

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

*Self Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (1985) dikutip dari Deci *et al.* (2025a) menyatakan bahwa karyawan paling terlibat ketika kebutuhan psikologis dasar mereka akan otonomi, kompetensi dan keterkaitan terpenuhi. Otonomi merujuk pada kemampuan individu untuk mengendalikan pekerjaannya, kompetensi berkaitan dengan kemampuan menguasai dan menyelesaikan tugas, sedangkan keterkaitan menunjukkan hubungan dengan rekan kerja. Teori ini berfokus pada faktor-faktor yang memfasilitasi motivasi yang mendorong keterlibatan pada karyawan dan pelanggan. *Self Determination Theory* (SDT) menyarankan bahwa menciptakan kondisi kerja di mana karyawan merasa didukung dalam otonomi akan meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta memberikan manfaat tambahan bagi efektivitas organisasi.

Konsep penting dalam *Self Determination Theory* (SDT) adalah motivasi otonom. Motivasi otonom ditandai dengan keterlibatan seseorang dalam suatu aktivitas dengan rasa kemauan, kehendak dan pilihan penuh. Motivasi ini berkaitan dengan motivasi intrinsik yaitu dorongan yang berasal dari dalam diri individu. Namun dalam konteks lingkungan kerja, aktivitas yang awalnya didorong oleh motivasi ekstrinsik, seperti tuntutan pekerjaan atau imbalan, juga dapat berkembang menjadi motivasi yang lebih otonom apabila didukung oleh kondisi yang tepat. Hal ini dapat terjadi ketika karyawan memahami nilai dan tujuan dari pekerjaannya,

memiliki kendali atau otonomi dalam melaksanakan tugas, serta memperoleh dukungan dan umpan balik yang jelas dari atasan. Dalam konteks organisasi, pemenuhan kebutuhan psikologis tersebut tidak terlepas dari peran pemimpin dalam mengelola dan mengarahkan bawahan.

## **2.2 Teori Kepemimpinan**

### **2.2.1 Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok, tim, unit, atau organisasi agar dapat mewujudkan suatu visi atau serangkaian tujuan. Organisasi memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar dapat beroperasi secara optimal. Pemimpin berperan dalam merumuskan visi masa depan serta menginspirasi anggota organisasi untuk mewujudkan visi tersebut (Robbins & Judge, 2024).

### **2.2.2 Teori Kepemimpinan Klasik**

#### *a. Trait Theory*

Mengkaji kualitas dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dari non pemimpin. Teori ini menekankan bahwa sifat-sifat tertentu, seperti kepribadian, kemampuan individu, kecerdasan emosional, berperan dalam menentukan siapa yang cenderung menjadi seorang pemimpin.

#### *b. Behavioral Theory*

Teori yang menyatakan bahwa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari non pemimpin. Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari, dengan dua dimensi utama yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan, yang menentukan efektivitas kepemimpinan.

### 2.2.3 Teori Kepemimpinan *Contingency*

Kemampuan seseorang untuk menjadi pemimpin yang efektif sangat bergantung pada tuntutan situasi dan tugas yang dihadapi, dikenal dengan *situational leadership theory*.

### 2.2.4 Teori Kepemimpinan Kontemporer

#### a. *Leader-Member Exchange (LMX) Theory*

Teori yang menyatakan bahwa pemimpin dan bawahan memiliki hubungan unik yang bervariasi dalam hal kualitasnya dan bawahan terbagi menjadi kelompok dalam dan kelompok luar.

#### b. *Charismatic Leadership*

Teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pengikut akan menganggap adanya kemampuan kepemimpinan yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu dari pemimpin misalnya, perilaku yang didorong oleh nilai-nilai, bersifat simbolis atau emosional.

#### c. *Laissez-faire leadership*

Gaya kepemimpinan yang ditandai dengan sikap pasif dan penghindaran terhadap tanggung jawab kepemimpinan, dianggap sebagai bentuk kepemimpinan yang paling tidak efektif.

#### d. *Transactional Leadership*

Pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan dengan menjelaskan peran dan tugas, memberikan penghargaan dan sanksi jika diperlukan.

e. *Transformational Leadership*

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mampu menginspirasi bawahan untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Pemimpin berfokus pada isi komunikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan bawahan untuk menginspirasi.

f. *Servant Leadership*

Gaya kepemimpinan yang ditandai dengan pemimpin yang mengesampingkan kepentingan pribadinya dan berfokus pada upaya membantu bawahan untuk tumbuh dan berkembang.

g. *Authentic leadership*

Gaya kepemimpinan di mana para pemimpin mengetahui jati diri mereka yakni, kesadaran diri, integritas, mempertimbangkan pendapat orang lain dan semua informasi yang relevan sebelum bertindak, serta menunjukkan jati diri yang sesungguhnya.

Meskipun terdapat berbagai pendekatan kepemimpinan lainnya, penelitian ini secara khusus berfokus pada *authentic leadership* sebagai variabel utama yang diteliti.

## **2.3 Authentic Leadership**

### **2.3.1 Definisi Authentic Leadership**

*Authentic Leadership* merupakan konsep kepemimpinan yang didasarkan pada kepemimpinan positif dan menuntut agar setiap pemimpin mengembangkan gaya kepemimpinan yang konsisten dengan kepribadian dan kualitas pemimpin tersebut. Pemimpin autentik menunjukkan perilaku yang konsisten antara perkataan

dan tindakan. Menyampaikan informasi dengan jelas, bertindak sesuai dengan keyakinan yang mereka, terbuka dengan pandangan yang berbeda, dan meminta masukan untuk meningkatkan interaksi dengan orang lain (Bjekić et al., 2025). Penelitian oleh Pastor Álvarez *et al.* (2019) menekankan bahwa *authentic leadership* adalah pendekatan yang menginspirasi tim karyawan untuk mengembangkan kapasitas mental positif dan menciptakan lingkungan moral di mana semua orang berupaya melampaui ekspektasi.

*Authentic leadership* ditandai oleh pemimpin yang menunjukkan kompetensi psikologis positif dan menciptakan iklim etis, serta mengarahkan keputusan dan perilaku kepemimpinan berdasarkan standar etis yang tinggi di dalam organisasi (Xie *et al.*, 2024). *Authentic leadership* dapat dilihat sebagai proses yang membangun kredibilitas dan komitmen pemimpin melalui transparansi, menghargai semua kontribusi karyawan, dan dipandu oleh prinsip-prinsip etika (Novitasari *et al.*, 2020). *Authentic leadership* memiliki esensi dengan karakteristik positif seorang pemimpin, seperti berusaha melakukan hal yang benar dan bermoral, berusaha bertindak sesuai dengan prinsip dan nilai-nilainya, memiliki integritas, menyadari kelemahan-kelemahannya, serta terbuka dengan pengikutnya (Bjekić *et al.*, 2025).

### **2.3.2 Dimensi *Authentic Leadership***

Menurut Walumbwa (2008) dikutip dari Xie *et al.* (2024) mengeksplorasi empat dimensi *authentic leadership*, di antaranya:

a. Kesadaran diri (*self-awareness*)

Kesadaran diri mencakup pemahaman dan persepsi individu secara menyeluruh terhadap berbagai aspek dirinya, termasuk kekuatan, kelemahan, nilai-nilai internal, identitas, emosi, motivasi, dan tujuan. Kesadaran diri memainkan peran penting dalam memberikan dukungan vital bagi proses pengambilan keputusan *authentic leadership*. Melalui pengembangan kesadaran diri, para pemimpin dapat memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pola perilaku mereka sendiri dan menyadari dampak atas tindakan yang dilakukan terhadap orang lain.

b. Transparansi relasional (*relational transparency*)

Transparansi relasional berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi terbuka dan menciptakan iklim organisasi yang transparan. Transparansi hubungan menumbuhkan rasa keadilan dan tanggung jawab etis di antara karyawan karena memperoleh pemahaman yang jelas tentang proses pengambilan keputusan dan prinsip-prinsip yang dijunjung tinggi dalam organisasi. Selain itu transparansi mendorong tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi, serta peningkatan keterlibatan dan partisipasi di tempat kerja.

c. Pemrosesan seimbang (*balanced processing*)

Pemrosesan seimbang merujuk pada kemampuan pemimpin dalam mempertimbangkan dan menafsirkan informasi sebelum mengambil keputusan. Hal ini melibatkan pemimpin yang mencari perspektif yang beragam dan melakukan analisis serta perbandingan objektif sebelum

mengambil keputusan. Dengan secara aktif meminta masukan dan menghormati berbagai sudut pandang, pemimpin dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

d. Perspektif moral yang diinternalisasi (*internalized moral perspective*)

Perspektif moral yang terinternalisasi mengacu pada kemampuan pemimpin mengatur diri mereka sendiri secara internal, menyelaraskan keputusan dan perilaku mereka dengan standar moral dan nilai-nilai pribadi mereka. Perspektif moral yang terinternalisasi menjadi landasan bagi pemimpin untuk menentukan pilihan dan memastikan tindakan mereka tetap konsisten dengan norma etis.

### 2.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Authentic Leadership*

Faktor yang memengaruhi *authentic leadership* berasal dari dua kategori, yaitu faktor personal dan faktor organisasi. Menurut Almutairi *et al.* (2025) faktor personal adalah karakteristik serta pengalaman individu yang berkontribusi terhadap pengembangan *authentic leadership*. Sementara itu, faktor organisasi merujuk pada berbagai aspek dalam lingkungan organisasi yang dapat mendorong terbentuknya *authentic leadership*. Adapun penjelasan mengenai faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Personal

a. Kapasitas psikologis positif

Kapasitas psikologis positif, seperti rasa percaya diri, optimisme, dan ketangguhan, merupakan faktor personal penting yang berkontribusi pada pengembangan *authentic leadership*. Kapasitas ini membantu

meningkatkan kesadaran diri dan kemampuan pengendalian diri seorang pemimpin, sehingga memungkinkan mereka untuk tetap konsisten pada identitas dan keyakinannya, terutama ketika dihadapkan pada situasi sulit.

b. Pengalaman hidup

Pengalaman hidup, mencakup riwayat pribadi dan peristiwa-peristiwa penting, memainkan peran penting dalam membentuk nilai-nilai, identitas diri, dan pandangan moral seorang pemimpin. Pengalaman-pengalaman tersebut, jika dikombinasikan dengan kapasitas psikologis yang positif, dapat berkontribusi dalam membangun *authentic leadership* dengan menumbuhkan kesadaran diri dan pengendalian diri.

2. Faktor Organisasional

a. Iklim organisasi

Iklim organisasi mencakup lingkungan organisasi yang positif yang mendorong transparansi, standar moral yang tinggi, dan perilaku etis. Lingkungan ini membantu pemimpin untuk mematuhi standar moral internalnya dan bertindak secara jujur.

b. Iklim etis

Iklim etis merupakan faktor kontekstual yang signifikan dalam mendukung perkembangan *authentic leadership*. Dalam lingkungan etis, pemimpin cenderung menerapkan praktik-praktik yang menumbuhkan kerja sama dan rasa saling percaya dengan para karyawan mereka. Iklim etis mendorong tingkat transparansi dan

standar moral yang tinggi, sehingga membantu pemimpin mempertahankan keautentikannya.

c. Program pengembangan kepemimpinan

Program pengembangan kepemimpinan sangat penting untuk menumbuhkan *authentic leader* yang mampu menginspirasi dan membimbing tim secara efektif. Dengan memberikan sumber daya, dukungan, dan kesempatan yang dibutuhkan karyawan untuk menjalankan perannya secara efektif, maka organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan *authentic leadership*.

#### 2.3.4 Dampak *Authentic Leadership*

*Authentic leadership* dikaitkan dengan berbagai dampak positif baik tingkat pribadi maupun organisasi, menurut Almutairi *et al.* (2025) dampak positif tidak hanya terkait kesejahteraan dan kepuasan karyawan, tetapi juga terkait lingkungan kerja yang positif. Adapun penjelasan mengenai dampak *authentic leadership* sebagai berikut.

a. Kesejahteraan dan kepuasan karyawan

*Authentic leadership* memberikan pengaruh positif terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan secara individu, seperti meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan tingkat kelelahan (*burnout*), meningkatkan keterikatan kerja, serta menurunkan niat untuk pindah kerja. Sebagai dampaknya, karyawan akan mengalami peningkatan kepuasan kerja, memiliki keterikatan yang lebih besar, dan komitmen

yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berdampak pada organisasi melalui peningkatan retensi karyawan.

b. Lingkungan kerja yang positif

*Authentic leadership* berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Rendahnya tingkat kelelahan (*burnout*) di tempat kerja dapat membuat karyawan memiliki energi dan motivasi yang lebih baik dalam bekerja, berdampak pada produktivitas yang tinggi.

c. Peningkatan kinerja dan keselamatan

*Authentic leadership* mendorong terbentuknya kepercayaan terhadap manajemen, pemberdayaan struktural, serta peningkatan kualitas kerja, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kompak dan produktif. Selain itu, *authentic leadership* juga berkontribusi terhadap terbentuknya *safety climate* yang baik, yang mendukung keselamatan kerja. Secara keseluruhan hal ini berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

## **2.4 Employee Work Engagement**

### **2.4.1 Definisi Employee Work Engagement**

Kahn (1990) dikutip dari Bhalla (2018) mendefinisikan *engagement* sebagai situasi di mana individu mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran kerja mereka. Konsep ini menjadi dasar untuk memahami keterikatan karyawan. *Employee engagement* mengacu pada sejauh mana karyawan merasakan rasa memiliki dan keterikatan terhadap tujuan organisasi. Keterikatan ini mencakup aspek emosional, yang memengaruhi kesediaan mereka untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi.

Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi dan unggul dalam peran pekerjaannya, sehingga berkontribusi pada kesuksesan bisnis (Dartey-Baah *et al.*, 2025). Penelitian menggambarkan karyawan yang memiliki keterikatan kerja sebagai individu yang lebih perhatian dan fokus pada tanggung jawab, lebih terhubung secara emosional dengan tugas dan peran mereka, serta bekerja dengan antusias (Khusanova *et al.*, 2021). Sementara itu, *work engagement* menggambarkan kondisi spesifik yaitu sebagai suatu keadaan psikologis yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) (Schaufeli 2021).

#### **2.4.2 Dimensi *Employee Work Engagement***

Menurut W. B. Schaufeli *et al.* (2023) *work engagement* berasal dari kombinasi tiga dimensi yang saling terkait, di antaranya:

a. Semangat (*vigor*)

*Vigor* melibatkan tingkat energi dan ketahanan yang tinggi. Tingkat energi dan ketangguhan mental yang tinggi saat bekerja, kesediaan untuk mencurahkan upaya dalam pekerjaan serta ketekunan bahkan kesulitan.

b. Dedikasi (*dedication*)

Dedikasi terhadap pekerjaan mencakup perasaan akan arti penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan yang kuat terkait dengan pekerjaan seseorang.

c. Keterlibatan penuh (*absorption*)

*Absorption* menggambarkan kondisi karyawan yang sepenuhnya berkonsentrasi pada aktivitas terkait pekerjaan secara mendalam sehingga mereka sering tidak menyadari berjalannya waktu, serta sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

#### 2.4.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Work Engagement*

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *employee work engagement*, menurut Yerdaw & Berhanu (2026) sebagai berikut:

a. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan tingkat keterikatan karyawan baik dari segi psikologis maupun perilaku. Makna psikologis dapat dicapai melalui karakteristik pekerjaan yang menawarkan tugas yang menantang, variasi memungkinkan penggunaan berbagai keterampilan, dan otonomi individu. Karyawan yang bekerja di bidang yang menantang dan bermakna cenderung menunjukkan tingkat keterikatan yang tinggi.

b. Penghargaan dan pengakuan

Penghargaan baik berupa uang maupun bukan, sementara itu pengakuan dipahami sebagai validasi atas tindakan, pencapaian, atau perilaku seseorang, yang sering digunakan untuk memotivasi dan mendorong perilaku positif. Pengakuan mencakup berbagai elemen seperti rasa hormat serta komunikasi yang semuanya penting untuk mempertahankan tingkat keterikatan karyawan.

c. Lingkungan kerja

Karyawan yang diberikan lingkungan kerja yang baik melalui dukungan institusional, maka akan sangat terikat dalam tugasnya. Lingkungan kerja yang baik mencakup atasan yang baik, tim yang solid, lingkungan fisik yang baik, jaminan pekerjaan, akses makanan dan minuman di tempat kerja.

d. *Growth opportunities*

*Growth opportunities* merujuk pada kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan mengembangkan karier, melalui pelatihan serta peluang pertumbuhan profesional. Ketika karyawan menyadari adanya tanggung jawab atau peran yang lebih besar di masa depan, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam pengembangan dirinya.

e. Kualitas kepemimpinan

Keterikatan dalam pekerjaan dan organisasi dapat diprediksi oleh kepedulian yang dirasakan dari peran pemimpin, karena karyawan umumnya menghabiskan sebagian besar waktu kerja mereka dengan bertukar pandangan mengenai berbagai hal dengan pemimpinnya. Selain itu pemimpin yang efektif dapat meningkatkan keterikatan karyawan dengan memfasilitasi interaksi serta memberikan bimbingan.

#### **2.4.4 Dampak Employee Work Engagement**

*Employee work engagement* memberikan dampak yang positif bagi perusahaan atau organisasi, menurut Barik & Kochar (2017) dampak *employee work engagement* dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Produktivitas

Produktivitas tidak hanya diartikan sebagai peningkatan volume produksi, tetapi juga merujuk pada cara kerja yang efektif dari karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan praktik-praktik inovatif di perusahaan.

b. Kepuasan karyawan

Karyawan yang terikat umumnya memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam perusahaan.

c. *Employee turnover*

Karyawan yang terikat selalu merasa penting di tempat kerjanya dan selalu siap berkontribusi dalam organisasi. Karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi cenderung memiliki keinginan yang rendah untuk meninggalkan perusahaan.

### **2.5 Psychological Empowerment**

#### **2.5.1 Definisi *Psychological Empowerment***

Conger & Kanungo (1988) dikutip dari Rasheed *et al.* (2025) mendefinisikan *psychological empowerment* sebagai bentuk motivasi yang berkaitan dengan kepercayaan individu terhadap kemampuannya sendiri. Spreitzer (1995) mendefinisikan *psychological empowerment* sebagai pengalaman individu akan motivasi intrinsik yang didasarkan pada kognisi tentang dirinya sendiri terkait

peran kerjanya. Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan *psychological empowerment* secara lebih luas sebagai peningkatan motivasi intrinsik terhadap tugas yang terwujud dalam empat dimensi kognitif yaitu makna (*meaningfulness*), kompetensi (*competence*), otonomi diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*) yang mencerminkan orientasi individu terhadap peran kerjanya (Muduli & Pandya, 2018).

*Psychological empowerment* telah dianggap sebagai faktor motivasional secara luas, yang berkontribusi secara positif. meningkatkan antusiasme karyawan (Abanumay *et al.*, 2024). Menurut Spreitzer (1995) dikutip dari Xiang *et al.* (2024) *empowerment theory*, pemberdayaan merujuk pada pemberian kekuasaan, terutama dengan meningkatkan rasa keterikatan individu, sehingga memungkinkan mereka memiliki tingkat otonomi dan kemandirian yang besar, sehingga potensi dalam diri mereka dapat berkembang dan dengan demikian meningkatkan kognisi positif mereka terhadap berbagai hal.

*Psychological empowerment* merupakan pendekatan baru dalam memotivasi karyawan dan telah menarik perhatian besar dari para pimpinan di organisasi (Zolkapli *et al.*, 2020). Ketika pemimpin memberdayakan karyawan, hal tersebut dapat meningkatkan otonomi dalam bekerja dan mengurangi perasaan tidak berdaya saat menjalankan peran secara mandiri. Praktik *psychological empowerment* yang dilakukan oleh pemimpin melalui berbagi informasi, keterbukaan serta mempertimbangkan pandangan karyawan. *Psychological empowerment* yang terbentuk oleh perilaku kepemimpinan dapat meningkatkan

kesejahteraan karyawan yang berkaitan langsung dengan keterikatan kerja (Rasheed *et al.*, 2025).

### 2.5.2 Dimensi *Psychological Empowerment*

Menurut Spreitzer (1995) dikutip dari Ganawatta & Chathuni Adishka, W. A (2025) terdapat empat dimensi utama dalam *psychological empowerment*, diantaranya:

a. Makna (*meaningfulness*)

Makna dijelaskan sebagai nilai dari tujuan atau maksud suatu pekerjaan, yang dinilai berdasarkan idealisme atau standar individu itu sendiri. Makna melibatkan kesesuaian antara nilai-nilai individu dan tujuan kerjanya. Misalnya karyawan yang memandang tugas mereka sebagai kontribusi terhadap kesuksesan organisasi cenderung merasakan nilai intrinsik yang lebih besar dalam peran mereka.

b. Kompetensi (*competence*)

Kompetensi dijelaskan sebagai keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan keterampilan. kompetensi serupa dengan kepercayaan diri dan berkaitan dengan keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dengan sukses. Misalnya, karyawan secara mandiri menyusun laporan atau menangani tanggung jawab manajerial tanpa pengawasan cenderung memandang diri mereka sebagai orang yang kompeten.

c. Otonomi diri (*self-determination*)

Otonomi diri dijelaskan sebagai perasaan individu bahwa ia memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan. Hal ini mengacu pada kebebasan individu dalam menentukan bagaimana cara mereka menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Contohnya adalah membuat keputusan tentang metode kerja, kecepatan, dan usaha.

d. Dampak (*impact*)

Dampak didefinisikan sebagai tingkat di mana seseorang dapat memengaruhi hasil strategis, administratif, atau operasional di tempat kerja. Ketika individu memandang upaya mereka sebagai sesuatu yang berdampak, mereka cenderung lebih terlibat dalam peran mereka dengan rasa tujuan dan tanggung jawab.

### **2.5.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Psychological Empowerment***

Menurut Llorente-Alonso *et al.* (2024) terdapat dua jenis faktor yang memengaruhi *psychological empowerment* yaitu faktor psikososial dan organisasi serta faktor karakteristik individu karyawan. Penjelasan faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Faktor psikososial dan organisasi

a. Praktik pemberdayaan struktural dan manajerial berkinerja tinggi

Pemberdayaan struktural terbentuk dari peluang belajar, akses terhadap informasi, akses terhadap sumber daya dan akses terhadap dukungan di tempat kerja yang pada gilirannya berfungsi sebagai elemen motivasional dan pemberdayaan.

b. Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan mencakup semua praktik atau gaya kepemimpinan yang ditujukan untuk memotivasi pekerja sehingga meningkatkan persepsi mereka terhadap pemberdayaan. Kepemimpinan memicu proses motivasi yang mengarah pada pemberdayaan, dan karyawan juga cenderung merasa semakin diberdayakan ketika perilaku pemimpin dipandang positif oleh karyawan.

c. Dukungan sosial dan kepercayaan terhadap organisasi

Faktor ini mencakup dukungan sosio politik, dukungan dari organisasi, imbalan atau penghasilan, serta kepercayaan terhadap organisasi. Spreitzer (1996) berpendapat bahwa praktik-praktik manajerial tertentu yang berpotensi meningkatkan dukungan sosio politik mendorong orang untuk saling percaya, yang pada gilirannya mengurangi kekuatan dominasi di tempat kerja dan meningkatkan pemberdayaan.

d. Pekerjaan dan konten pekerjaan

Peran kerja dan konten pekerjaan merujuk pada karakteristik pekerjaan yang mencakup kejelasan peran serta tugas yang dilakukan oleh karyawan. Pekerjaan dengan tugas yang dan tidak monoton cenderung meningkatkan makna kerja dan otonomi individu.

2. Faktor karakteristik individu karyawan

Faktor karakteristik individu karyawan mencakup aspek demografis seperti masa kerja, jabatan dalam organisasi, tingkat pendidikan dan usia. *Human capital* yaitu pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman.

Kepribadian seperti *locus of control* yaitu bagaimana individu memegang kendali atas pekerjaannya, gaya atribusi, dan pengendalian diri. Hal-hal tersebut yang mencerminkan kemampuan dan cara individu dalam menjalankan pekerjaannya.

#### **2.5.4 Dampak *psychological empowerment***

Menurut Llorente-Alonso *et al.* (2024) dampak *psychological empowerment* dijelaskan sebagai berikut:

a. Reaksi sikap karyawan

Sikap didefinisikan sebagai keadaan kesiapan mental, yang terbentuk melalui pengalaman, yang memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku individu. Karyawan yang diberdayakan memandang dirinya lebih mampu dan lebih berdaya untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam pekerjaannya.

b. Reaksi afektif karyawan

Reaksi afektif karyawan merujuk pada reaksi emosional karyawan terhadap pekerjaannya, ketika karyawan merasa antusias dan tenggelam dalam pekerjaannya, mereka cenderung ingin memberikan kontribusi yang lebih besar untuk organisasi.

c. Tindakan atau perilaku karyawan

Semakin karyawan merasa bahwa pekerjaannya bermakna, memiliki otonomi, merasa kompeten, serta mampu memberikan pengaruh, maka semakin tinggi kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku positif yang bermanfaat bagi organisasi.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan Yeboah & Amankwah (2026) bertujuan untuk menguji pengaruh *authentic leadership* terhadap *employee work engagement* serta menguji peran *psychological empowerment* sebagai variabel mediator. Penelitian ini meneliti 315 karyawan non-manajerial pada 25 usaha *food and beverage* di Ghana. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *authentic leadership* dan *employee work engagement* melalui *psychological empowerment*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *psychological empowerment* berperan sebagai variabel mediator parsial dalam hubungan tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bjekić *et al.* (2025) bertujuan untuk mengetahui pengaruh *authentic leadership* terhadap *individual performance* dan *leadership outcomes* serta menguji peran *psychological empowerment* sebagai variabel mediator dalam konteks bisnis di Serbia dengan meneliti 351 karyawan di berbagai perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *authentic leadership* dan *individual performance* maupun *leadership outcomes*. Selain itu *psychological empowerment* diidentifikasi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dartey-Baah *et al.* (2025) bertujuan untuk menguji pengaruh *authentic leadership* terhadap *employee engagement* serta menguji peran *employee work environment* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini meneliti 245 pegawai pemerintah daerah di Ghana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *employee engagement* serta *work environment* sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan tersebut.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Rasheed *et al.* (2025) bertujuan untuk menguji *leadership attributes* yaitu *leaders' empathy*, *leaders' delegation*, *leaders feedback* terhadap *employee engagement* dengan *employee psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini meneliti 296 karyawan dari tiga perusahaan farmasi di Karachi. Temuan dari penelitian menunjukkan *leadership attributes* secara positif dan signifikan memengaruhi *employee engagement* dan *psychological empowerment*, serta menemukan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan tersebut.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

| No | Judul dan Peneliti                                                                                                                                                       | Metode Analisis                           | Hasil                                                                                                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | " <i>Authentic leadership, psychological empowerment, and employee work engagement: a reflective-formative higher-order perspective</i> " – Yeboah & Amankwah (2026)     | <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> | Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>authentic leadership</i> dengan <i>employee work engagement</i> melalui <i>psychological empowerment</i> berperan sebagai variabel mediator parsial dalam hubungan tersebut. |
| 2. | " <i>Authentic leadership, individual performance and leadership outcomes in Serbia: the mediating role of psychological empowerment</i> " – Bjekic <i>et al.</i> , 2025 | <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> | <i>Authentic leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>individual performance</i> maupun <i>leadership outcomes</i> dan <i>psychological empowerment</i> terbukti memediasi hubungan tersebut.                   |

|    |                                                                                                                                                                                  |                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | <i>“Authentic leadership and employee engagement: the mediating role of employee work environment” – Dartey-Baah et al., 2025</i>                                                | <i>Structural Equation Modeling (SEM), yang dilakukan di SPSS dan AMOS</i>     | <i>Authentic leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement serta work environment sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan tersebut.</i>                          |
| 4. | <i>“Measuring the impact of leadership attributes on employee engagement through psychological empowerment: a study from the pharmaceutical industry” – Rasheed et al., 2025</i> | <i>Structural Equation Modeling (SEM), yang dilakukan di AMOS dan IBM SPSS</i> | <i>leadership attributes secara positif dan signifikan memengaruhi employee engagement dan psychological empowerment, serta menemukan psychological empowerment sebagai variabel mediasi parsial.</i> |

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

Keterikatan karyawan dianggap sebagai faktor kunci bagi kesuksesan organisasi. Salah satu strategi yang efektif untuk meningkatkan keterikatan karyawan adalah melalui perilaku pemimpin (Towsen *et al.*, 2020). Pemimpin memainkan peran penting dalam memberikan dukungan, serta menumbuhkan antusiasme dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku autentik yaitu memiliki kesadaran diri, transparansi, dan konsistensi dalam nilai-nilai moral dapat membuat karyawan merasa didukung, dipercaya dan dihargai sehingga mendorong munculnya motivasi intrinsik yang pada akhirnya dapat meningkatkan *employee work engagement*. Hal ini didukung oleh temuan Dartey-Baah *et al.* (2025) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif dari gaya kepemimpinan autentik dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Koon & Ho (2021) menjelaskan bahwa pemimpin autentik

mampu meningkatkan keterikatan kerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan membuat karyawan merasa benar-benar dihargai. Hasil penelitian Basaran & Kiral (2020) juga menemukan adanya hubungan signifikan dan positif antara *authentic leadership* dan *work engagement*, di mana karyawan lebih cenderung bekerja maksimal ketika mereka menganggap pemimpin mereka etis, jujur, dan tulus. Hubungan emosional yang positif antara pemimpin dan bawahan dalam *authentic leadership* dapat menumbuhkan tingkat dedikasi dan semangat yang tinggi dalam pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: *Authentic leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee work engagement*.**

*Authentic leadership* secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan tingkat pemberdayaan psikologis karyawan, karena menekankan transparansi, kesadaran diri, dan perspektif moral dalam kepemimpinan. Melalui perilaku tersebut, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kepercayaan, dukungan, serta kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini membuat karyawan merasa memiliki otonomi dalam pekerjaannya, serta menyadari bahwa kontribusinya bernilai bagi organisasi, sehingga meningkatkan pemberdayaan psikologis yang dirasakan. Pemimpin autentik mampu menciptakan iklim yang mendukung serta mendorong karyawan untuk merasa kompeten, otonom, dan memberikan pengaruh dalam peran pekerjaannya (Yeboah & Amankwah, 2026). Penelitian yang dilakukan oleh Sahraei Beiranvand *et al.* (2021) menunjukkan bahwa *authentic leadership*

berpengaruh signifikan dan positif terhadap *psychological empowerment* pada sektor yang beresiko tinggi seperti layanan kesehatan, di mana transparansi, keterbukaan dan kejujuran dalam hubungan kerja dapat membangun kepercayaan dan rasa saling menghargai. Selain itu kesadaran diri dan pemrosesan informasi yang seimbang membantu pemimpin memahami dampak perilakunya serta mempertimbangkan berbagai sudut pandang secara objektif, sehingga hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung pemberdayaan psikologis pada karyawan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: *Authentic leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *psychological empowerment*.**

*Psychological empowerment* merupakan bentuk motivasi yang terkait dengan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya. Pemberdayaan yang diberikan oleh pemimpin dapat meningkatkan otonomi karyawan serta mengurangi rasa ketidakberdayaan dalam menjalankan peran secara mandiri. Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaannya (Rasheed *et al.*, 2025). Hal ini terjadi karena karyawan merasa memiliki kendali atas pekerjaannya, kompeten dalam menjalankan tugas, serta yakin bahwa pekerjaannya memberikan dampak bagi organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Yeboah & Amankwah (2026) menemukan *psychological empowerment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee work engagement*, di mana karyawan yang merasa otonom, kompeten, dan memiliki dampak lebih cenderung terlibat dalam peran pekerjaannya. Selain itu penelitian oleh Towsen *et al.* (2020) menyatakan bahwa karyawan yang diberdayakan akan merasa

pekerjaannya bermakna dan berdampak serta percaya pada diri sendiri dan merasakan kebebasan dalam menjalankan tugas, sehingga meningkatkan keterikatan mereka dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: *Psychological empowerment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee work engagement***

Berdasarkan *Self Determination Theory* (SDT), hubungan antara *authentic leadership* dan *employee work engagement* dapat dijelaskan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan yaitu otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (Yeboah & Amankwah, 2026). Ketika kebutuhan tersebut terpenuhi, karyawan akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Penelitian terdahulu oleh Mubarak & Noor (2018) menunjukkan bahwa *authentic leadership* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap *work engagement*, tetapi juga secara tidak langsung melalui peran *psychological empowerment*. Hal ini sejalan dengan temuan Hakanen *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan kerja dapat terjadi melalui mekanisme motivasi seperti pemberdayaan psikologis. Perilaku *authentic leadership* yang ditunjukkan melalui transparansi, perilaku etis, kesadaran diri dan keterbukaan relasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (Amankwah *et al.*, 2025). Rasa aman menjadi fondasi kuat bagi terbentuknya *psychological empowerment*. Hal ini diperkuat oleh temuan Saira *et al.* (2021) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *psychological empowerment* merasa percaya diri, positif, bersemangat, aktif, dan lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Kondisi

tersebut mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan proaktif dalam menjalankan peran kerjanya. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: *Psychological empowerment* memediasi pengaruh *authentic leadership* dan *employee work engagement*.**

## **2.8 Kerangka Penelitian**

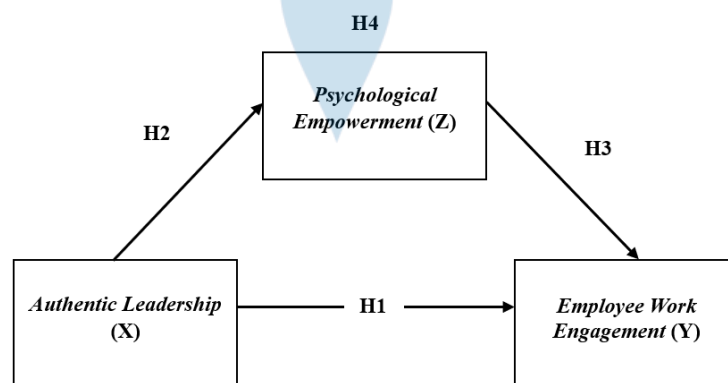
*Employee work engagement* semakin mendapat perhatian seiring berkembangnya penelitian mengenai organisasi positif. Saat ini membangun tenaga kerja yang memiliki keterikatan kerja tinggi menjadi prioritas bagi banyak organisasi baik di sektor publik maupun swasta, untuk menarik pelanggan dan memperluas pangsa pasar perusahaan perlu membangun keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam konteks perubahan demografi tenaga kerja serta meningkatnya tuntutan akan layanan yang responsif, *employee work engagement* menjadi faktor penting dalam mempertahankan karyawan yang berkomitmen dan produktif (Bhalla, 2018).

Berdasarkan perspektif *Self Determination Theory* (SDT) menjelaskan bahwa karyawan akan memiliki motivasi otonom, kesejahteraan, dan kinerja yang efektif ketika kebutuhan psikologis dasar mereka terpenuhi, yaitu kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterkaitan. Dalam konteks tempat kerja, kepemimpinan memegang peranan penting dalam mendukung kebutuhan psikologis dasar akan kompetensi, otonomi dan keterkaitan (Deci *et al.*, 2025b). Salah satu gaya kepemimpinan yang relevan adalah *authentic leadership*, yang mampu mendorong

keterikatan kerja karyawan melalui pengembangan diri yang positif. Pemimpin yang autentik menunjukkan kesadaran akan perilakunya dan dampaknya terhadap orang lain, serta menunjukkan perilaku yang positif dan transparan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

*Authentic leadership* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap *employee work engagement*, tetapi juga secara tidak langsung melalui peran *psychological empowerment*. Dalam konteks ini, *psychological empowerment* dipahami sebagai bentuk motivasi intrinsik yang didasarkan pada empat aspek kognitif karyawan, yaitu mengenai makna, kompetensi, otonomi diri, dan dampak yang berkaitan dengan peran pekerjaannya. Karyawan yang memandang pemimpin mereka sebagai sosok yang autentik, mereka cenderung merasa lebih berdaya secara psikologis, yang pada akhirnya akan mengalami peningkatan keterikatan mereka dalam pekerjaan (Towsen *et al.*, 2020).

Berikut merupakan kerangka penelitian yang menggambarkan adanya hubungan antar variabel dalam penelitian ini:



**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**