

# PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MEMBERDAYAKAN, KERJASAMA TIM, DAN DUKUNGAN MANAJEMEN TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI PADA KPP PRATAMA SURABAYA KARANGPILANG

Oleh:

<sup>1</sup>Cahyana Tri Raharja, <sup>2</sup>Purwanto, <sup>3</sup>Sri Rahayu

<sup>1,2,3</sup>STIE Mahardhika, Magister Manajemen

Jl. Wisata Menanggal No.42, Dukuh Menanggal, Surabaya, 60234.

e-mail: cahyana.triraharja@gmail.com<sup>1</sup>, purwanto.dosen@stiemahardhika.ac.id<sup>2</sup>  
rahayu.mahardhika@gmail.com<sup>3</sup>

---

## ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of empowering leadership, teamwork, and management support on employee motivation at the KPP Karangpilang Surabaya. The research employed a quantitative approach with a causal associative design. The population consisted of all 86 employees of the KPP Karangpilang Surabaya, and a census method was applied. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with SPSS software. The results indicate that empowering leadership, teamwork, and management support each have a positive and significant effect on employee motivation. Simultaneously, the three independent variables significantly influence employee motivation, with a high coefficient of determination indicating strong explanatory power of the model. These findings suggest that employee motivation in public sector organizations is shaped by an integrated combination of leadership practices, team collaboration, and consistent managerial support. This study provides practical implications for public sector managers, particularly in tax administration institutions, to develop integrated human resource management strategies in order to enhance employee motivation and improve public service quality.*

**Keywords:** *Empowering Leadership, Teamwork, Management Support, Employee Motivation*

---

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen terhadap motivasi pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Karangpilang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai KPP Pratama Surabaya Karangpilang yang berjumlah 86 orang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai, dengan nilai koefisien determinasi yang menunjukkan kemampuan model yang kuat dalam menjelaskan variasi motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi pegawai dalam organisasi publik tidak hanya

dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, tetapi juga oleh kualitas interaksi tim dan dukungan manajerial yang diberikan secara konsisten. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengelola instansi perpajakan untuk menerapkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi guna meningkatkan motivasi dan kualitas pelayanan publik.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Yang Memberdayakan, Kerja Sama Tim, Dukungan Manajemen, Motivasi Pegawai

---

## PENDAHULUAN

Efektivitas kinerja pegawai pada organisasi publik di Indonesia tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, target kerja, maupun prosedur administratif, tetapi sangat dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup aspek kepemimpinan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, faktor-faktor tersebut berperan penting dalam membentuk motivasi kerja pegawai sebagai fondasi utama pencapaian kinerja dan kualitas pelayanan publik.

Kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pelibatan pegawai, pemberian otonomi, serta kepercayaan dalam pelaksanaan tugas. Pendekatan ini terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai melalui peningkatan rasa tanggung jawab dan makna kerja (Fitriani & Wulansari, 2018). Di sisi lain, dukungan manajemen yang memadai—seperti penyediaan fasilitas kerja, perhatian terhadap kesejahteraan, serta kejelasan peran—juga menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi pegawai dalam organisasi publik (Hasanuddin et al., 2023).

Selain kepemimpinan dan dukungan manajemen, kerja sama tim (*teamwork*) memiliki peran strategis dalam lingkungan birokrasi yang ditandai oleh beban kerja kolektif dan proses administratif yang kompleks, seperti pada kantor pelayanan pajak. Kerja sama tim yang efektif memungkinkan terjadinya koordinasi, pertukaran informasi, serta dukungan sosial antarpegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Firmansyah et al. (2020) menunjukkan bahwa motivasi pegawai di lembaga pemerintah secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas kerja sama tim dan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Namun demikian, temuan empiris terkait pengaruh kepemimpinan dan dukungan manajemen terhadap motivasi pegawai pada organisasi publik masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Komara (2012) menemukan bahwa penerapan kepemimpinan dan dukungan manajemen tidak selalu menghasilkan motivasi dan kinerja yang optimal, karena sangat bergantung pada konteks organisasi, budaya kerja, serta karakteristik tim. Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara faktor-faktor manajerial dan motivasi pegawai bersifat kontekstual dan memerlukan pengujian empiris yang lebih spesifik.

Isu motivasi pegawai menjadi semakin krusial bagi instansi publik yang memiliki peran strategis dalam penerimaan negara dan pelayanan kepada masyarakat, seperti Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Rendahnya motivasi pegawai berpotensi menurunkan produktivitas kerja, meningkatkan kesalahan administratif, serta menurunkan kualitas pelayanan publik, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kepercayaan masyarakat terhadap institusi perpajakan. Angriyanti (2025) menegaskan bahwa motivasi pegawai berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan dukungan manajemen terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen terhadap motivasi pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian difokuskan pada pegawai

KPP Pratama Surabaya Karangpilang, yang memiliki beban administratif tinggi dan tuntutan pelayanan publik yang intens, sehingga dipandang representatif bagi kondisi kantor pajak di wilayah perkotaan besar. Hubungan antara kepemimpinan, dukungan organisasi, dan motivasi pegawai dalam instansi publik sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi tempat penelitian dilakukan (Risetia et al., 2025).

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen publik, khususnya dalam menjelaskan peran kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen dalam membentuk motivasi kerja pegawai sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen KPP Pratama Surabaya Karangpilang dan instansi perpajakan lainnya dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan motivasi, kinerja pegawai, serta kualitas pelayanan publik..

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Penelitian ini berlandaskan pada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Homans (1958) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan sosial dalam organisasi dibangun atas prinsip timbal balik, di mana individu cenderung membalas perlakuan positif yang mereka terima dengan sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi. Dalam konteks kerja, pegawai memberikan kontribusi berupa usaha, loyalitas, dan kinerja sebagai balasan atas dukungan, kepercayaan, serta perlakuan adil yang diberikan organisasi.

Blau (1964) menekankan bahwa pertukaran sosial bersifat normatif dan jangka panjang, sehingga menghasilkan rasa kewajiban moral, kepercayaan, dan komitmen. Cropanzano dan Mitchell (2005) menegaskan bahwa norma resiprositas merupakan mekanisme utama yang menjelaskan mengapa pegawai yang merasa didukung akan menunjukkan motivasi dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen dapat dipahami sebagai bentuk *social investment* organisasi yang akan dibalas pegawai melalui peningkatan motivasi kerja.

### Teori *Job Demands–Resources* (JD-R)

Sebagai *middle-range theory*, penelitian ini menggunakan *Job Demands–Resources* (JD-R) *Theory* yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Teori ini membedakan karakteristik pekerjaan menjadi dua kategori utama, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Sumber daya pekerjaan berfungsi untuk membantu pegawai mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan, serta mendorong pertumbuhan dan motivasi.

Dalam kerangka JD-R, sumber daya pekerjaan memicu proses motivasional yang menghasilkan motivasi kerja dan keterikatan (Bakker & Demerouti, 2017). Kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen diklasifikasikan sebagai sumber daya sosial dan organisasional yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis pegawai, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Kerangka JD-R ini selaras dengan Teori Pertukaran Sosial, karena sumber daya yang diberikan organisasi akan mendorong pegawai untuk membalasnya dengan sikap kerja positif, termasuk motivasi yang lebih tinggi.

### **Kepemimpinan yang Memberdayakan**

Kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pemberian otonomi, pelimpahan wewenang, serta penguatan kepercayaan diri bawahan. Konczak et al. (2000) mendefinisikannya sebagai seperangkat perilaku pemimpin yang bertujuan meningkatkan investasi psikologis dan *self-efficacy* pegawai. Zhang dan Bartol (2010) menegaskan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan mencakup peningkatan makna kerja, kebebasan dalam pengambilan keputusan, serta keyakinan pemimpin terhadap kemampuan bawahan.

Dalam konteks organisasi publik seperti KPP, kepemimpinan yang memberdayakan menjadi relevan karena pegawai dihadapkan pada kompleksitas regulasi dan tuntutan kinerja yang tinggi. Menurut Thomas dan Velthouse (1990), pemberdayaan akan meningkatkan motivasi intrinsik ketika pegawai merasakan makna, kompetensi, dampak, dan otonomi dalam pekerjaannya. Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial dan JD-R, kepemimpinan yang memberdayakan dipandang sebagai sumber daya penting yang mendorong motivasi kerja pegawai.

### **Kerja Sama Tim**

Kerja sama tim (*teamwork*) mengacu pada proses kolaboratif yang melibatkan komunikasi, koordinasi, dan dukungan timbal balik antar anggota untuk mencapai tujuan bersama (Salas et al., 1992). Hoegl dan Gemuenden (2001) menekankan bahwa kualitas kerja sama tim, bukan sekadar keberadaan tim, menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Dalam lingkungan birokrasi seperti KPP, kerja sama lintas unit sangat penting untuk memastikan kelancaran pelayanan dan akurasi administrasi. Berdasarkan JD-R Theory, kerja sama tim merupakan sumber daya sosial yang mampu mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan motivasi melalui dukungan rekan kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Selain itu, menurut Teori Pertukaran Sosial, dukungan timbal balik membentuk norma resiprositas yang memperkuat rasa memiliki dan motivasi pegawai.

### **Dukungan Manajemen dan Motivasi Pegawai**

Dukungan manajemen merupakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana manajemen menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini berakar pada *Perceived Organizational Support* (POS) yang dikemukakan oleh Eisenberger et al. (1986). Rhoades dan Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi.

Dalam konteks KPP Pratama, dukungan manajemen mencakup penyediaan sumber daya kerja, kejelasan peran, pengakuan atas kinerja, serta dukungan dalam menghadapi tekanan kerja. Menurut JD-R Theory, dukungan manajemen berfungsi sebagai sumber daya yang memperkuat proses motivasional (Bakker & Demerouti, 2017). Dari perspektif Teori Pertukaran Sosial, pegawai yang merasa didukung akan terdorong untuk membalasnya melalui peningkatan motivasi dan kontribusi kerja.

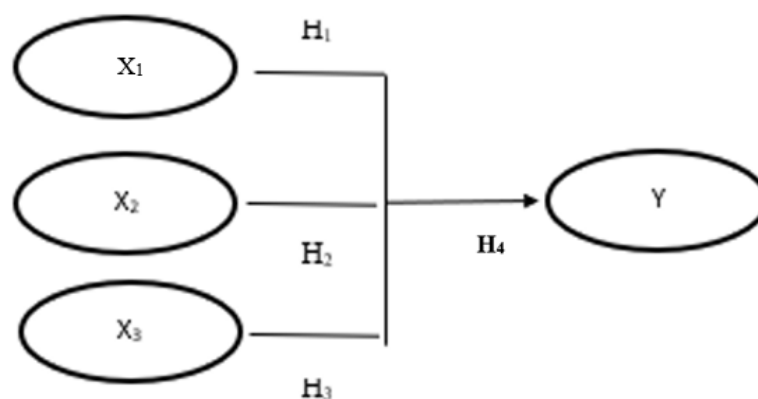
### **Motivasi Pegawai**

Motivasi pegawai didefinisikan sebagai proses psikologis yang mengarahkan, mengintensifkan, dan mempertahankan perilaku kerja menuju pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2022) membedakan motivasi menjadi intrinsik dan ekstrinsik, serta menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan untuk meningkatkan motivasi berkualitas tinggi.

Dalam kerangka JD-R dan Teori Pertukaran Sosial, motivasi pegawai dipandang sebagai hasil interaksi antara sumber daya organisasi dan persepsi keadilan serta dukungan yang diterima pegawai. Kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong motivasi pegawai di KPP Pratama Surabaya Karangpilang.

### Kerangka Konseptual

Model analisis dalam penelitian ini merupakan turunan dari kajian teoritis yang telah dibahas pada bab sebelumnya, yang secara konseptual menyatakan bahwa Apakah ada pengaruh antara Kepemimpinan yang Memberdayakan, Kerjasama Tim, dan Dukungan Manajemen terhadap Motivasi Pegawai. Dengan demikian berdasarkan latar belakang masalah serta tinjauan pustaka, maka dibuat suatu kerangka konseptual sebagaimana terlihat pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1  
Kerangka Konseptual

#### Keterangan:

- X1 = Kepemimpinan yang Memberdayakan  
X2 = Kerjasama Tim  
X3 = Dukungan Manajemen  
Y = Motivasi Pegawai

#### Pengembangan Hipotesis :

1. H1 = Kepemimpinan yang Memberdayakan secara parsial berpengaruh positif terhadap Motivasi Pegawai
2. H2 = Kerjasama Tim secara parsial berpengaruh positif terhadap Motivasi Pegawai
3. H3 = Dukungan Manajemen secara parsial berpengaruh positif terhadap Motivasi Pegawai
4. H4 = Kepemimpinan yang Memberdayakan, Kerjasama Tim, dan Dukungan Manajemen secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi Pegawai.

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal, yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan

variabel dependen. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen terhadap motivasi pegawai. Desain asosiatif kausal dipilih karena penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menguji pengaruh antarvariabel secara empiris.

### **Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Surabaya Karangpilang yang berjumlah 86 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan metode sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Pendekatan sensus memungkinkan hasil penelitian merepresentasikan kondisi aktual organisasi secara lebih akurat.

### **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Penelitian ini melibatkan empat variabel utama, yaitu tiga variabel independen dan satu variabel dependen.

1. **Kepemimpinan yang Memberdayakan ( $X_1$ )**  
Kepemimpinan yang memberdayakan didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan otonomi, kepercayaan, serta peluang pengembangan kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Variabel ini diukur melalui indikator pemberian otonomi, peningkatan makna kerja, keyakinan pemimpin terhadap kemampuan bawahan, dukungan pengembangan diri, dan pengurangan hambatan birokrasi, yang disintesis dari Konczak et al. (2000), Zhang dan Bartol (2010), serta Ahearne et al. (2005).
2. **Kerja Sama Tim ( $X_2$ )**  
Kerja sama tim diartikan sebagai proses kolaboratif antarpegawai yang ditandai dengan komunikasi efektif, koordinasi kerja, dukungan timbal balik, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Pengukuran variabel ini mengacu pada konsep kualitas kerja sama tim yang dikembangkan oleh Hoegl dan Gemuenden (2001) serta penelitian empiris terkini mengenai dinamika tim.
3. **Dukungan Manajemen ( $X_3$ )**  
Dukungan manajemen didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai sejauh mana manajemen menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan serta pengembangan kerja. Variabel ini mencakup dukungan instrumental, dukungan emosional, keadilan prosedural, keterbukaan terhadap ide, dan dukungan dalam menghadapi tekanan kerja, sebagaimana dijelaskan dalam konsep Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2017).
4. **Motivasi Pegawai ( $Y$ )**  
Motivasi pegawai merupakan kondisi psikologis internal yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Variabel ini diukur melalui indikator tingkat usaha, ketekunan, inisiatif, keterlibatan kerja, dan komitmen terhadap tujuan organisasi, mengacu pada Robbins dan Judge (2019), Locke dan Latham (2019), serta Schaufeli dan Bakker (2021).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), untuk mengukur persepsi responden secara kuantitatif. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa dokumen dan literatur yang relevan sebagai pendukung analisis.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Tahapan analisis meliputi:

1. Uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian layak digunakan. Reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan batas minimal 0,60.
2. Uji asumsi klasik, yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, guna memastikan kelayakan model regresi.
3. Analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Model regresi dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

4. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi motivasi pegawai.
5. Pengujian hipotesis, yang terdiri atas uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F) dengan tingkat signifikansi 5 persen.

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di KPP Pratama Surabaya Karangpilang, yang berlokasi di Kota Surabaya. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Desember 2025

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Berdasarkan jumlah responden sebanyak 86 orang, diperoleh nilai r tabel sebesar 0,2120 pada taraf signifikansi 5 persen. Suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai r hitung > r tabel (Ghozali, 2016). Hasil uji validitas untuk masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan yang Memberdayakan	KM1	0,688	0,2120	Valid
	KM2	0,757	0,2120	Valid
	KM3	0,795	0,2120	Valid
	KM4	0,870	0,2120	Valid
	KM5	0,884	0,2120	Valid
	KM6	0,694	0,2120	Valid
	KM7	0,828	0,2120	Valid
Kerja Sama Tim	KT1	0,850	0,2120	Valid
	KT2	0,846	0,2120	Valid
	KT3	0,816	0,2120	Valid
	KT4	0,881	0,2120	Valid
	KT5	0,693	0,2120	Valid
	KT6	0,612	0,2120	Valid
Dukungan Manajemen	DM1	0,510	0,2120	Valid

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
	DM2	0,677	0,2120	Valid
	DM3	0,628	0,2120	Valid
	DM4	0,588	0,2120	Valid
	DM5	0,532	0,2120	Valid
	DM6	0,752	0,2120	Valid
	DM7	0,657	0,2120	Valid
	DM8	0,419	0,2120	Valid
	DM9	0,375	0,2120	Valid
	DM10	0,626	0,2120	Valid
	MP1	0,608	0,2120	Valid
Motivasi Pegawai	MP2	0,783	0,2120	Valid
	MP3	0,801	0,2120	Valid
	MP4	0,728	0,2120	Valid
	MP5	0,538	0,2120	Valid
	MP6	0,626	0,2120	Valid
	MP7	0,440	0,2120	Valid
	MP8	0,684	0,2120	Valid
	MP9	0,606	0,2120	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 1 diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dukungan manajemen, dan motivasi pegawai memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel (0,2120). Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian layak digunakan untuk tahap analisis selanjutnya, yaitu uji reliabilitas dan pengujian model regresi.

### Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2016), suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Semakin mendekati nilai 1, maka tingkat reliabilitas instrumen semakin baik. Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Kepemimpinan yang Memberdayakan (X <sub>1</sub> )	0,899	0,60	Reliabel
Kerja Sama Tim (X <sub>2</sub> )	0,875	0,60	Reliabel
Dukungan Manajemen (X <sub>3</sub> )	0,767	0,60	Reliabel
Motivasi Pegawai (Y)	0,828	0,60	Reliabel

Sumber: Olah Data 2025

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel. Variabel



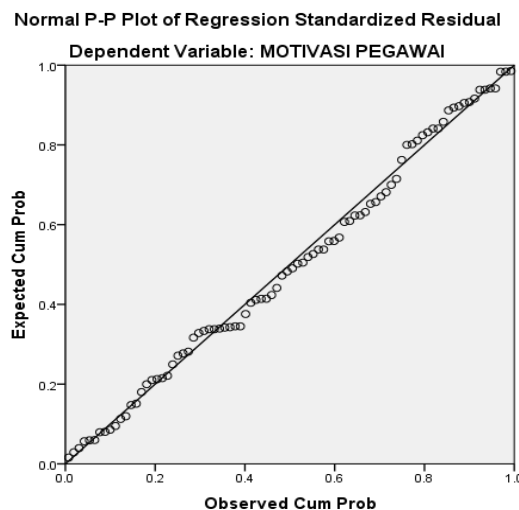
kepemimpinan yang memberdayakan memiliki nilai reliabilitas tertinggi ( $\alpha = 0,899$ ), yang menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik.

Variabel kerja sama tim dan motivasi pegawai juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi, masing-masing dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,875 dan 0,828. Sementara itu, variabel dukungan manajemen memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,767, yang tetap berada dalam kategori reliabel dan dapat diterima secara metodologis.

Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan andal dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut, yaitu uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis melalui analisis regresi linier berganda.

### Uji Normalitas

Berdasarkan hasil pengujian normalitas, diketahui bahwa sebaran titik-titik residual pada grafik Normal P-P Plot mengikuti dan mendekati garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data residual dalam model regresi berdistribusi normal, sehingga asumsi normalitas terpenuhi dan model regresi layak digunakan untuk analisis selanjutnya.



Gambar 1  
Grafik uji Normalitas

### Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Menurut Ghazali (2016), suatu model regresi dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas apabila nilai Tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ . Hasil uji multikolinearitas untuk masing-masing variabel independen disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3  
Hasil Uji Multikolinearitas

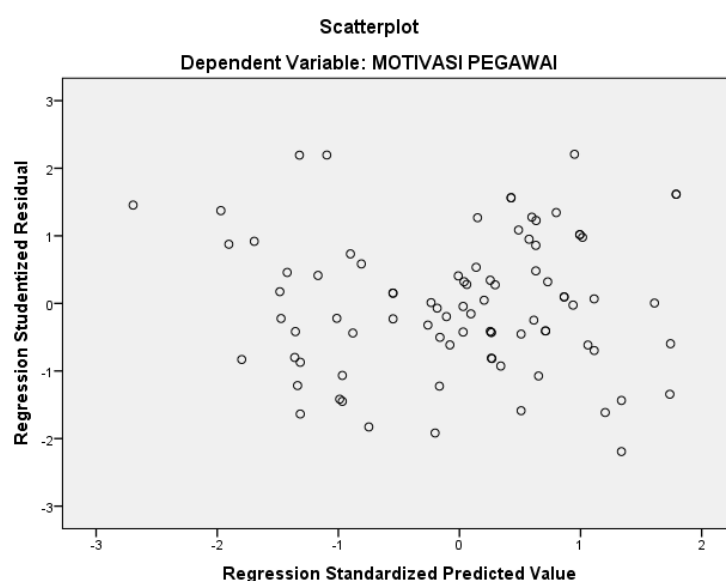
Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan yang Memberdayakan ( $X_1$ )	0,591	1,691	Tidak terjadi multikolinearitas
Kerja Sama Tim ( $X_2$ )	0,569	1,757	Tidak terjadi multikolinearitas
Dukungan Manajemen ( $X_3$ )	0,666	1,501	Tidak terjadi multikolinearitas

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel kepemimpinan

yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen dalam model regresi. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen memberikan kontribusi yang unik dan tidak saling tumpang tindih secara berlebihan dalam menjelaskan variabel motivasi pegawai. Oleh karena itu, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi multikolinearitas dan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian asumsi klasik berikutnya, yaitu uji heteroskedastisitas.

### Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas, terlihat bahwa titik-titik pada grafik scatterplot menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, baik pola mengerucut, melebar, maupun bergelombang. Selain itu, sebaran titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y secara relatif merata. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan.



Gambar 2  
Grafik Uji Heteroskedastisitas

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi homoskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis selanjutnya.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh melalui pengolahan data menggunakan program SPSS dan disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3  
Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-4.442	2.690		-1.651	.102
1 Penilaian Kerja (PK)	.455	.048	.572	9.528	.000
Mutasi Pegawai (MP)	.311	.061	.296	5.084	.000
Kepemimpinan (K)	.394	.057	.410	6.877	.000

a. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Secara keseluruhan, hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh positif terhadap motivasi pegawai, dengan kepemimpinan yang memberdayakan sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling dominan, ditunjukkan oleh nilai koefisien beta standar tertinggi.

### Hasil Uji Koefisien Determinasi

Hasil pengujian koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4  
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,854	0,729	0,719	2,137

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh nilai R Square sebesar 0,729 dan nilai Adjusted R Square sebesar 0,719. Nilai Adjusted R Square digunakan karena telah menyesuaikan jumlah variabel independen dalam model regresi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa 71,9% variasi motivasi pegawai dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen. Sementara itu, 28,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini, seperti karakteristik individu, beban kerja, sistem kompensasi, budaya organisasi, maupun faktor psikologis lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai koefisien determinasi yang relatif tinggi ini mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan memiliki daya jelas (explanatory power) yang kuat dalam menjelaskan motivasi pegawai pada KPP Pratama Surabaya Karangpilang.

### Uji T

Hasil uji t disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5  
Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.	Keterangan
(Constant)	-4.442	2.690		-1.651	.102	
KEPEMIMPINAN YANG	.455	.048	.572	9.528	.000	Signifikan
1 MEMBERDAYAKAN						
KERJASAMA TIM	.311	.061	.296	5.084	.000	Signifikan
DUKUNGAN MANAJEMEN	.394	.057	.410	6.877	.000	Signifikan

a. Dependent Variable: MOTIVASI PEGAWAI

Secara parsial, ketiga variabel independen terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai, dengan kepemimpinan yang memberdayakan menunjukkan pengaruh paling kuat.

## Uji F

Hasil uji F disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6  
Hasil Uji F  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1605.696	3	535.232	73.480	.000 <sup>b</sup>
	Residual	597.293	82	7.284		
	Total	2202.988	85			

a. Dependent Variable: MOTIVASI PEGAWAI

b. Predictors: (Constant), DUKUNGAN MANAJEMEN, KERJASAMA TIM, KEPEMIMPINAN YANG MEMBERDAYAKAN

Berdasarkan Tabel 6, diperoleh nilai F hitung sebesar 73,480 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai pada KPP Pratama Surabaya Karangpilang.

Dengan demikian, hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan adanya pengaruh simultan ketiga variabel independen terhadap motivasi pegawai diterima, dan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak dan fit.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepemimpinan yang Memberdayakan terhadap Motivasi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberian otonomi, kepercayaan, serta kesempatan pengembangan oleh pimpinan mendorong pegawai untuk menunjukkan usaha dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan Self-Determination Theory yang menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial menjadi sumber utama motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2000). Selain itu, dalam kerangka Job Demands–Resources Theory, kepemimpinan yang memberdayakan berfungsi sebagai job resource yang memicu proses motivasional (Bakker & Demerouti, 2017).

Temuan ini konsisten dengan penelitian Zhang dan Bartol (2010) serta Ahearne et al. (2005) yang membuktikan bahwa empowering leadership meningkatkan motivasi dan self-efficacy karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan relevan dan efektif diterapkan dalam organisasi publik seperti KPP Pratama.

### Pengaruh Kerja Sama Tim terhadap Motivasi Pegawai

Hasil analisis menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Lingkungan kerja yang ditandai oleh komunikasi terbuka, koordinasi yang baik, dan dukungan timbal balik terbukti meningkatkan semangat dan dorongan kerja pegawai.

Dalam perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), kerja sama tim menciptakan hubungan timbal balik berbasis kepercayaan yang mendorong pegawai untuk membalas dukungan sosial dengan peningkatan usaha kerja. Selain itu, JD-R Theory memandang

dukungan rekan kerja sebagai sumber daya sosial penting yang meningkatkan motivasi dan mengurangi tekanan kerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Hasil ini sejalan dengan temuan Hoegl dan Gemuenden (2001) serta Mathieu et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kualitas kerja sama tim berkontribusi signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Dalam konteks sektor publik, temuan ini menguatkan bukti bahwa kerja sama tim merupakan faktor kunci dalam menjaga motivasi pegawai birokrasi.

### **Pengaruh Dukungan Manajemen terhadap Motivasi Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Pegawai yang merasa dihargai, diperlakukan adil, dan didukung oleh manajemen menunjukkan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi.

Temuan ini konsisten dengan konsep Perceived Organizational Support (POS) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memunculkan kewajiban normatif bagi pegawai untuk membalasnya melalui peningkatan motivasi dan komitmen (Eisenberger et al., 1986). Meta-analisis oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) serta Kurtessis et al. (2017) juga menegaskan hubungan positif yang kuat antara dukungan organisasi dan motivasi kerja.

Dalam konteks KPP Pratama yang memiliki tekanan target dan beban administratif tinggi, dukungan manajemen berfungsi sebagai organizational resource yang menjaga energi dan dorongan kerja pegawai.

### **Pengaruh Simultan Kepemimpinan yang Memberdayakan, Kerja Sama Tim, dan Dukungan Manajemen terhadap Motivasi Pegawai**

Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi pegawai dalam organisasi publik tidak dibentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh kombinasi terpadu antara sumber daya kepemimpinan, sosial, dan organisasional.

Dalam kerangka Job Demands–Resources (JD-R) Theory, kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen dapat diklasifikasikan sebagai job resources yang saling memperkuat (Bakker & Demerouti, 2017). Kepemimpinan yang memberdayakan menyediakan otonomi dan makna kerja, kerja sama tim menyediakan dukungan sosial horizontal, sedangkan dukungan manajemen menyediakan sumber daya organisasi dan rasa aman psikologis. Ketika ketiga sumber daya ini hadir secara simultan, proses motivasional karyawan berjalan lebih kuat dan berkelanjutan.

Temuan ini juga selaras dengan Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa motivasi kerja muncul sebagai bentuk reciprocity atas perlakuan positif yang diterima karyawan. Perlakuan tersebut tidak hanya berasal dari atasan langsung, tetapi juga dari rekan kerja dan sistem manajemen secara keseluruhan. Kombinasi dukungan vertikal dan horizontal menciptakan kewajiban normatif bagi pegawai untuk membalasnya melalui peningkatan motivasi dan usaha kerja.

Secara empiris, hasil penelitian ini sejalan dengan studi Breevaart et al. (2014) yang menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan yang mendukung dan sumber daya sosial kerja secara simultan meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja. Penelitian Christian, Garza, dan Slaughter (2011) melalui meta-analisis juga membuktikan bahwa sumber daya pekerjaan yang berasal dari kepemimpinan, rekan kerja, dan organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh kuat terhadap kondisi motivasional karyawan. Selain itu, Schaufeli (2017) menegaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi hanya dapat dipertahankan ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya pekerjaan secara terintegrasi, bukan parsial.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa peningkatan motivasi pegawai di KPP Pratama Surabaya Karangpilang memerlukan pendekatan manajerial yang

holistik, yaitu mengombinasikan praktik kepemimpinan yang memberdayakan, penguatan kerja sama tim, dan dukungan manajemen yang konsisten. Intervensi yang dilakukan secara terpisah berpotensi menghasilkan dampak yang lebih lemah dibandingkan strategi terintegrasi..

## **PENUTUP**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen terhadap motivasi pegawai pada KPP Pratama Surabaya Karangpilang. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, uji t, dan uji F, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut.

Pertama, kepemimpinan yang memberdayakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang memberikan otonomi, kepercayaan, serta kesempatan pengembangan mampu meningkatkan dorongan internal pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Kedua, kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Lingkungan kerja yang kolaboratif, ditandai dengan komunikasi yang efektif, koordinasi yang baik, dan dukungan timbal balik, terbukti mampu meningkatkan semangat dan keterlibatan kerja pegawai.

Ketiga, dukungan manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Pegawai yang merasa didukung oleh manajemen, baik secara instrumental maupun emosional, menunjukkan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi.

Keempat, hasil uji simultan membuktikan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan, kerja sama tim, dan dukungan manajemen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Nilai koefisien determinasi yang tinggi menunjukkan bahwa kombinasi ketiga faktor tersebut memiliki daya jelas yang kuat dalam menjelaskan variasi motivasi pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi pegawai di lingkungan birokrasi perpajakan tidak terbentuk secara parsial, melainkan melalui interaksi terpadu antara kepemimpinan, dinamika tim, dan dukungan organisasi.

## **Saran Praktis**

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi praktis yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen KPP Pratama Surabaya Karangpilang adalah sebagai berikut.

1. Pertama, pimpinan unit kerja disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih memberdayakan, antara lain dengan memberikan ruang pengambilan keputusan teknis, mengurangi hambatan birokrasi yang tidak perlu, serta secara konsisten menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan pegawai
2. Kedua, manajemen perlu memperkuat kerja sama tim lintas seksi melalui mekanisme koordinasi yang lebih terstruktur, forum berbagi pengetahuan, dan penciptaan iklim kerja yang aman secara psikologis agar pegawai tidak ragu untuk berkomunikasi dan berkolaborasi
3. Ketiga, dukungan manajemen perlu ditingkatkan secara berkelanjutan, baik melalui penyediaan sumber daya kerja yang memadai, kejelasan kebijakan dan keadilan prosedural, maupun perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan karier pegawai.

Pendekatan yang terintegrasi terhadap ketiga aspek tersebut diyakini akan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi pegawai dibandingkan intervensi yang bersifat parsial.

### Saran Akademis

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk:

1. Menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi motivasi pegawai, seperti beban kerja, budaya organisasi, atau sistem kompensasi.
2. Menggunakan metode analisis yang lebih komprehensif, seperti Structural Equation Modeling (SEM), untuk menangkap hubungan yang lebih kompleks antarvariabel.
3. Memperluas objek penelitian pada unit KPP lain atau instansi publik yang berbeda agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Angriyanti, D. (2025). Leadership, organizational support, and employee motivation in public sector organizations. *Journal of Public Administration Studies*, 10(1), 45–58.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (2018). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 130–136. <https://doi.org/10.1177/1745691617699280>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2014). Leader–member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 549–566. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2019). Explaining the justice–performance relationship. *Academy of Management Journal*, 55(1), 1–28. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0597>

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2015). Team work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 691–709. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.982329>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2020). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. Society for Human Resource Management Foundation, 1–22.
- Firmansyah, A., Utami, W., & Widyastuti, T. (2020). Teamwork, leadership style, and employee motivation in public sector organizations. *Journal of Public Sector Management*, 12(2), 87–101.
- Fitriani, A., & Wulansari, N. A. (2018). Empowering leadership and employee motivation in government institutions. *Jurnal Manajemen Publik*, 5(2), 112–123.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2022). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 223–240. <https://doi.org/10.1002/job.2561>
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasanuddin, R., Wahyudi, S., & Pratama, A. (2023). Management support and work motivation in Indonesian public organizations. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(1), 55–68.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects. *Organization Science*, 12(4), 435–449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>



- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *New developments in goal setting and task performance*. New York, NY: Routledge.
- Mathieu, J. E., Luciano, M. M., D’Innocenzo, L., & LePine, J. A. (2019). The development and construct validity of a team process survey. *Organizational Research Methods*, 22(2), 477–511. <https://doi.org/10.1177/1094428116676365>
- Nelson, B. (2022). *1001 ways to reward employees*. New York, NY: Workman Publishing.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2019). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance. *Human Factors*, 34(2), 133–156. <https://doi.org/10.1177/001872089203400202>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands–resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2021). Defining and measuring work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 423–434. <https://doi.org/10.1002/job.2484>
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>