

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini membahas secara mendalam landasan teori yang menjadi pijakan utama dalam penelitian ini. Tinjauan pustaka disusun untuk memberikan pemahaman konseptual mengenai variabel-variabel yang diteliti, yakni kepemimpinan autentik, lingkungan kerja karyawan, dan keterikatan karyawan. Selain itu, bab ini menguraikan teori yang mendasari hubungan antar variabel, penelitian terdahulu yang relevan sebagai acuan, pengembangan hipotesis, serta model penelitian. Dengan demikian, pembahasan dalam bab ini diharapkan dapat memperkuat dasar teori yang mendukung pelaksanaan penelitian ini.

2.1 Kepemimpinan Autentik

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik merupakan salah satu konstruk kepemimpinan yang mendapatkan perhatian akademik yang semakin berkembang sejak awal abad ke-21. Walumbwa *et al.* (2008), dalam penelitian seminar yang menjadi acuan utama dalam literatur kepemimpinan autentik, mendefinisikan kepemimpinan autentik sebagai pola perilaku pemimpin yang bersumber pada kapasitas psikologis positif serta iklim etis yang kuat. Pola perilaku ini menghasilkan kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang berimbang, serta transparansi relasional dalam interaksi pemimpin dengan pengikutnya (Walumbwa *et al.*, 2008; Gardner *et al.*, 2021). Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan autentik bukan sekadar gaya komunikasi atau karakter personal, melainkan

suatu pola perilaku yang secara aktif dikembangkan melalui proses psikologis yang mendalam.

Seiring berkembangnya penelitian dalam bidang ini, para ahli terus menyempurnakan dan memperluas pemahaman tentang konstruk tersebut. Gardner *et al.* (2021), melalui tinjauan literatur selama dua dekade, mengonfirmasi bahwa keempat komponen inti kepemimpinan autentik terdiri dari kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang berimbang, serta transparansi relasional (Walumbwa *et al.*, 2008; Gardner *et al.*, 2021). Komponen tersebut paling banyak diterima dan digunakan dalam penelitian lintas konteks budaya maupun industri. Sementara itu, Avolio dan Gardner (2005) menekankan bahwa yang membedakan kepemimpinan autentik dari gaya kepemimpinan positif lainnya seperti kepemimpinan transformasional, etis, maupun pelayan terletak pada penekanannya terhadap kejujuran diri sebagai titik tolak dari seluruh perilaku kepemimpinan. Dengan kata lain, pemimpin autentik bertindak bukan untuk memenuhi ekspektasi eksternal, melainkan karena nilai-nilai internal yang telah terinternalisasi secara mendalam.

Dalam konteks hubungan pemimpin-pengikut, Dartey-Baah *et al.* (2025) menegaskan bahwa pemimpin autentik membangun relasi kepercayaan yang tulus dengan bawahannya melalui konsistensi antara nilai, ucapan, dan tindakan. Ketika karyawan mempersepsikan pemimpinnya sebagai autentik, mereka cenderung merasa aman secara psikologis untuk mengekspresikan diri dan berkontribusi secara penuh dalam pekerjaan. Pemahaman ini selaras

dengan kerangka *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964) serta Cropanzano dan Mitchell (2005), yang menegaskan bahwa keterbukaan dan kepedulian yang ditunjukkan oleh pemimpin autentik akan mendorong karyawan untuk membalasnya dengan peningkatan *engagement* dan komitmen kerja.

2.1.2 Komponen Kepemimpinan Autentik

Walumbwa *et al.* (2008) mengidentifikasi empat komponen inti yang membentuk konstruk kepemimpinan autentik secara utuh. Keempat komponen ini tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling menopang dan membentuk satu sistem perilaku kepemimpinan yang terintegrasi.

1. Kesadaran Diri (*Self-awareness*)

yang merujuk pada pemahaman mendalam seorang pemimpin terhadap kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan dampak dirinya terhadap orang lain di lingkungan kerja (Walumbwa *et al.*, 2008). Pemimpin yang memiliki kesadaran diri tinggi mampu mengambil keputusan yang konsisten karena didukung oleh pemahaman yang kuat tentang siapa dirinya dan apa yang diperjuangkannya. Kesadaran diri ini menjadi fondasi dari seluruh dimensi kepemimpinan autentik lainnya, karena tanpa mengenal diri sendiri, seorang pemimpin tidak dapat bersikap transparan maupun bertindak berdasarkan perspektif moral yang terinternalisasi.

2. Pemrosesan Informasi (*Balanced processing*)

yang menggambarkan kemampuan pemimpin untuk secara objektif menganalisis seluruh informasi yang relevan sebelum mengambil

keputusan, termasuk informasi yang berlawanan dengan pandangan atau keyakinan pribadinya (Walumbwa *et al.*, 2008). Komponen ini mencerminkan komitmen pemimpin terhadap objektivitas dan keadilan dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya membangun kepercayaan bawahan terhadap integritas pemimpinnya.

3. Transparansi Relasional (*Relational transparency*)

yang menuntut pemimpin untuk menampilkan dirinya yang sesungguhnya kepada para pengikutnya secara terbuka dan jujur (Walumbwa *et al.*, 2008). Pemimpin yang memiliki relational transparency tinggi berani berbagi pemikiran, perasaan, dan motivasi aslinya secara tepat dan proporsional, sehingga menciptakan iklim keterbukaan yang mendorong karyawan untuk pun merasa aman dalam mengekspresikan diri. Transparansi inilah yang membedakan pemimpin autentik dari pemimpin yang sekadar tampil ramah namun menyembunyikan agenda tersembunyi.

4. Perspektif Moral (*Internalized moral perspective*)

yang terinternalisasi, yang menggambarkan kondisi di mana perilaku pemimpin dikendalikan oleh standar dan nilai moral internal, bukan oleh tekanan eksternal dari kelompok, organisasi, maupun masyarakat (Walumbwa *et al.*, 2008; Gardner *et al.*, 2021). Pemimpin dengan komponen ini yang kuat bertindak konsisten dengan nilai-nilainya bahkan di bawah tekanan, sehingga menjadi panutan moral yang dapat diandalkan oleh bawahannya.

Keempat komponen tersebut membentuk satu kesatuan yang saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kesadaran diri berperan sebagai landasan yang memungkinkan pemimpin mengenali nilai-nilai dan dampak dirinya, sehingga transparansi relasional dapat diwujudkan secara tulus dalam interaksi dengan pengikut. Pada saat yang sama, pemrosesan informasi memastikan setiap keputusan yang diambil tetap berpijak pada pertimbangan yang objektif, sedangkan perspektif moral menjamin bahwa seluruh perilaku pemimpin berakar pada nilai-nilai etis yang telah terinternalisasi, bukan sekadar respons terhadap tekanan eksternal. Pemahaman tentang komponen-komponen ini menjadi fondasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi perkembangan kepemimpinan autentik dalam diri seorang pemimpin, sebagaimana diuraikan pada subbab berikut.

2.1.3 Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik tidak berkembang dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk cara seorang pemimpin mengekspresikan keaslian dirinya dalam konteks organisasi. Berdasarkan sintesis dari berbagai penelitian yang ada, faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga faktor utama, yaitu:

1. Faktor pengalaman hidup dan psikologis individu pemimpin.

Avolio dan Gardner (2005) menegaskan bahwa pengalaman hidup yang transformatif, termasuk krisis, kegagalan, maupun pencapaian yang bermakna, berkontribusi dalam membentuk identitas dan nilai-nilai inti seorang pemimpin. Kapasitas psikologis positif seperti harapan,

optimisme, ketangguhan, dan efikasi diri juga berperan sebagai sumber daya internal yang memungkinkan pemimpin untuk memimpin dengan cara yang autentik meskipun menghadapi tekanan dan ketidakpastian.

2. Faktor iklim dan budaya organisasi.

Iklim etis yang kuat dalam suatu organisasi menciptakan kondisi yang kondusif bagi pemimpin untuk menampilkan perilaku autentik tanpa risiko sosial yang berlebihan. Dartey-Baah *et al.* (2025) menemukan bahwa dalam organisasi dengan budaya yang mendukung keterbukaan dan kepercayaan, pemimpin lebih mampu menerapkan kepemimpinan autentik secara konsisten karena mendapat dukungan struktural dari lingkungan organisasinya.

3. Faktor konteks situasional dan industri.

Setiap industri memiliki karakteristik yang unik yang dapat memengaruhi ekspresi kepemimpinan autentik. Dalam industri perhotelan dan resor yang ditandai oleh intensitas interaksi dengan tamu yang tinggi, standar layanan yang ketat, dan tuntutan konsistensi operasional sepanjang waktu, kemampuan pemimpin untuk bersikap transparan dalam komunikasi dan mendorong pemrosesan informasi yang berimbang menjadi sangat krusial. Baquero (2023) menunjukkan bahwa dalam konteks hotel bintang tinggi, karyawan khususnya responsif terhadap komponen transparansi relasional dan perspektif moral dari pemimpinnya, karena kepercayaan antara pemimpin dan bawahan menjadi fondasi utama pelayanan tamu yang berkualitas.

Ketiga faktor tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik bukan semata-mata bawaan lahir, melainkan merupakan hasil interaksi antara perjalanan hidup, kondisi organisasi, dan tuntutan konteks industri yang dihadapi seorang pemimpin. Dalam konteks industri perhotelan seperti PT Randayan Hartadika Abadi, ketiga faktor ini sangat relevan untuk dipahami guna menciptakan kondisi yang mendukung berkembangnya kepemimpinan autentik. Pemahaman ini selanjutnya mengarah pada pembahasan mengenai bagaimana kepemimpinan autentik berinteraksi dengan lingkungan kerja karyawan, yang menjadi variabel sentral dalam penelitian ini.

2.2 Lingkungan Kerja Karyawan

2.2.1 Definisi Lingkungan Kerja Karyawan

Lingkungan kerja karyawan merupakan salah satu variabel kontekstual yang memiliki dampak signifikan terhadap kondisi psikologis dan perilaku kerja karyawan. Secara konseptual, lingkungan kerja dapat dipahami sebagai keseluruhan kondisi yang melingkupi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi motivasi, produktivitas, serta kesejahteraan psikologis mereka (Zhenjing *et al.*, 2022). Definisi ini mencakup aspek yang sangat luas, mulai dari kondisi fisik tempat kerja hingga aspek-aspek yang bersifat sosial dan psikologis.

Zhenjing *et al.* (2022), dalam penelitian multi-mediasi yang melibatkan karyawan di berbagai sektor di Asia, mendefinisikan lingkungan kerja sebagai kondisi fisik dan non-fisik di sekitar tempat kerja yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi perilaku dan kondisi psikologis karyawan.

Definisi ini menekankan dua dimensi utama yang saling berinteraksi, yakni dimensi fisik dan dimensi perilaku. Secara lebih spesifik, Dartey-Baah *et al.* (2025) menguraikan bahwa dimensi fisik mencakup desain dan tata letak ruang kerja, kondisi pencahayaan, temperatur, kebisingan, ergonomi peralatan kerja, serta kebersihan dan kenyamanan fasilitas. Sementara dimensi perilaku mencakup kualitas hubungan antar individu di tempat kerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan yang diterapkan, tingkat otonomi dan pemberdayaan karyawan, kejelasan peran, serta tersedianya dukungan sosial dari rekan kerja maupun atasan.

Penting untuk dipahami bahwa lingkungan kerja karyawan dalam konteks penelitian ini tidak dimaknai sebagai kondisi objektif yang dapat diukur secara langsung, melainkan sebagai persepsi subjektif karyawan terhadap kondisi tersebut. Anitha (2014) menegaskan bahwa apa yang paling berpengaruh terhadap keterikatan karyawan bukanlah kondisi lingkungan kerja karyawan secara objektif, melainkan sejauh mana karyawan mempersepsikan lingkungan kerjanya sebagai suportif, adil, dan memungkinkan mereka untuk berkontribusi secara optimal. Persepsi inilah yang kemudian mendorong atau menghambat terbentuknya keterikatan karyawan.

2.2.2 Dua Kategori Lingkungan Kerja Karyawan

Dartey-Baah *et al.* (2025) mengklasifikasikan kategori lingkungan kerja karyawan ke dalam dua kategori besar yang mencakup aspek-aspek paling berpengaruh terhadap kondisi psikologis dan perilaku kerja karyawan.

1. Lingkungan kerja fisik

Kategori ini mencakup seluruh aspek material dan ergonomis dari tempat kerja, di mana kondisinya secara langsung memengaruhi kenyamanan, kesehatan, dan konsentrasi karyawan dalam bekerja. Aspek-aspek tersebut meliputi desain dan tata letak ruang yang mendukung produktivitas dan kolaborasi, kualitas pencahayaan yang memadai untuk mengurangi kelelahan visual, kondisi temperatur dan ventilasi yang nyaman, tingkat kebisingan yang terkendali, serta ketersediaan peralatan dan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

2. Lingkungan kerja perilaku atau sosial

Kategori ini mencakup aspek-aspek relasional dan psikososial dari pengalaman bekerja. Zhenjing *et al.* (2022) mengidentifikasi kategori ini sebagai aspek yang paling berpengaruh terhadap keterikatan karyawan, karena menyentuh kebutuhan psikologis fundamental seperti kebutuhan akan rasa aman, keterhubungan, kompetensi, dan otonomi. Aspek-aspek tersebut meliputi kualitas hubungan antar individu antar karyawan, gaya kepemimpinan dan dukungan dari atasan, tingkat keterbukaan dan kejujuran dalam komunikasi organisasi, rasa aman psikologis untuk menyampaikan pendapat dan mengambil risiko, otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan, serta kejelasan peran dan ekspektasi kinerja.

Secara keseluruhan, lingkungan kerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga mencakup aspek sosial dan psikologis yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Kedua kategori tersebut saling mendukung dalam menciptakan rasa nyaman, aman, dan

dukungan bagi karyawan selama bekerja. Lingkungan kerja yang baik dapat membantu karyawan bekerja lebih efektif sekaligus meningkatkan motivasi dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kedua aspek tersebut secara seimbang agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Pemahaman mengenai kategori lingkungan kerja ini menjadi dasar untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kualitas lingkungan kerja karyawan.

2.2.3 Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja Karyawan

Kualitas lingkungan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari level individu, tim, maupun organisasi secara keseluruhan. Pemahaman tentang faktor-faktor ini penting agar organisasi secara strategis dapat membentuk lingkungan kerja yang kondusif.

1. Level Individu

Karakteristik tugas dan desain pekerjaan memiliki pengaruh penting terhadap bagaimana seorang karyawan mempersepsikan lingkungan kerjanya secara psikologis. Pekerjaan yang memberikan otonomi yang memadai, umpan balik yang jelas, ragam keterampilan, dan makna yang dirasakan akan menciptakan persepsi lingkungan kerja yang mendorong keterikatan secara alami. Dalam konteks PT Randayan Hartadika Abadi yang berada di industri perhotelan, karakteristik pekerjaan di bidang pelayanan tamu, seperti *front office*, *housekeeping*, hingga *food and beverage*, menuntut terciptanya lingkungan kerja yang mendukung

inisiatif, kolaborasi lintas departemen, dan pengambilan keputusan yang responsif dalam menghadapi kebutuhan tamu (Baquero, 2023).

2. Level Tim

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer lini merupakan faktor yang paling langsung membentuk iklim kerja sehari-hari yang dirasakan oleh karyawan. Dartey-Baah *et al.* (2025) menemukan bahwa pemimpin autentik yang menampilkan transparansi, kepedulian, dan konsistensi moral secara signifikan berkontribusi pada terbentuknya lingkungan kerja yang sehat dan suportif. Hal ini disebabkan oleh perilaku pemimpin sehari-hari yang menentukan norma-norma tidak tertulis dalam tim, termasuk apakah karyawan merasa aman untuk berbicara jujur, apakah konflik diselesaikan secara adil, dan apakah kontribusi individu dihargai secara proporsional.

3. Level Organisasi

Kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan secara sistemik turut membentuk persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan kerjanya. Kebijakan tentang keseimbangan kehidupan kerja, sistem penghargaan, jalur pengembangan karier, dan mekanisme umpan balik kinerja semuanya berkontribusi pada persepsi karyawan tentang seberapa suportif organisasi terhadap kebutuhan dan aspirasi mereka.

Ketiga level faktor tersebut berinteraksi secara dinamis dalam membentuk kualitas lingkungan kerja yang dirasakan karyawan. Kebijakan organisasi yang suportif memberikan fondasi yang memungkinkan

kepemimpinan tim yang autentik berkembang, yang pada gilirannya menciptakan pengalaman kerja di level individu yang lebih bermakna dan kondusif bagi keterikatan karyawan. Dalam konteks industri perhotelan, ketiga level ini menjadi sangat kritis karena karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya dalam satu komunitas kerja yang padat. Sehingga kualitas lingkungan kerja berdampak jauh lebih langsung dan intensif terhadap kondisi psikologis mereka.

2.3 Keterikatan Karyawan

2.3.1 Definisi Keterikatan Karyawan

Dalam ranah psikologi organisasi, keterikatan karyawan dipahami sebagai suatu kondisi mental yang bersifat positif, yang memanifestasikan diri melalui keterlibatan aktif, antusiasme yang tulus, serta komitmen yang mendalam terhadap pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2002). Konsep ini pertama kali dirumuskan secara komprehensif oleh Kahn (1990), yang menggambarkan sebagai suatu keadaan di mana seseorang secara serentak mengerahkan sumber daya fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam menjalankan peran pekerjaannya. Berbeda dengan konstruk psikologis lain seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi yang lebih menekankan aspek sikap dan evaluasi afektif, keterikatan karyawan secara spesifik berkaitan dengan pengalaman energi, dorongan motivasional dari dalam diri, serta keterlibatan yang aktif dan dinamis dalam penyelesaian tugas (Saks, 2006). Berbagai faktor kontekstual seperti gaya kepemimpinan yang suportif, iklim organisasi yang kondusif, serta keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja turut memengaruhi

sejauh mana keterikatan tersebut dapat tumbuh dan berkembang dalam diri karyawan (Shuck *et al.*, 2014).

Dampak dari keterikatan karyawan tidak berhenti pada tataran individual semata, melainkan meluas hingga memengaruhi efektivitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan. (Harter *et al.*, 2002) menegaskan bahwa tingginya keterikatan karyawan memiliki keterkaitan yang signifikan dengan pencapaian hasil-hasil organisasi yang lebih baik. Organisasi yang secara proaktif membangun keterikatan melalui komunikasi yang terbuka, dukungan terhadap pengembangan karier, dan pengakuan atas kontribusi karyawan terbukti lebih unggul dalam mempertahankan talenta terbaiknya serta dalam menciptakan ekosistem kerja yang inovatif dan produktif (Bakker & Albrecht, 2018). Lebih jauh, keterikatan yang tinggi berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja, menurunnya angka turnover, dan menguatnya loyalitas karyawan terhadap organisasi (Saks, 2006). Oleh karena itu, upaya membangun keterikatan perlu dilakukan secara sistematis melalui penyediaan lingkungan kerja yang suportif, pemberian ruang bagi pengembangan diri, kejelasan peran dan arah kerja, penguatan hubungan interpersonal, serta penerapan sistem penghargaan yang adil dan bermartabat (Bakker & Albrecht, 2018).

2.3.2 Dimensi Keterikatan Karyawan

Sebagai konstruk multidimensional yang telah berkembang luas dalam literatur manajemen sumber daya manusia, keterikatan karyawan dioperasionisasikan melalui tiga dimensi inti yang saling berkaitan.

Schaufeli *et al.* (2006) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai kondisi psikologis yang positif dalam konteks pekerjaan, yang tercermin melalui tiga dimensi utama yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*). Ketiga dimensi ini secara bersama-sama menggambarkan derajat energi, intensitas keterlibatan emosional, dan konsentrasi penuh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebagai instrumen pengukurannya, Schaufeli & Bakker (2004) mengembangkan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), yang kemudian disederhanakan menjadi versi sembilan item oleh Schaufeli *et al.* (2006) dan telah divalidasi secara lintas budaya serta diterapkan secara luas di berbagai sektor industri di seluruh dunia.

1. Semangat (*Vigor*)

Semangat merujuk pada kapasitas energi dan daya tahan mental karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Karyawan yang memiliki tingkat semangat yang tinggi menampilkan kesungguhan dalam mencurahkan upayanya, ketangguhan dalam menghadapi hambatan dan kesulitan, serta antusiasme yang stabil dalam rutinitas kerja sehari-hari (Schaufeli *et al.*, 2006). Dalam konteks industri perhotelan yang memiliki karakteristik tekanan kerja tinggi dan tuntutan layanan yang intensif, dimensi ini memiliki relevansi yang sangat besar karena mencerminkan kemampuan karyawan untuk mempertahankan produktivitasnya di tengah kompleksitas dan dinamika pekerjaan.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi menggambarkan kondisi di mana karyawan merasakan makna yang mendalam, antusiasme yang kuat, inspirasi, rasa bangga, dan tantangan yang menstimulasi dalam pekerjaannya (Schaufeli *et al.*, 2006). Karyawan dengan tingkat dedikasi yang tinggi tidak semata-mata menyelesaikan tugasnya secara mekanis, melainkan menghayati setiap aspek pekerjaannya sebagai sesuatu yang memiliki nilai dan signifikansi, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi organisasi tempatnya berkarya. Penghayatan emosional yang mendalam inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang melampaui batas-batas peran formalnya.

3. Keterlibatan Penuh (*Absorption*)

Keterlibatan penuh mendeskripsikan keadaan di mana karyawan sepenuhnya terserap dalam pekerjaannya, sehingga persepsi terhadap waktu menjadi terdistorsi dan karyawan mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari aktivitas yang sedang dikerjakannya (Schaufeli *et al.*, 2006). Kondisi ini mencerminkan tingkat konsentrasi kognitif dan keterlibatan perhatian yang sangat tinggi, di mana seluruh fokus karyawan tertuju pada pekerjaan yang sedang dihadapi. Dalam penelitian ini, ketiga dimensi tersebut menjadi acuan utama dalam mengukur tingkat keterikatan karyawan PT Randayan Hartadika Abadi.

2.3.3 Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan tidak terbentuk secara otomatis, melainkan merupakan hasil dari interaksi dinamis antara berbagai faktor yang bersumber

dari konteks organisasi, gaya kepemimpinan, maupun karakteristik psikologis individu karyawan itu sendiri. Bakker & Albrecht (2018) menegaskan bahwa keterikatan karyawan merupakan kondisi yang lahir dari perpaduan berbagai faktor organisasional dan personal yang bekerja secara sinergis. Beberapa faktor utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan diuraikan sebagai berikut:

1. Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan

Dukungan dari organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterima karyawan merupakan salah satu faktor paling berpengaruh terhadap tingkat keterikatan karyawan. Melalui penelitiannya pada *Social Exchange Theory*, Saks (2006) menemukan bahwa *perceived organizational support*, yakni persepsi karyawan atas kepedulian nyata organisasi terhadap kesejahteraan dan pengembangan diri mereka terbukti menjadi prediktor yang signifikan bagi munculnya keterikatan. Karyawan yang merasakan adanya kepedulian dan investasi nyata dari organisasinya cenderung membalasnya melalui keterlibatan yang lebih penuh dan bersungguh-sungguh dalam pekerjaan. Di samping itu, kepemimpinan yang memfasilitasi komunikasi yang terbuka, memberikan umpan balik yang membangun, dan mampu membangkitkan motivasi intrinsik karyawan juga terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan keterikatan (Bakker & Albrecht, 2018).

2. Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi

Kondisi lingkungan kerja, baik yang bersifat fisik maupun psikososial, memainkan peran yang krusial dalam menentukan sejauh mana karyawan dapat dan mau terlibat secara penuh dalam pekerjaannya. Bakker & Albrecht (2018) menekankan bahwa lingkungan kerja yang aman, positif, dan kaya akan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional secara langsung mendorong peningkatan motivasi dan gairah kerja karyawan. Di luar dimensi fisik, budaya organisasi yang menitikberatkan nilai-nilai kolaborasi, mendorong tumbuhnya inovasi, serta memberikan ruang bagi keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan turut menjadi penentu penting bagi terbentuknya keterikatan yang kokoh dan berkelanjutan (Knight *et al.*, 2019).

3. Penghargaan dan Pengakuan

Sistem penghargaan dan pengakuan atas kontribusi karyawan merupakan faktor lain yang memiliki peran strategis dalam membangun keterikatan. Saks (2006) menemukan bahwa perhatian organisasi terhadap pencapaian karyawan merupakan prediktor signifikan keterikatan, karena karyawan yang merasa kontribusinya dihargai dan diakui, baik melalui kompensasi yang proporsional, apresiasi verbal, peluang promosi, maupun kesempatan pengembangan diri yang cenderung mempersepsikan hal tersebut sebagai wujud nyata dari pertukaran sosial yang positif dengan organisasinya. Kondisi ini pada

gilirannya mendorong mereka untuk merespons dengan menginvestasikan energi dan komitmen yang lebih besar dalam pekerjaan (Bakker & Albrecht, 2018).

Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi keterikatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan retensi tenaga kerja.

2.4 Teori Pertukaran Sosial

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) merupakan salah satu teori yang banyak digunakan untuk menjelaskan perilaku karyawan dalam organisasi. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Blau (1964), yang menekankan bahwa hubungan sosial didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana individu cenderung membalas perlakuan positif yang mereka terima dengan sikap dan perilaku positif pula. Dalam konteks organisasi, pertukaran sosial tidak hanya berkaitan dengan imbalan finansial, tetapi juga mencakup dukungan, kepercayaan, perhatian, dan rasa aman psikologis yang diberikan organisasi maupun pemimpin kepada karyawan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan baik, mereka akan terdorong untuk membalasnya melalui sikap dan perilaku kerja yang menguntungkan organisasi.

Dalam penelitian ini, SET menjadi landasan teoritis yang menghubungkan kepemimpinan autentik, lingkungan kerja karyawan, dan keterikatan karyawan. Kepemimpinan autentik dipandang sebagai bentuk dukungan positif dari pemimpin melalui perilaku yang jujur, transparan, konsisten, dan penuh kepedulian terhadap

bawahan. Perlakuan positif tersebut kemudian mendorong karyawan untuk membalasnya melalui peningkatan keterikatan terhadap pekerjaan. Di sisi lain, lingkungan kerja yang sehat, aman, dan suportif juga dipandang sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan mempersepsikan lingkungan kerjanya secara positif, mereka cenderung menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam bekerja.

Dartey-Baah *et al.* (2025) menjelaskan bahwa hubungan pertukaran sosial yang positif antara pemimpin, organisasi, dan karyawan mampu meningkatkan keterikatan karyawan secara langsung maupun melalui terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif. Dengan demikian, teori pertukaran sosial memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan autentik dan lingkungan kerja yang positif merupakan bentuk investasi sosial organisasi yang kemudian dibalas oleh karyawan melalui meningkatnya keterikatan terhadap pekerjaan dan organisasi.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Keterikatan Karyawan

Kepemimpinan autentik merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan informasi yang seimbang, serta internalisasi nilai moral dalam pengambilan keputusan. Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, pemimpin yang menunjukkan perilaku autentik akan menciptakan hubungan pertukaran sosial yang positif dengan karyawan, sehingga mendorong karyawan untuk

membalas perlakuan tersebut melalui keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

Menurut Blau (1964), hubungan pertukaran sosial yang positif akan meningkatkan komitmen dan keterlibatan individu dalam organisasi. Pemimpin yang transparan, jujur, dan konsisten secara moral mampu membangun kepercayaan serta rasa aman psikologis, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan karyawan. Dartey-Baah *et al.* (2025) menemukan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, di mana pemimpin autentik terbukti mampu menciptakan iklim psikologis yang mendukung keterlibatan karyawan secara penuh. Hasil serupa juga ditemukan oleh Baquero (2023) dalam penelitian pada karyawan hotel bintang empat dan lima di Dubai, yang mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Temuan ini sangat relevan mengingat konteks penelitian ini bergerak di industri perhotelan dan resor. Selain itu, Wirawan *et al.* (2020) juga mengonfirmasi adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan karyawan, yang mempertegas bahwa hubungan ini relevan dalam lanskap budaya organisasi Indonesia.

Dalam konteks PT Randayan Hartadika Abadi, pemimpin yang autentik diharapkan mampu membangun kepercayaan, keterbukaan, serta rasa aman psikologis bagi karyawan dalam menghadapi tuntutan pelayanan tamu yang tinggi. Dengan demikian, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H1: Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT Randayan Hartadika Abadi.

2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Lingkungan Kerja Karyawan

Kepemimpinan autentik memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang dimaksud mencakup aspek fisik maupun psikologis yang dirasakan oleh karyawan selama menjalankan pekerjaannya. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, perilaku pemimpin yang jujur, transparan, dan adil akan membentuk lingkungan kerja yang lebih suportif dan kondusif.

Dartey-Baah *et al.* (2025) menemukan bahwa pemimpin autentik yang memiliki kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang berimbang, serta transparansi relasional dalam interaksi pemimpin dengan pengikutnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, adil, dan mendukung, serta membuktikan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas lingkungan kerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Labrague *et al.* (2021) yang secara eksplisit menguji pengaruh kepemimpinan autentik terhadap lingkungan kerja (*work environment*) sebagai variabel dependen. Penelitian tersebut menemukan bahwa pemimpin autentik secara aktif membentuk kondisi kerja yang lebih sehat, suportif, dan memberdayakan bagi bawahan, sehingga memperkuat argumen bahwa pengaruh positif kepemimpinan autentik terhadap lingkungan kerja bukan hanya temuan yang

terisolasi pada satu konteks, melainkan pola yang konsisten lintas industri dan budaya. Konsistensi pola ini juga didukung oleh Alilyyani *et al.* (2018) yang menemukan bahwa kepemimpinan autentik secara konsisten berhubungan positif dengan berbagai faktor lingkungan kerja staf, termasuk pemberdayaan struktural, kepercayaan terhadap manajer, serta berkurangnya perilaku negatif di tempat kerja seperti *bullying* dan *incivility*.

Dalam konteks PT Randayan Hartadika Abadi, pemimpin yang autentik diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi antar departemen, standar pelayanan yang konsisten, serta kenyamanan psikologis karyawan yang bekerja jauh dari keluarga. Dengan demikian, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H2: Kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja karyawan pada karyawan PT Randayan Hartadika Abadi.

2.5.3 Pengaruh Lingkungan Kerja Karyawan terhadap Keterikatan

Karyawan

Lingkungan kerja karyawan merupakan faktor penting yang memengaruhi tingkat keterikatan karyawan, karena lingkungan kerja menjadi tempat utama berlangsungnya aktivitas kerja sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan nyaman akan mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, lingkungan kerja yang positif dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap karyawan, sehingga mendorong karyawan untuk membalas dengan meningkatkan keterlibatan

kerja (Blau, 1964). Anitha (2014) dalam penelitiannya secara khusus membuktikan bahwa dari seluruh faktor yang diteliti, lingkungan kerja merupakan determinan terkuat dari keterikatan karyawan, dengan pengaruh yang lebih besar dibandingkan faktor-faktor lain seperti kompensasi, pelatihan, maupun kepuasan kerja. Dartey-Baah *et al.* (2025) juga menemukan pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan, di mana karyawan yang mempersepsikan lingkungan kerja mereka secara positif menunjukkan tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh yang lebih tinggi. Lebih lanjut, Sutanto *et al.* (2025) juga mengonfirmasi pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan, di mana lingkungan kerja yang tidak kondusif terbukti dapat menghalangi karyawan untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaannya. Temuan ketiga penelitian tersebut secara bersama-sama menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja merupakan penentu kritis bagi tingkat keterikatan karyawan, di mana lingkungan yang positif akan mendorongnya sementara lingkungan yang negatif akan menghambatnya.

Dalam konteks PT Randayan Hartadika Abadi, lingkungan kerja yang nyaman secara fisik serta didukung oleh hubungan sosial yang positif dan suportif diperkirakan dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H3: Lingkungan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT Randayan Hartadika Abadi.

2.5.4 Peran Mediasi Lingkungan Kerja Karyawan dalam Pengaruh Kepemimpinan Autentik terhadap Keterikatan Karyawan

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan tidak hanya berdampak secara langsung, tetapi juga dapat melalui mekanisme tidak langsung, salah satunya melalui lingkungan kerja. Pemimpin yang autentik akan membentuk lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan karyawan.

Dartey-Baah *et al.* (2025) menemukan bahwa lingkungan kerja karyawan memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan autentik terhadap keterikatan karyawan. Mediasi parsial bermakna bahwa kepemimpinan autentik tetap memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap keterikatan karyawan, namun sebagian dari pengaruh tersebut juga berjalan melalui jalur tidak langsung, yakni melalui pembentukan lingkungan kerja yang lebih kondusif terlebih dahulu. Dengan demikian, pemimpin autentik meningkatkan keterikatan karyawan melalui dua jalur sekaligus: jalur langsung melalui kepercayaan dan rasa aman psikologis yang dibangunnya, serta jalur tidak langsung melalui kualitas lingkungan kerja yang diciptakannya (Zhao *et al.*, 2010). Temuan mediasi parsial ini konsisten dengan hasil penelitian Vermeulen & Scheepers (2020), yang menemukan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan karyawan memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan autentik dan keterikatan karyawan. Pola mediasi yang secara konseptual setara dengan peran lingkungan kerja sebagai mediator dalam penelitian ini, di mana pengaruh kepemimpinan autentik tetap berjalan

langsung sekaligus melalui persepsi kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan. Konsistensi pola mediasi parsial di berbagai konteks industri dan negara ini menegaskan bahwa intervensi kepemimpinan autentik akan lebih optimal apabila disertai dengan upaya perbaikan lingkungan kerja secara sistemik, sehingga kedua jalur pengaruh tersebut dapat bekerja secara sinergis.

Dalam konteks PT Randayan Hartadika Abadi, pemimpin yang autentik diharapkan tidak hanya membangun relasi kepercayaan secara personal dengan karyawan, tetapi juga secara aktif membentuk lingkungan kerja yang kondusif sebagai saluran tambahan untuk mendorong keterikatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

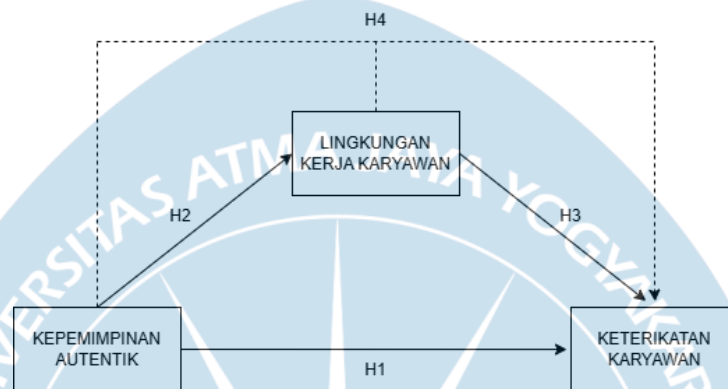
H4: Lingkungan kerja karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan autentik terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT Randayan Hartadika Abadi.

2.6 Model Penelitian

Model penelitian ini dikembangkan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan autentik, lingkungan kerja karyawan, dan keterikatan karyawan. Dalam model ini, lingkungan kerja karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang dapat menjembatani pengaruh kepemimpinan autentik terhadap keterikatan karyawan. Dengan kata lain, perilaku kepemimpinan autentik tidak hanya berdampak langsung terhadap keterikatan karyawan, tetapi juga membentuk kondisi lingkungan kerja yang pada gilirannya memperkuat atau memperlemah tingkat keterikatan tersebut.

Penyusunan model ini didasarkan pada kerangka *Social Exchange Theory*

(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) serta hasil penelitian terdahulu yang mendukung keterkaitan antarvariabel. Adapun gambaran visual dari model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini tersaji pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber: Diadaptasi dari Dartey-Baah *et al.* (2025)

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian sebelumnya menjadi rujukan penting dalam membangun kerangka teori dan metode penelitian ini. Dengan meninjau hasil studi terdahulu, peneliti dapat melihat bagaimana variabel seperti kepemimpinan autentik, lingkungan kerja karyawan, dan keterikatan karyawan telah diteliti dalam berbagai konteks. Ringkasan beberapa penelitian relevan yang dijadikan acuan utama ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Jurnal dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Authentic Leadership and Employee Engagement: The Mediating Role of Employee Work Environment</i> Peneliti: Dartey-Baah, Issahaku, & Akwetey-Siaw (2025)	Sampel: 245 pegawai pemerintah daerah di Ghana. Metode Pengambilan Sampel: <i>Stratified random sampling</i> . Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: <i>SPPS AMOS</i>	X: <i>Authentic Leadership</i> M: <i>Employee Work Environment</i> Y: <i>Employee Engagement</i>	<i>Authentic leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dan employee work environment. Employee work environment memediasi secara parsial pengaruh authentic leadership terhadap employee engagement.</i>

2.	<i>Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model</i> Baquero (2023)	Sampel: 476 karyawan hotel bintang empat dan bintang lima di Dubai, Uni Emirat Arab. Metode Pengambilan Sampel: <i>Non-probability sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: SmartPLS 4	X: <i>Authentic Leadership</i> (4 sub-skala: RT, IMP, BP, SA) M: <i>Trust in Leader</i> (TL) Mod: <i>Workplace Well-Being</i> (WW) Y: <i>Work Engagement</i>	Tiga dari empat sub-skala AL (<i>relational transparency, internalized moral perspective, balanced processing</i>) berpengaruh positif terhadap work engagement. <i>Trust in leader</i> memediasi hubungan antara tiga sub-skala AL dan work engagement. <i>Workplace well-being</i> memoderasi hubungan antara <i>relational transparency, balanced processing</i>, dan work engagement.
3.	<i>The Effect of Authentic Leadership and Psychological Capital on Work Engagement: The Mediating Role of Job Satisfaction</i> Wirawan, Jufri, & Saman (2020)	Sampel: 307 karyawan BUMN di Indonesia Timur. Metode Pengambilan Sampel: <i>Random sampling</i>. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: SEM-PLS	X1: <i>Authentic Leadership</i> X2: <i>Psychological Capital</i> M: <i>Job Satisfaction</i> Y: <i>Employee Engagement</i>	<i>Authentic leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>, dengan <i>job satisfaction</i> berperan sebagai mediator penuh. Pengaruh <i>authentic leadership</i> bekerja melalui kondisi kontekstual tempat kerja sebagai jalur tidak langsung.

4.	<i>Authentic Leadership and Nurses' Motivation to Engage in Leadership Roles: The Mediating Effects of Nurse Work Environment and Leadership Self-Efficacy</i> Peneliti: Labrague, Al Sabei, Al Rawajfah, AbuAlRub, & Burney (2021)	Sampel: 1.037 perawat di Oman. Metode Pengambilan Sampel: <i>Random Convenience sampling</i>. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	X: <i>Authentic Leadership</i> M: <i>Nurse Work Environment</i> Y: <i>Motivation to Engage in Leadership Roles</i>	<i>Authentic leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>nurse work environment</i>. Pemimpin autentik dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, suportif, dan memberdayakan bagi perawat. <i>Nurse work environment</i> juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara <i>authentic leadership</i> dan motivasi perawat untuk terlibat dalam peran kepemimpinan.
5.	<i>Mediating Effect of Perceived Organisational Support on Authentic Leadership and Work Engagement</i> Peneliti: Vermeulen & Scheepers (2020)	Sampel: 202 karyawan tetap perusahaan TI internasional di Afrika Selatan Metode Pengambilan Sampel: <i>Convenience sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: AMOS	X: <i>Authentic Leadership</i> M: <i>Perceived Organisational Support (POS)</i> Y: <i>Employee Engagement</i>	<i>Authentic Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. POS memediasi secara parsial hubungan <i>authentic leadership</i> dan <i>employee engagement</i>.
6.	<i>Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance</i>	Sampel: 383 karyawan pada industri jasa dan manufaktur di India. Metode Pengambilan	X1: <i>Work Environment</i> X2: <i>Leadership</i> X3: <i>Team and Co-worker Relationship</i> X4: <i>Training and Career</i>	<i>Work environment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>. Dari seluruh faktor yang diteliti, <i>work environment</i> menjadi determinan

	Anitha (2014)	Sampel: <i>Convenience sampling</i>. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: SPSS	<i>Development</i> X5: <i>Compensation</i> X6: <i>Organizational Policies</i> X7: <i>Workplace Well-being</i> Y1: <i>Employee Engagement</i> Y2: <i>Employee Performance</i>	terkuat keterikatan karyawan dibandingkan faktor – faktor organisasi lainnya.
7.	<i>Employee Engagement: The Role of Transformational Leadership, Work Environment, and Job Satisfaction</i> Peneliti: Sutanto, Santoso, & Halim (2025)	Sampel: 179 karyawan perusahaan di Indonesia Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive sampling</i>. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: PLS-SEM.	X1: <i>Transformational Leadership</i> X2: <i>Work Environment</i> M: <i>Job Satisfaction</i> Y: <i>Employee Engagement</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transformational leadership</i> , <i>work environment</i> , dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . Lingkungan kerja yang kondusif terbukti mampu meningkatkan keterikatan karyawan dalam bekerja.

8.	<i>The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation</i> Peneliti: Setiyani, Djumarno, Riyanto, & Nawangsari (2019)	Sampel: 110 karyawan generasi milenial di perusahaan manufaktur. Metode Pengambilan Sampel: <i>Saturated sampling</i>. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: Analisis regresi dan SEM	X: <i>Work Environment</i> Y1: <i>Flexible Working Hours</i> Y2: <i>Employee Engagement</i> Y3: <i>Employee Motivation</i>	<i>Work environment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung dan fleksibel terbukti menjadi faktor krusial dalam mendorong keterlibatan karyawan, khususnya pada generasi milenial.
9.	<i>"Doing Good and Feeling Good": Relationship Between Authentic Leadership and Followers' Work Engagement: The Mediating Role of Hedonic and Eudaimonic Wellbeing</i> Peneliti: Farid, Iqbal, Basahal, Khattak, Khan, & Salam (2022)	Sampel: 250 karyawan sektor telekomunikasi di Islamabad, Pakistan. Metode Pengambilan Sampel: - Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: SEM-PLS.	X: <i>Authentic Leadership</i> M1: <i>Hedonic Wellbeing</i> M2: <i>Eudaimonic Wellbeing</i> Y: <i>Employee Engagement</i>	<i>Authentic Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> serta mendorong terbentuknya lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Kesejahteraan <i>hedonic</i> dan <i>eudaimonic</i> memediasi hubungan <i>authentic leadership</i>–<i>employee engagement</i>.

10.	<i>Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Work Environment and Organizational Culture</i> Peneliti: Saleem, Shenbei, & Hanif (2020)	Sampel: 178 alumni universitas yang bekerja di berbagai profesi di Pakistan Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: SEM dan CFA	X: <i>Workplace Violence</i> M1: <i>Work Environment</i> M2: <i>Organizational Culture</i> Y: <i>Employee Engagement</i>	<i>Work Environment</i> memediasi secara signifikan hubungan antara kondisi tempat kerja dan keterikatan karyawan. Lingkungan kerja yang suportif berperan aktif dalam melindungi dan mendorong keterikatan karyawan.
-----	--	---	--	--

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan autentik, lingkungan kerja karyawan, dan keterikatan karyawan memiliki hubungan yang signifikan dan saling memengaruhi. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di luar konteks resor dan destinasi wisata bahari di Indonesia, sehingga membuka celah empiris yang perlu dijumpai oleh penelitian ini. Temuan-temuan tersebut memperkuat landasan teoritis serta mendukung pengembangan hipotesis dalam penelitian ini.