v1i.41.
- [39] A. Rahman, R. Jusdijachlan, dan S. Ridwan, “Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung),” *J. Komun. dan Ilmu Sos.*, vol. 2, no. 1, hal. 1–9, 2024, doi: 10.38035/jkis.v2i1.990.
- [40] M. Zhao, K. Y. Fong, W. N. Leong, Q. Li, dan R. Chen, “Nonexecutive employee compensation and firm labor productivity,” *Financ. Res. Lett.*, vol. 73, 2025, doi: 10.1016/j.frl.2024.106678.
- [41] N. S. Vihari, M. Yadav, S. Shah, A. Balodi, M. Tolani, dan S. Mittal, “Impact of Sustainable Human Resource Management on Employee Work Wellbeing: Examining the Mediating Role of Employee Empowerment and Moderating Influence of Organizational Identification,” *Empl. Responsib. Rights J.*, 2024, doi: 10.1007/s10672-024-09514-4.
- [42] J. N. N. Ugoani, “Effective Delegation and Its Impact on Employee Performance,” *Int. J. Econ. Bus. Adm.*, vol. 6, no. 3, hal. 78–87, 2020, [Daring]. Tersedia pada: <http://www.aiscience.org/journal/ijebahttp://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.
- [43] J. Ugoani, “Environmental perspectives on corporate social responsibility and its effect on employee empowerment and performance,” *Environ. Perspect. Corp. Soc. Responsib. its Eff. Empl. Empower. Perform. (August 4, 2020). Int. J. Environ. Plan. Manag.*, vol. 6, no. 3, hal. 68–75, 2020, [Daring]. Tersedia pada: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3666816.
- [44] A. Tretiakov, T. Jurado, dan J. Bensemman, “Employee Empowerment and HR Flexibility in Information Technology SMEs,” *J. Comput. Inf. Syst.*, vol. 63, no. 6, hal. 1394–1407, 2023, doi: 10.1080/08874417.2022.2158962.
- [45] K. Thangaraju dan P. Palani, “Design and Assessment of Ai-Enabled Sustainable Hr Practices Affecting Employee Performance With Engagement Mediation and Personality Moderation in the Indian It Industry,” *Eastern-European J. Enterp. Technol.*, vol. 3, no. 13, hal. 78–86, 2025, doi: 10.15587/1729-4061.2025.325623.
- [46] G. Wijonarko dan A. Wirapraja, “Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan Melalui Perspektif Technology Acceptance Model (TAM),” *KONSTELASI Konvergensi Teknol. dan Sist. Inf.*, vol. 2, no. 1, 2022, doi: 10.24002/konstelasi.v2i1.5545.
- [47] T. Wisedsin, K. Jermsittiparsert, P. Thitart, dan W. Aunyawong, “Role of advanced manufacturing technology, Human capital and employee empowerment to enhance manufacturing industry supply chain performance,” *International Journal of Supply Chain Management*, vol. 9, no. 2. download.garuda.kemdikbud.go.id, hal. 411–418, 2020, [Daring]. Tersedia pada:

- <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1632766&val=13549&title=Role of Advanced Manufacturing Technology Human Capital and Employee Empowerment to Enhance Manufacturing Industry Supply Chain Performance>.
- [48] M. Yit dan Y. Bangun, "Employee Empowerment in the Decision-Making Process: Evidence from the Food and Beverage Industry in Indonesia," *Jurnal Manajemen Teknologi*, vol. 19, no. 1. core.ac.uk, hal. 80–99, 2020, doi: 10.12695/jmt.2020.19.1.5.
- [49] Y. Yin, "What determines the adoption of employee empowerment practices by MNE subsidiaries in China?: An institutional perspective," *Chinese Manag. Stud.*, vol. 14, no. 4, hal. 871–894, 2020, doi: 10.1108/CMS-09-2019-0340.
- [50] P. C. Susanto, S. Supardi, A. Suhendra, A. Soeprapto, dan H. Saepudin, "Productivity Employee : Analysis of Employee Behavior , Competence , Task Performance , and Work Motivation," ... *International Journal ...*, vol. 5, no. 5. researchgate.net, hal. 883–891, 2024, [Daring]. Tersedia pada: https://www.researchgate.net/profile/Adi-Soeprapto-2/publication/387245957_Productivity_Employee_Analysis_of_Employee_Behavior_Competence_Task_Performance_and_Work_Motivation/links/676536c9fb9aff6eaae28325/Productivity-Employee-Analysis-of-Employee-Behavi.
- [51] A. C. Suwandi, "Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Sinar Galesong Prima Manado Dengan Loyalitas Karyawan Sebagai Variabel Memediasi," *Journal of Engineering Research*. repository.uajy.ac.id, 2023, [Daring]. Tersedia pada: http://e-journal.uajy.ac.id/28989/1/170323573_Bab 0.pdf.
- [52] A. Susi, "Dampak Pemberdayaan, Kepemimpinan Transformasional, dan Stres Kerja pada Masa Work From Home terhadap Kinerja Karyawan," *J. War.*, vol. 17, no. 3, hal. 200–210, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/juwarta/article/view/3589>.
- [53] N. Tari, *Implementasi Employee Empowerment Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawa Di Pt Bank Muamalat Kc Bengkulu*, vol. 13, no. 1. repository.uinfabengkulu.ac.id, 2023.
- [54] A. Tebitendwa, C. Ssebagala, dan R. Nagadya, "Employee Empowerment and Employee Performance in the Public Hospitals in Uganda. a Case of Naguru Hospital," *Academia Letters*. academia.edu, 2022, doi: 10.20935/al5566.
- [55] J. Tengker dan J. N. Kaligis, "Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Multi Nabati Sulawesi Bitung," *J. Manaj. dan Bisnis*, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <http://www.ejournal.fekon-unima.ac.id/index.php/JAK/article/view/3350>.
- [56] D. Triana, R. Muharni, A. Rahman, N. F. Fasril, V. Simanullang, dan Z. Riana, "The Role of Mutation, Position Promotion, and Empowerment in Improving Employee Performance at the Medan Belawan Pratama Tax Service Office," *East Asian J. Multidiscip. Res.*, vol. 4, no. 3, 2025, doi: 10.55927/eajmr.v4i3.78.
- [57] A. Utomo, Y. A. Yulia, dan Y. Khristiana, "Empowerment of employees in creative economic business: Case study of the developing economy," *J. Gov. Regul.*, vol. 10, no. 3, hal. 93–103, 2021, doi: 10.22495/jgrv10i3art8.
- [58] A. Lesmana dan D. Wiranta, "Pengaruh Pemberdayaan dan Kepercayaan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan," *J. Ekon.*, vol. 9, no. 3, hal. 39–46, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/ekonomak/article/view/374>.
- [59] I. N. Otoluwa, H. Burhan, dan A. Hasan, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Suracojaya Abadimotor Cabang Maros," *YUME J. Manag.*, vol. 6, no. 2, hal. 301–310, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/6319>.
- [60] T. Agustina dan R. S. Dessyarti, "Pengaruh Empowerment, Teamwork, Dan Training Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Kota Madiun," *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi 5 (Simba)*. 2023, [Daring]. Tersedia pada:

- http://pics.unipma.ac.id/content/download/B009_11_07_2024_10_18_1117. Pengaruh Empowerment, Teamwork, dan Training Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Kota Madiun.pdf.
- [61] U. Sekaran dan R. Bougie, “Metode Penelitian Untuk Bisnis. Dalam Metode penelitian Untuk Bisnis,” 2, hal. 136, 2017, [Daring]. Tersedia pada: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=2IcBqW0AAAAJ&pagesize=100&citation_for_view=2IcBqW0AAAAJ:ZHo1McVdvXMC.
- [62] S. Alam dan Hasbiyadi, “Kepemimpinan dan Praktek Total Quality Management terhadap Kinerja Perbankan Syariah di Kota Makassar,” *J. Adm. Bisnis (JAB)*, vol. 11, no. 1, hal. 2021, 2021, [Daring]. Tersedia pada: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/33539>.
- [63] A. H. Alenezi, “The Role of Employee Empowerment on Federal Employee Job Satisfaction : The National Aeronautics and Space Administration,” *Journal of Management Science and Business ...*, vol. 9264, no. 2019. ibii-us.org, hal. 1–9, 2022, [Daring]. Tersedia pada: http://ibii-us.org/Journals/JMSBI/V7N1/Publish/V7N1_1.pdf.
- [64] J. M. H. J. Alshemmari, “An Empirical Study on Employee Empowerment Role in Increasing Efficiency of Employee Performance,” *J. Logist. Informatics Serv. Sci.*, vol. 10, no. 1, hal. 52–71, 2023, doi: 10.33168/LISS.2023.0104.
- [65] S. M. Al-Sabi, M. M. Al-Ababneh, M. A. Masadeh, dan I. A. Elshaer, “Enhancing Innovation Performance in the Hotel Industry: The Role of Employee Empowerment and Quality Management Practices,” *Administrative Sciences*, vol. 13, no. 3. mdpi.com, 2023, doi: 10.3390/admsci13030066.
- [66] I. Al Zeer, M. Ajouz, dan M. Salahat, “Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment,” *Int. J. Educ. Manag.*, vol. 37, no. 5, hal. 986–1004, 2023, doi: 10.1108/IJEM-03-2023-0095.
- [67] F. Al Saba, C. Mertzanis, dan I. Kampouris, “Understanding employee empowerment in the Arab world: Evidence from Abu Dhabi’s government sector,” *SSRN Electron. J.*, 2023, doi: 10.2139/ssrn.4598140.
- [68] S. S. B. Prastiti dan N. P. E. Lestari, “Strategi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Puskesmas di Era New Normal,” *J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 4, no. 1, hal. 116–124, 2022, [Daring]. Tersedia pada: <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/Prospek/article/view/39144>.
- [69] G. K. Özbağ dan H. G. Çekmecelioğlu, “The Relationships among Employee Empowerment, Corporate Repututation, and Firm Performance: Research in the Turkish Manufacturing Industry,” *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, vol. 24, no. 1. SciELO Brasil, hal. 23–47, 2022, doi: 10.7819/rbgn.v24i1.4148.
- [70] Oyenuga Michael Oyedele, Ruth Angbazo Andah, dan Nduji Romanus, “Employee Participation and Organizational Performance in an Emerging Economy,” *Konfrontasi J. Kult. Ekon. dan Perubahan Sos.*, vol. 10, no. 3, hal. 135–149, 2023, doi: 10.33258/konfrontasi2.v10i3.281.
- [71] G. Papageorgiou, K. Christofi, A. Gelinou, A. Efstathiades, dan E. Tsappi, “Employee empowerment and job satisfaction in the evolving digital banking workplace,” *Int. J. Econ. Bus. Res.*, vol. 29, no. 8, hal. 41–60, 2025, doi: 10.1504/IJEBR.2025.144288.
- [72] U. Saisi Micali dan K. Mary, “Effect of employee empowerment on employee performance in cleaning service companies in Kenya,” *Int J. Soc. Sci. Manag. Entrep.*, vol. 6, no. 1, hal. 58–69, 2022, [Daring]. Tersedia pada: www.sagepublishers.com.
- [73] R. Y. Saputra dan M. Bakri, “Pengaruh Pemberdayaan Dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Cipta Bintang Management Banda Aceh,” *KARYA Ilm. Mhs. ...*, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://jurnal.serambimekkah.ac.id/index.php/kimfe/article/view/1021>.
- [74] D. Septyaningtyas dan Muhdiyanto, “Pemberdayaan Karyawan dan Loyalitas Karyawan: Efek Mediasi Kepuasan

- Kerja,” *J. Ekon. dan Bisnis*, no. 2016, hal. 453–467, 2022, [Daring]. Tersedia pada: <https://journal.unimma.ac.id>.
- [75] C. Yuniarti, W. Utari, dan N. M. Wibowo, “Pengaruh Pemberdayaan, Kerjasama Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Usaha Debitur Dana Amanah Pemberdayaan Masyarakat (Dapm) Abdi Rakyat Sejahtera,” *Din. Adm. J. Ilmu Adm. dan Manaj.*, vol. 4, no. 1, hal. 9–18, 2021, [Daring]. Tersedia pada: <http://sasanti.or.id/ojs/index.php/jda/article/view/69>.
- [76] A. Wulandari, S. Suyitno, A. N. Azizi, R. M. Ulyah, dan Y. Fitriani, “Peningkatan Performa Bisnis Melalui Manajemen Pemberdayaan Karyawan Pada Usp Kud Minatani Brondong,” *Deriv. J. Manaj.*, vol. 17, no. 2, hal. 359–372, 2023, doi: 10.24127/jm.v17i2.1699.
- [77] A. Susanto, K. Kurniawati, M. Putri Utami, C. Aprilia Zahrah, dan D. Agung, “Pengaruh Efek Mediasi Pemberdayaan Psikologis Terhadap Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Pada Karyawan Bank Bumn,” *Bina Ekon.*, vol. 26, no. 2, hal. 167–185, 2022, doi: 10.26593/be.v26i1.5538.76-94.