

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak lepas dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti lainnya, sehingga adanya persamaan dan perbedaan dalam objek yang akan diteliti antara penelitian sekarang dengan penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, diantaranya:

2.1.1 Knevelsrud *et al.* (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Knevelsrud *et al.* (2025) bertujuan untuk menguji bagaimana perilaku *empowering leadership* harian memengaruhi *work engagement* karyawan dengan melibatkan proses psikologis yang dijelaskan dalam *self-determination theory*. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi *empowering leadership* (*autonomy support* dan *development support*), *psychological empowerment*, *basic psychological needs satisfaction* (*autonomy*, *competence*, *relatedness*), serta *work engagement*.

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 86 kadet angkatan laut Norwegia yang berpartisipasi dalam studi harian selama 30 hari, menghasilkan total 2.022 observasi individual. Metode penelitian yang digunakan adalah desain *daily diary study*, yang memungkinkan peneliti menganalisis dinamika perilaku pemimpin dan *respons* karyawan dari hari ke hari. Teknik analisis data yang digunakan adalah

multilevel path analysis menggunakan perangkat lunak Mplus, sehingga hubungan *within-person* dan *between-person* dapat diuji secara simultan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* secara signifikan meningkatkan *work engagement* melalui *psychological empowerment* dan *basic psychological needs satisfaction*. Selain itu, penelitian menemukan bahwa *development support* berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh *autonomy support* terhadap *psychological empowerment*, meskipun tidak memoderasi hubungan *autonomy support* dengan *basic needs satisfaction*. Penelitian ini menegaskan bahwa perilaku pemimpin yang memberdayakan dapat meningkatkan keterlibatan kerja melalui mekanisme psikologis internal, dan efeknya dapat diperkuat oleh dukungan pengembangan dari pemimpin.

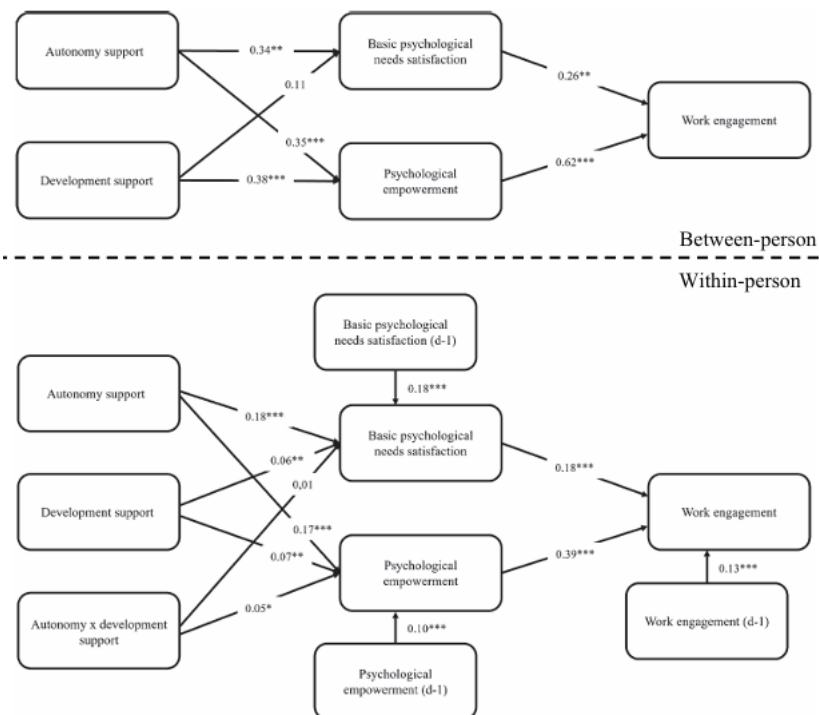
Persamaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Menggunakan *empowering leadership* sebagai variabel independen.
2. Meneliti *work engagement* sebagai variabel dependen.
3. Memasukkan *psychological empowerment* dalam model penelitian.

Perbedaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Penelitian terdahulu menggunakan dua mediator (*psychological empowerment* & *basic needs satisfaction*), sedangkan penelitian sekarang hanya menggunakan satu mediator, yaitu *psychological empowerment*.
2. Penelitian terdahulu menggunakan moderator *development support*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan *power distance orientation* sebagai moderator.

3. Penelitian dilakukan pada kadet militer di Norwegia, sedangkan penelitian sekarang dilakukan pada karyawan Gen-Z di Surabaya.



Sumber : Knevelsrud *et al.* (2025)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian Knevelsrud *et al.* (2025)

Keterangan: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; ns = tidak signifikan.

2.1.2 Hanafy dan Al-hajla (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Hanafy dan Al-hajla (2025) bertujuan untuk menganalisis bagaimana *empowering leadership* memengaruhi *innovative work behavior* karyawan, khususnya pada tiga dimensinya yaitu *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization*. Penelitian ini juga menguji peran mediasi *psychological empowerment* serta *knowledge sharing* dalam menjelaskan pengaruh tersebut. Variabel yang digunakan meliputi *empowering leadership* sebagai

variabel independen, *psychological empowerment* dan *knowledge sharing* sebagai mediator, serta *innovative work behavior* sebagai variabel dependen.

Penelitian ini melibatkan 400 tenaga kesehatan dari rumah sakit terakreditasi di Mesir, menggunakan metode kuantitatif *cross-sectional* dengan kuesioner skala Likert. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-LISREL dan Hayes PROCESS untuk menguji mediasi tunggal dan mediasi serial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *psychological empowerment*, *knowledge sharing*, serta seluruh dimensi *innovative work behavior*. *psychological empowerment* terbukti memediasi sebagian hubungan antara *empowering leadership* dan *innovative work behavior*, sementara *knowledge sharing* juga memediasi sebagian besar hubungan tersebut. Mediasi serial melalui *psychological empowerment* dan *knowledge sharing* ditemukan signifikan, kecuali pada dimensi *idea realization*.

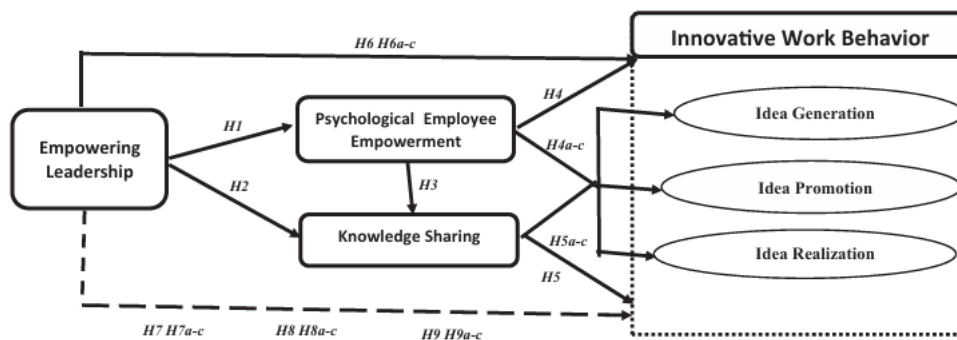
Persamaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Meneliti *empowering leadership* sebagai variabel independen.
2. Menggunakan *psychological empowerment* sebagai mediator.
3. Memakai pendekatan kuantitatif dan analisis SEM.
4. Menyoroti mekanisme psikologis sebagai jalur pengaruh pemimpin terhadap perilaku karyawan.

Perbedaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Penelitian terdahulu meneliti *innovative work behavior*, sedangkan penelitian sekarang meneliti *work engagement*.

2. Penelitian terdahulu memakai dua mediator, sementara penelitian sekarang hanya menggunakan satu mediator.
3. Penelitian terdahulu tidak memiliki moderator, sedangkan penelitian sekarang menggunakan *power distance orientation*.
4. Sampel penelitian terdahulu adalah tenaga kesehatan, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel karyawan Gen-Z di Surabaya.



Sumber : Hanafy dan Al-hajla (2025)

Gambar 2.2
Kerangka Penelitian Hanafy dan Al-hajla (2025)

Keterangan: H5c, H8c, dan H9c tidak signifikan; hipotesis lainnya signifikan.

2.1.3 Peral (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Peral (2025) bertujuan untuk menguji bagaimana *empowering leadership* memengaruhi *work engagement* karyawan melalui mekanisme *playful work design* (PWD) sebagai variabel mediator. Variabel dalam penelitian ini meliputi *empowering leadership* sebagai variabel independen, PWD sebagai mediator, dan *work engagement* sebagai variabel dependen. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 261 karyawan dari berbagai negara (Belanda, Afrika Selatan, Inggris, dan Amerika Serikat) dan berbagai industri, sehingga memberikan

keragaman budaya dan organisasi dalam pengukuran. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, menggunakan kuesioner daring melalui platform Prolific. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis korelasi Pearson, uji reliabilitas, dan *mediation analysis* menggunakan PROCESS (Hayes) dengan *bootstrapping* 5000 sampel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *playful work design* maupun *work engagement*. Selain itu, *playful work design* terbukti menjadi mediator signifikan yang menjembatani hubungan *empowering leadership* dan *work engagement*, artinya semakin besar pemberdayaan dari pemimpin, semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk merancang pekerjaan mereka secara *playful*, yang akhirnya meningkatkan *engagement*.

Temuan ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki hubungan yang kuat dan konsisten terhadap *work engagement* ketika difasilitasi melalui mekanisme psikologis, sehingga menegaskan pentingnya peran pemberdayaan dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa perilaku pemimpin yang mendukung otonomi dan pertumbuhan dapat mendorong karyawan untuk secara proaktif menciptakan pengalaman kerja yang menyenangkan dan menantang, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

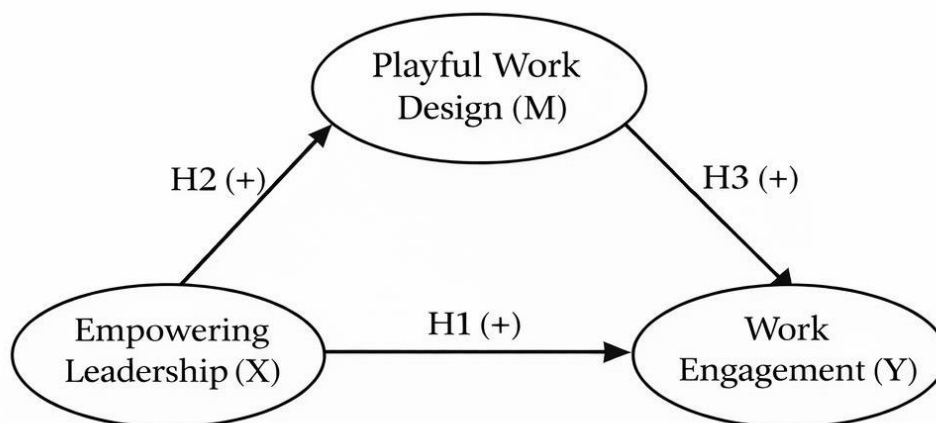
Persamaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Menggunakan *empowering leadership* sebagai variabel independen.
2. Meneliti *work engagement* sebagai variabel dependen.

3. Menggunakan pendekatan kuantitatif.
4. Menguji mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap *engagement*.

Perbedaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Penelitian terdahulu memakai mediator *playful work design*, sedangkan penelitian sekarang memakai *psychological empowerment*.
2. Penelitian terdahulu menggunakan desain *cross-sectional*, sedangkan penelitian sekarang menggunakan desain survey kuantitatif sesuai model PLS/SEM.
3. Sampel penelitian terdahulu berasal dari empat negara berbeda, sedangkan penelitian sekarang berfokus pada karyawan Gen-Z di Surabaya.
4. Penelitian terdahulu tidak menggunakan moderator, sedangkan penelitian sekarang menggunakan *power distance orientation*.



Sumber: Peral (2025)

Gambar 2.3
Kerangka Penelitian Peral (2025)

Keterangan: Seluruh hubungan dalam model signifikan.

2.1.4 Li dan Rasiah (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Li dan Rasiah (2025) bertujuan untuk menganalisis bagaimana *high-performance work systems* (HPWS) membentuk *innovative behavior* (IB) karyawan melalui pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) sebagai variabel mediasi, serta mengevaluasi peran moderasi *power distance orientation* (PDO) dalam hubungan tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dan fsQCA untuk menguji hubungan linier dan konfiguratif. Sampel penelitian terdiri dari 159 profesional IT di industri *smartphone* Tiongkok, sebuah konteks kerja yang menuntut inovasi tinggi. Variabel yang diteliti mencakup HPWS (X), *psychological empowerment* (M), *innovative behavior* (Y), serta PDO sebagai moderator.

Teknik analisis data dilakukan melalui SEM untuk menguji efek langsung dan tidak langsung, dan fsQCA digunakan sebagai analisis tambahan untuk melihat konfigurasi faktor yang mendorong inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HPWS memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *innovative behavior* ($\beta = 0.531$), dan seluruh dimensi *psychological empowerment* (*meaning, competence, self-determination, impact*) berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *psychological empowerment* berperan sebagai mediator yang signifikan dan memperkuat hubungan antara sistem kerja dan *outcome* karyawan, dengan kekuatan hubungan yang tinggi terutama pada konteks organisasi yang mendukung otonomi. Selain itu, penelitian menemukan

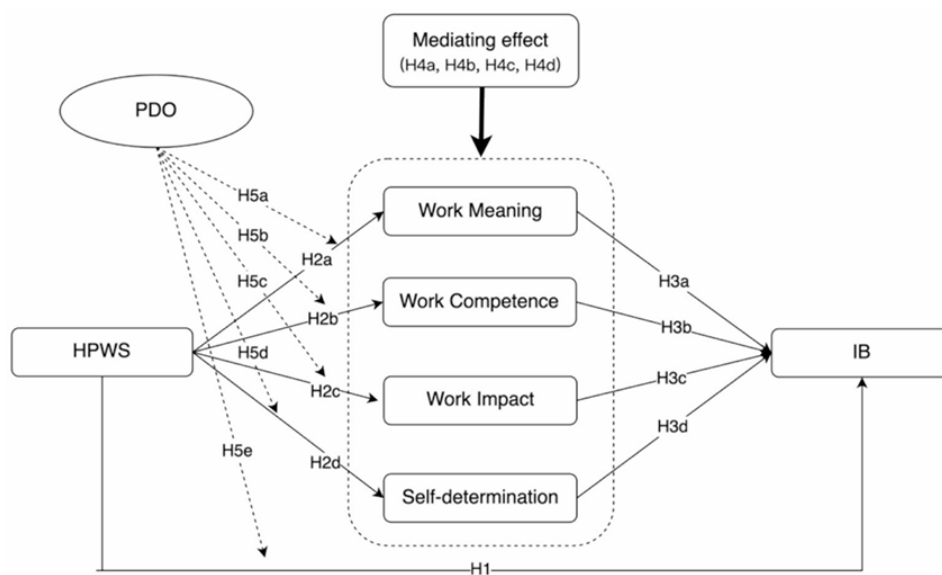
bahwa *power distance orientation* berperan ganda yakni meningkatkan inovasi dalam konteks yang hierarkis namun memperkuat inovasi berbasis otonomi dalam konteks berjarak kekuasaan rendah. Secara keseluruhan, model memiliki kapasitas prediktif yang kuat.

Persamaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Meneliti *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi.
2. Memasukkan *power distance orientation* sebagai variabel moderasi.

Perbedaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Penelitian terdahulu menggunakan inovasi kerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian sekarang menggunakan *work engagement* sebagai variabel dependen.
2. Variabel independen penelitian terdahulu adalah HPWS, sedangkan penelitian sekarang berfokus pada *empowering leadership*.



Sumber: Li dan Rasiah (2025)

Gambar 2.4
Kerangka Penelitian Li dan Rasiah (2025)

Keterangan: ns = tidak signifikan.

2.1.5 Fadila *et al.* (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Fadila *et al.* (2023) bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja pekerjaan, keterlibatan kerja, dan keterlibatan kerja kreatif, dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Variabel yang diteliti mencakup *empowering leadership* sebagai variabel independen, *Psychological Empowerment* sebagai mediator, serta *job performance*, *work engagement*, dan *creative work involvement* sebagai variabel dependen. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 100 karyawan perusahaan IT, yang disurvei menggunakan kuesioner Likert melalui platform digital. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data *cross-sectional*. Teknik analisis data menggunakan SEM-

PLS melalui aplikasi SmartPLS versi 4 untuk menguji validitas, reliabilitas, hubungan antarvariabel, serta efek mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis didukung: *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* ($\beta = 0.380$), *psychological empowerment* ($\beta = 0.306$), *work engagement* ($\beta = 0.369$), dan *creative work involvement* ($\beta = 0.393$) (hal. 6–8). Selain itu, *psychological empowerment* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *job performance* dan *work engagement*, serta memediasi sebagian hubungan *empowering leadership* terhadap *job performance* (hal. 8–9).

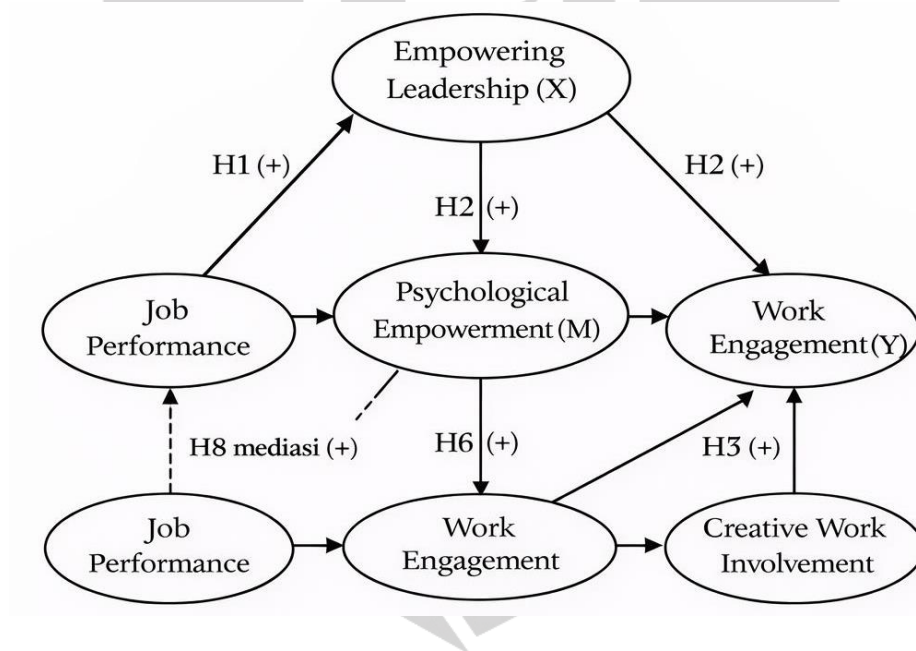
Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan keterlibatan kerja bersifat positif dan signifikan, serta dipengaruhi secara kuat oleh kondisi psikologis karyawan dalam merespons perlakuan pemimpin. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan meningkatkan kondisi psikologis karyawan, yang kemudian menghasilkan kinerja dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Persamaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Menggunakan *empowering leadership* sebagai variabel independen.
2. Menggunakan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi.
3. Meneliti *work engagement* sebagai variabel dependen.
4. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan SEM/PLS.

Perbedaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Penelitian terdahulu meneliti tiga variabel dependen (kinerja, *work engagement*, kreativitas), sedangkan penelitian sekarang hanya *work engagement*.
2. Penelitian terdahulu tidak menggunakan moderator, sedangkan penelitian sekarang menggunakan *power distance orientation*.
3. Penelitian terdahulu memakai sampel karyawan IT, sementara penelitian sekarang menggunakan karyawan Gen-Z di Surabaya.
4. Penelitian terdahulu melakukan mediasi pada *job performance*, sedangkan penelitian sekarang fokus pada mediasi pada *work engagement*.



Sumber: Fadila *et al.* (2023)

Gambar 2.5
Kerangka Penelitian Fadila *et al.* (2023)

Keterangan: Seluruh hipotesis didukung dan signifikan.

2.1.6 Fatima *et al.* (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Fatima *et al.* (2023) bertujuan untuk menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *work engagement*, dengan menambahkan *Psychological Empowerment* sebagai variabel yang menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Variabel penelitian meliputi *empowering leadership* sebagai variabel independen, *Psychological Empowerment* sebagai variabel mediasi, dan *work engagement* sebagai variabel dependen. Sampel penelitian terdiri dari 320 karyawan *frontline* di sektor jasa *hospitality* dan *service industry* di India yang mengisi kuesioner berbasis skala Likert melalui pendekatan survei. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) atau *Partial Least Squares* (PLS) untuk menguji validitas, reliabilitas, hubungan langsung dan tidak langsung, serta untuk menghitung kekuatan mediasi *psychological empowerment*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, serta terhadap *psychological empowerment*. Selain itu, *psychological empowerment* terbukti memediasi hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* yang artinya, pemberdayaan psikologis karyawan menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin yang memberdayakan mampu meningkatkan tingkat keterlibatan kerja. Hasil penelitian menegaskan bahwa *empowering leadership* memiliki hubungan yang bermakna terhadap *work engagement*, dengan *psychological empowerment* berperan penting dalam

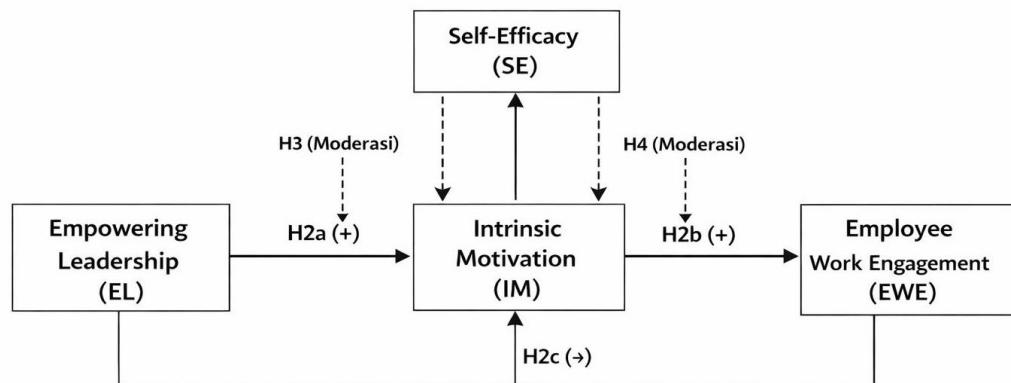
memperkuat intensitas keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan yang memberikan otonomi, dukungan, dan kepercayaan mampu memperkuat kondisi psikologis positif yang berkontribusi langsung pada *engagement* karyawan dalam pekerjaan mereka.

Persamaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Menggunakan *empowering leadership* sebagai variabel independen.
2. Memasukkan *psychological empowerment* sebagai mediator.
3. Meneliti *work engagement* sebagai variabel dependen.
4. Menggunakan metode kuantitatif melalui survei kuesioner.

Perbedaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Penelitian terdahulu hanya menggunakan mediasi, sedangkan penelitian sekarang menambah moderator *power distance orientation*.
2. Penelitian terdahulu fokus pada hubungan tunggal $EL \rightarrow PE \rightarrow WE$, sedangkan penelitian sekarang menguji moderasi mediasi.
3. Konteks sampel jurnal berbeda dengan konteks penelitian sekarang.
4. Analisis penelitian terdahulu tidak memasukkan variabel *power distance orientation* seperti penelitian sekarang.



Sumber: Fatima *et al.* (2023)

Gambar 2.6
Kerangka Penelitian Fatima *et al.* (2023)

Keterangan: ns = tidak signifikan.

2.1.7 Wen *et al.* (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Wen *et al.* (2023) bertujuan untuk menguji mekanisme bagaimana *empowering leadership* memengaruhi *work engagement*, dengan *psychological empowerment* sebagai mediator, serta menguji moderasi *power distance orientation* (PDO) dalam hubungan tersebut. Variabel yang diteliti meliputi *empowering leadership* sebagai variabel independen, *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi, *work engagement* sebagai variabel dependen, serta PDO sebagai variabel moderator.

Sampel penelitian terdiri dari 498 karyawan *frontline* hotel di Tiongkok, yang berinteraksi langsung dengan tamu, dan dikumpulkan melalui survei dua tahap untuk meminimalkan bias *common method*. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) serta analisis *moderated*

mediation untuk menguji hubungan langsung, hubungan tidak langsung melalui *psychological empowerment*, dan efek moderasi PDO.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, dan pengaruh tersebut dijelaskan melalui *partial mediation* oleh *psychological empowerment*. Selain itu, PDO ditemukan memoderasi hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment*, di mana pengaruh *empowering leadership* menjadi lebih kuat pada karyawan dengan *power distance orientation* yang rendah.

Penelitian ini menjelaskan bahwa hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment* bersifat kondisional, di mana kekuatan hubungan tersebut menjadi lebih tinggi pada individu dengan *power distance orientation* yang rendah. Temuan ini juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dapat meningkatkan kondisi psikologis positif karyawan, dan bahwa nilai-nilai individu terkait jarak kekuasaan dapat memperkuat atau memperlemah proses psikologis tersebut.

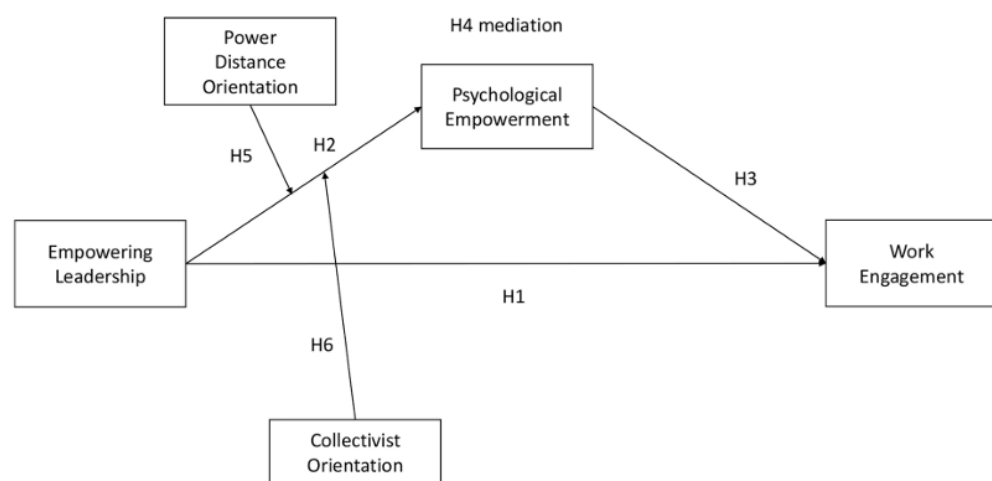
Persamaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Meneliti *empowering leadership* sebagai variabel independen.
2. Memasukkan *psychological empowerment* sebagai mediator.
3. Meneliti *work engagement* sebagai variabel dependen.
4. Menggunakan moderator *power distance orientation*.

Perbedaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Penelitian terdahulu menggunakan sampel yakni *frontliner* hotel di Tiongkok, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sektor perusahaan di Indonesia.

2. Penelitian terdahulu memakai survei dua tahap, sementara penelitian sekarang menggunakan survei satu tahap.
3. Penelitian terdahulu hanya menguji mediasi, sedangkan penelitian sekarang menambahkan moderasi PDO.
4. Penelitian terdahulu menguji mediasi sederhana, sedangkan penelitian sekarang menggunakan model *moderated mediation*.



Sumber: Wen *et al.* (2023)

Gambar 2.7
Kerangka Penelitian Wen *et al.* (2023)

Keterangan: ns = tidak signifikan.

2.1.8 Rescalvo-martin *et al.* (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Rescalvo-martin *et al.* (2022) bertujuan untuk menganalisis bagaimana *empowering leadership* memengaruhi *employee engagement* pada karyawan *frontline* di industri perhotelan, serta menguji bagaimana *independent self-construal* dan *interdependent self-construal* memoderasi hubungan tersebut. Penelitian ini juga menilai apakah *employee*

engagement berpengaruh terhadap *extra-role customer service*. Variabel yang diteliti meliputi *empowering leadership* sebagai variabel independen, *employee engagement* sebagai variabel mediasi/antara, *independent* dan *interdependent self-construal* sebagai variabel moderator, serta *extra-role service* sebagai variabel dependen.

Sampel penelitian terdiri dari 294 karyawan hotel di Spanyol yang bekerja langsung melayani tamu (*front desk, reservation, concierge, F&B*). Data dikumpulkan menggunakan metode survei dengan desain kuantitatif *cross-sectional*. Teknik analisis yang digunakan adalah PLS-SEM (ADANCO) untuk menguji hubungan langsung dan interaksi moderasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *extra-role customer service*. Namun, ditemukan bahwa kedua bentuk *self-construal* (*independent* maupun *interdependent*) justru memperlemah hubungan antara *empowering leadership* dan *engagement*, semakin tinggi *self-construal* tertentu, semakin lemah pengaruh *empowering leadership* terhadap *engagement*.

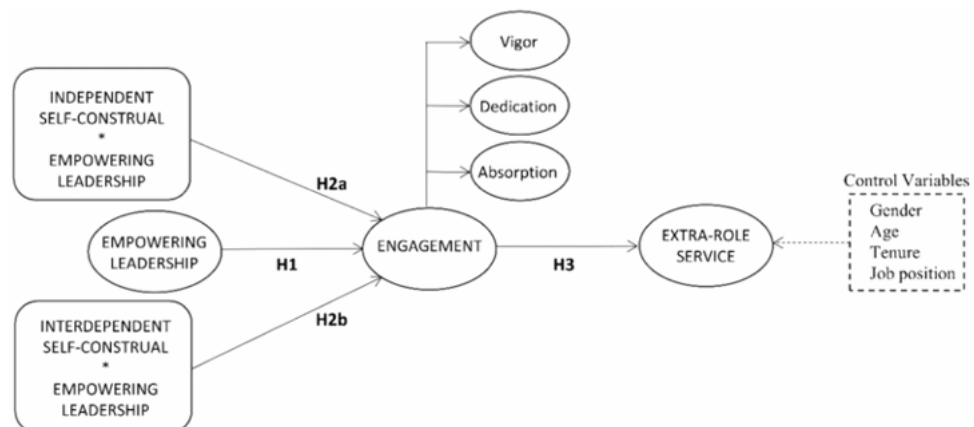
Temuan ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja, serta berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan. Temuan ini juga menunjukkan bahwa respon individu terhadap *empowering leadership* dipengaruhi oleh karakter psikologis mereka terkait cara memandang diri dalam hubungan sosial.

Persamaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Meneliti *empowering leadership* sebagai variabel independen.
2. Menempatkan *employee engagement* sebagai variabel hasil (*outcome*).
3. Menggunakan metode kuantitatif dengan analisis berbasis SEM.
4. Menyoroti faktor psikologis individu dalam merespons gaya kepemimpinan.

Perbedaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Penelitian terdahulu menggunakan dua moderator (*self-construal*), sedangkan penelitian sekarang hanya menggunakan *power distance orientation*.
2. Penelitian terdahulu tidak menggunakan *psychological empowerment* sebagai mediator, sedangkan penelitian sekarang menggunakan PE sebagai variabel mediasi utama.
3. Penelitian terdahulu menambahkan variabel *extra-role service*, sedangkan penelitian sekarang tidak meneliti *outcome* tersebut.
4. Penelitian terdahulu menggunakan sampel karyawan hotel di Spanyol, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel karyawan Gen-Z di Surabaya.



Sumber: Rescalvo-martin *et al.* (2022)

Gambar 2.8
 Kerangka Penelitian Rescalvo-martin *et al.* (2022)

Keterangan: Seluruh hipotesis didukung dan signifikan.

2.1.9 Yustita (2021)

Penelitian ini dilakukan oleh Yustita (2021) bertujuan untuk menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap kinerja guru, dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *empowering leadership* sebagai variabel independen, *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi, serta kinerja guru sebagai variabel dependen. Sampel penelitian terdiri dari 81 guru SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 2 Pacitan, yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling*. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, sedangkan teknik analisis data menggunakan SEM-PLS (SmartPLS 3.0).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, serta berpengaruh positif signifikan terhadap *psychological empowerment*. Selain itu, *psychological empowerment* juga

memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dan terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara *empowering leadership* dan kinerja guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara pemberdayaan psikologis dan keterlibatan kerja bersifat signifikan, namun kekuatan hubungan tersebut dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik individu. Artinya, semakin besar perilaku pemimpin yang memberdayakan, semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang dirasakan guru, yang kemudian meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini memperkuat peran penting *empowering leadership* dalam konteks pendidikan, terutama dalam meningkatkan efektivitas guru melalui mekanisme psikologis.

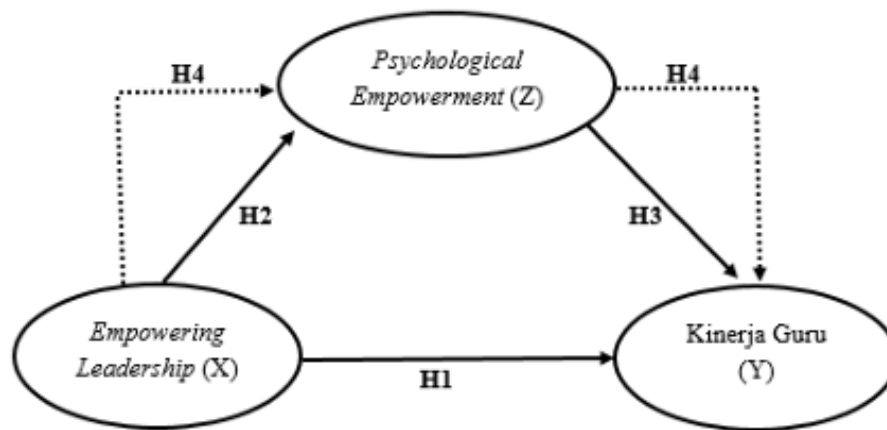
Persamaan dengan Penelitian Sekarang :

1. Menggunakan *empowering leadership* sebagai variabel independen.
2. Memasukkan *psychological empowerment* sebagai mediator.
3. Menggunakan analisis SEM/PLS sebagai teknik analisis data.
4. Meneliti efek psikologis pemimpin terhadap *outcome* karyawan.

Perbedaan dengan Penelitian Sekarang :

1. Penelitian terdahulu meneliti kinerja guru, sedangkan penelitian sekarang meneliti *work engagement*.
2. Penelitian terdahulu tidak memakai moderator, sedangkan penelitian sekarang memakai *power distance orientation* sebagai mediator.
3. Penelitian terdahulu menggunakan sampel guru sekolah, sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel karyawan Gen-Z di Surabaya.

4. Model penelitian terdahulu hanya *simple mediation*, sedangkan penelitian sekarang *moderated mediation*.



Sumber: Yustita (2021)

Gambar 2,9
Kerangka Penelitian Yustita (2021)

Keterangan: Seluruh hipotesis didukung dan signifikan.

2.1.10 Qian *et al.* (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Qian *et al.* (2019) bertujuan untuk menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *work engagement* pada Dosen universitas di Tiongkok. Variabel yang diteliti meliputi *psychological empowerment* sebagai variabel independen dan *work engagement* sebagai variabel dependen. Penelitian ini tidak memasukkan variabel mediasi maupun moderasi. Sampel penelitian terdiri dari 162 Dosen di sebuah universitas negeri di Tiongkok, yang dipilih secara acak dan diminta mengisi kuesioner berbasis skala Likert yang mencakup *psychological empowerment Scale* (PES) dan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis deskriptif, uji perbedaan (t-test, ANOVA), analisis korelasi, dan regresi

linear berganda untuk melihat kontribusi masing-masing dimensi *psychological empowerment* terhadap *work engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *psychological empowerment* dan *work engagement* Dosen berada pada level menengah ke atas. *psychological empowerment* memiliki hubungan positif signifikan dengan seluruh dimensi *work engagement*. Analisis regresi menunjukkan bahwa dari empat dimensi *psychological empowerment*, hanya *meaning* dan *competence* yang secara signifikan memengaruhi *work engagement*, sedangkan *self-determination* dan *impact* tidak berpengaruh signifikan.

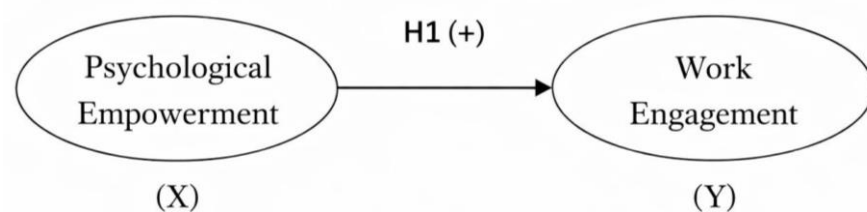
Temuan ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki hubungan yang kuat dan signifikan terhadap *work engagement*, khususnya melalui dimensi *meaning* dan *competence*, sehingga menegaskan bahwa aspek kebermaknaan dan kesesuaian kompetensi menjadi faktor dominan dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Temuan ini juga menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi faktor kunci yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja, terutama ketika Dosen merasakan pekerjaan mereka bermakna dan sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki.

Persamaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Meneliti pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *work engagement*.
2. Menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik berbasis survei.
3. Menggunakan instrumen UWES untuk mengukur *work engagement*.
4. Melihat mekanisme psikologis sebagai faktor peningkat keterlibatan kerja.

Perbedaan dengan Penelitian Sekarang:

1. Penelitian terdahulu hanya meneliti pengaruh langsung, sedangkan penelitian sekarang meneliti mediasi dan moderasi.
2. Penelitian terdahulu tidak menggunakan *empowering leadership*, sedangkan penelitian sekarang menjadikannya variabel utama.
3. Penelitian terdahulu tidak melibatkan PDO, sedangkan penelitian sekarang menggunakan *power distance orientation* sebagai moderator.
4. Penelitian terdahulu menggunakan sampel Dosen, sedangkan penelitian sekarang menggunakan karyawan Gen-Z di Surabaya.



Sumber: Qian *et al.* (2019)

Gambar 2.10
Kerangka Penelitian Qian *et al.* (2019)

Keterangan: Seluruh hipotesis didukung dan signifikan.

Tabel 2. 1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Hans-Christian Knevelsrud, Jørn Hetland, Arnold B. Bakker, Tommy Krabberød, Henrik O. Sørli, Roar Espevik & Olav K. Olsen (2025)	Empowering leadership and employee work engagement: a diary study using self determination theory.	<p>VB = <i>Empowering leadership (autonomy support dan development support)</i>,</p> <p>VP = <i>Psychological Empowerment, basic psychological needs satisfaction (autonomy, competence, relatedness)</i>,</p> <p>VT = <i>work engagement</i>.</p>	86 kadet angkatan laut Norwegia.	<i>Multilevel path analysis</i> menggunakan perangkat lunak Mplus.	<i>Empowering leadership</i> secara signifikan meningkatkan <i>work engagement</i> melalui <i>Psychological Empowerment</i> dan <i>basic psychological needs satisfaction</i> . Selain itu, penelitian menemukan bahwa <i>development support</i> berperan sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh <i>autonomy support</i> terhadap <i>Psychological Empowerment</i> , meskipun tidak memoderasi hubungan <i>autonomy support</i>

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
						dengan <i>basic needs satisfaction</i> .
2	Hossam Ahmed Hanafy, Ali Homaid Al-Hajla, Mohamed H. Elsharnouby (2025)	Empowering leadership and employee innovation: unraveling the roles of psychological empowerment and knowledge sharing.	VB = <i>Empowering leadership</i> , VP = <i>Psychological Empowerment</i> dan <i>knowledge sharing</i> , VT = <i>innovative work behavior</i> .	400 tenaga kesehatan dari rumah sakit terakreditasi di Mesir.	SEM-LISREL dan Hayes PROCESS	<i>Empowering leadership</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>Psychological Empowerment</i> , <i>knowledge sharing</i> , serta seluruh dimensi <i>innovative work behavior</i> . <i>Psychological Empowerment</i> terbukti memediasi sebagian hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i> , sementara <i>knowledge sharing</i> juga memediasi sebagian besar hubungan tersebut. Mediasi serial melalui <i>Psychological Empowerment</i> dan <i>knowledge sharing</i> ditemukan signifikan,

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
						kecuali pada dimensi <i>idea realization</i> .
3	Sergio L Peral and Anika Weitz (2025)	Empowering leadership, playful work design, and work engagement.	VB = <i>Empowering leadership</i> , VP = PWD, VT = <i>work engagement</i> .	261 karyawan dari berbagai negara (Belanda, Afrika Selatan, Inggris, dan Amerika Serikat).	Analisis korelasi Pearson, uji reliabilitas, dan <i>mediation analysis</i> menggunakan PROCESS (Hayes).	<i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>playful work design</i> maupun <i>work engagement</i> . Selain itu, <i>playful work design</i> terbukti menjadi mediator signifikan yang menjembatani hubungan <i>empowering leadership</i> dan <i>work engagement</i> , artinya semakin besar pemberdayaan dari pemimpin, semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk merancang pekerjaan mereka secara <i>playful</i> , yang akhirnya

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
						meningkatkan <i>engagement</i> .
4	Miao Li & Rajah Rasiah (2025)	High-performance work systems, psychological empowerment, and power distance orientation in shaping employee innovation, a moderated mediation model.	<p>VP = <i>High-Performance Work Systems</i> (HPWS)</p> <p>VT = <i>innovative behavior</i> (IB)</p> <p>VP = <i>Psychological Empowerment</i></p> <p>VM = <i>Power Distance Orientation</i> (PDO).</p>	159 profesional IT di industri <i>smartphone</i> Tiongkok.	SEM untuk menguji efek langsung dan tidak langsung, dan fsQCA digunakan sebagai analisis tambahan untuk melihat konfigurasi faktor yang mendorong inovasi.	HPWS memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>innovative behavior</i> ($\beta = 0.531$), dan seluruh dimensi <i>Psychological Empowerment</i> (<i>meaning, competence, self-determination, impact</i>) berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Selain itu, penelitian menemukan bahwa <i>Power Distance Orientation</i> berperan ganda yakni meningkatkan inovasi dalam konteks yang hierarkis namun memperkuat inovasi

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
						berbasis otonomi dalam konteks berjarak kekuasaan rendah.
5	Fatin Fadila, Hunik Sri Runing Sawitri (2023)	Empowering Leadership Terhadap Kinerja Pekerja, Keterlibatan Kerja, Dan Keterlibatan Kerja Kreatif: Peran Mediasi Pemberdayaan Psikologis.	VB = <i>Empowering leadership</i> , VP = <i>psychological empowerment</i> , VT = <i>job performance</i> , <i>work engagement</i> , dan <i>creative work involvement</i> .	100 karyawan perusahaan IT di Indonesia.	SEM-PLS melalui aplikasi SmartPLS versi 4 untuk menguji validitas, reliabilitas, hubungan antarvariabel, serta efek mediasi.	<i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i> ($\beta = 0.380$), <i>Psychological Empowerment</i> ($\beta = 0.306$), <i>work engagement</i> ($\beta = 0.369$), dan <i>creative work involvement</i> ($\beta = 0.393$) (hal. 6–8). Selain itu, <i>Psychological Empowerment</i> juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> dan <i>work engagement</i> , serta memediasi sebagian hubungan <i>empowering</i>

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
						<i>leadership terhadap job performance.</i>
6	Fatima Ishfaq, Muhammad Ali (2023)	The Influence of Empowering Leadership on Work Engagement: Mediating Role of Intrinsic Motivation and Moderating Role of Self-Efficacy.	VB = <i>Empowering leadership</i> , VP = <i>intrinsic motivation</i> , VT = <i>work engagement</i> , VM = <i>self-efficacy</i> .	320 karyawan <i>frontline</i> di sektor jasa <i>hospitality</i> dan <i>service industry</i> di India.	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) atau <i>Partial Least Squares</i> (PLS).	<i>Empowering leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i> , serta terhadap <i>Psychological Empowerment</i> . Selain itu, <i>Psychological Empowerment</i> terbukti memediasi hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>work engagement</i> yang artinya, pemberdayaan psikologis karyawan menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin yang memberdayakan mampu

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
						meningkatkan tingkat keterlibatan kerja.
7	Jun Wen, Songshan (Sam) Huang, Stephen Teo (2023)	Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation.	<p>VB = <i>Empowering leadership</i>,</p> <p>VP = <i>Psychological empowerment</i>,</p> <p>VT = <i>work engagement</i></p> <p>VM = PDO.</p>	498 karyawan frontline hotel di Tiongkok.	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> serta analisis <i>moderated mediation</i> .	<i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i> , dan pengaruh tersebut dijelaskan melalui <i>partial mediation</i> oleh <i>Psychological Empowerment</i> . Selain itu, PDO ditemukan memoderasi hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>Psychological Empowerment</i> , di mana pengaruh <i>empowering leadership</i> menjadi lebih kuat pada karyawan dengan <i>Power Distance Orientation</i> yang rendah.

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
8	Elisa Rescalvo-Martin, Ana Castillo, Adriana P. Moreno-Marcial, Carlos A. Albacete-Saez, F. Javier Llorens-Montes (2022)	Effects of empowering leadership under boundary conditions in the hospitality industry.	<p>VB = <i>Empowering leadership</i>,</p> <p>VP = <i>employee engagement</i>,</p> <p>VT = <i>extra-role service</i>,</p> <p>VM = <i>self-construal</i>.</p>	294 karyawan hotel di Spanyol yang bekerja langsung melayani tamu (<i>front desk, reservation, concierge, F&B</i>).	PLS-SEM (ADANCO).	<p><i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>, dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>extra-role customer service</i>. Namun, ditemukan bahwa kedua bentuk <i>self-construal</i> (<i>independent</i> maupun <i>interdependent</i>) justru memperlemah hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan <i>engagement</i>, semakin tinggi <i>self-construal</i> tertentu, semakin lemah pengaruh <i>empowering leadership</i> terhadap <i>engagement</i>.</p>

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
9	Yustita Damayanti (2021)	Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap Kinerja Guru Dengan <i>Psychological Empowerment</i> Sebagai Variabel Mediasi.	VB = <i>Empowering leadership</i> , VP = <i>Psychological empowerment</i> , VT = kinerja guru.	81 guru SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 2 Pacitan.	SEM-PLS (SmartPLS 3.0).	<i>Empowering leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, serta berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Psychological Empowerment</i> . Selain itu, <i>Psychological Empowerment</i> juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dan terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara <i>empowering leadership</i> dan kinerja guru. Artinya, semakin besar perilaku pemimpin yang memberdayakan, semakin tinggi pemberdayaan psikologis yang

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
						dirasakan guru, yang kemudian meningkatkan kinerja mereka.
10	Qian Meng, Fangfang Sun (2019)	The Impact Of Psychological Empowerment On Work Engagement Among University Faculty Members In China.	VB = <i>Psychological empowerment</i> , VT = <i>work engagement</i> .	162 Dosen di sebuah Universitas Negeri di Tiongkok.	Analisis deskriptif, uji perbedaan (t-test, ANOVA), analisis korelasi, dan regresi linear berganda.	Tingkat <i>Psychological Empowerment</i> dan <i>work engagement</i> Dosen berada pada level menengah ke atas. <i>Psychological Empowerment</i> memiliki hubungan positif signifikan dengan seluruh dimensi <i>work engagement</i> .

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Social Exchange Theory (SET) sebagai Grand Theory*

Social Exchange Theory (SET) merupakan salah satu teori fundamental dalam memahami dinamika hubungan sosial dalam organisasi. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa hubungan interpersonal dibentuk melalui proses pertukaran yang bersifat timbal balik (Rivai, 2013). Individu akan merespons perlakuan yang mereka terima berdasarkan evaluasi mengenai manfaat, biaya, serta keadilan dalam hubungan tersebut. Ketika seseorang menerima perlakuan positif dari pihak lain, ia cenderung menunjukkan perilaku positif sebagai bentuk balasan. Dalam konteks organisasi, hal ini berarti bahwa perlakuan positif dari pemimpin seperti kepercayaan, dukungan, perhatian, dan pemberdayaan akan mendorong karyawan untuk memberikan perilaku kerja yang lebih baik, termasuk meningkatkan komitmen, keterlibatan, dan motivasi kerja (Sulistiyani *et al.* 2022).

Sebagai *grand theory*, SET menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan tertentu, seperti *empowering leadership*, mampu menghasilkan perilaku positif pada karyawan. Ketika pemimpin memberikan *autonomy*, kesempatan berkembang, dan pengakuan terhadap kemampuan karyawan, tindakan tersebut dianggap sebagai "sumber daya sosial" yang bernilai. Karyawan kemudian merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, salah satunya adalah meningkatkan *work engagement* (Muttaqien, 2023). Dengan demikian, hubungan antara *empowering leadership*, *psychological empowerment*, dan *work engagement* dapat dipahami sebagai rangkaian pertukaran sosial yang berkelanjutan.

SET menegaskan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan dan keadilan dari organisasi atau atasannya menjadi kunci dalam membentuk *respons* perilaku. Ketika karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan diberi ruang untuk berkembang, mereka menafsirkan hal tersebut sebagai bentuk investasi sosial yang harus dibalas dengan dedikasi, energi, dan keterlibatan kerja (Alnajim, 2021). Oleh karena itu, SET memberikan fondasi teoretis yang kuat untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa *empowering leadership* dapat meningkatkan *psychological empowerment* serta menghasilkan tingkat *work engagement* yang lebih tinggi.

2.2.2 *Stimulus–Organism–Response (S–O–R) sebagai Supporting Theory*

Stimulus–Organism–Response (S–O–R) merupakan kerangka teoritis yang menjelaskan bahwa perilaku individu merupakan hasil dari proses internalisasi stimulus eksternal melalui mekanisme psikologis tertentu. Model ini menguraikan bahwa stimulus dari lingkungan pertama-tama dipersepsi dan diproses oleh individu (*organism*), sebelum akhirnya menghasilkan *respons* atau perilaku tertentu (Bigne *et al.* 2020). Dengan kata lain, *respons* seseorang bukan hanya hasil langsung dari stimulus eksternal, tetapi merupakan hasil dari interpretasi, perasaan, penilaian, dan kondisi psikologis internal yang terbentuk.

Dalam penelitian ini, model S–O–R digunakan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh *empowering leadership* diterjemahkan menjadi perilaku kerja tertentu melalui proses psikologis. Sebagai stimulus (S), perilaku *empowering leadership* menyediakan dukungan, peluang pengembangan, pemberian otonomi, serta penguatan kepercayaan yang diterima karyawan dalam interaksi kerja.

Selanjutnya, stimulus tersebut memengaruhi *organism* (O), yaitu keadaan internal karyawan dalam bentuk *psychological empowerment*, yang mencakup rasa bermakna, kompetensi, kemandirian, dan pengaruh dalam pekerjaan (Hochreiter *et al.* 2023). Keadaan psikologis inilah yang akhirnya mendorong munculnya *respons* (R) berupa *work engagement*, yang tercermin dari tingginya energi, dedikasi, serta fokus dalam menjalankan tugas.

Model S–O–R memperkuat pemahaman bahwa hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* bukanlah hubungan yang bersifat langsung, tetapi melalui mekanisme psikologis internal. Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis lebih mungkin untuk menunjukkan *respons* positif dalam bentuk keterlibatan kerja yang tinggi. Dengan demikian, teori S–O–R memberikan dasar teoretis yang menjelaskan mekanisme mediasi *psychological empowerment* dalam penelitian ini.

2.2.3 Integrasi Teori SET dan S–O–R dalam Penelitian

Penggunaan *Social Exchange Theory* (SET) dan *Stimulus–Organism–Response* (S–O–R) secara bersamaan memberikan dasar teoritis yang komprehensif untuk memahami hubungan antar variabel penelitian. SET memberikan penjelasan mengenai alasan karyawan membalas perlakuan positif dari pemimpin dengan perilaku kerja yang lebih baik, sedangkan S–O–R menjelaskan mekanisme proses internal bagaimana stimulus dari pemimpin diolah menjadi respons perilaku.

Dalam konteks penelitian ini, *empowering leadership* berperan sebagai stimulus sekaligus bentuk pertukaran sosial. Tindakan pemimpin yang memberikan pemberdayaan diinterpretasikan oleh karyawan sebagai perlakuan positif

(berdasarkan SET) yang layak dibalas dengan perilaku konstruktif. Pada saat yang sama, perilaku pemimpin tersebut mendorong terbentuknya kondisi psikologis internal berupa *psychological empowerment* (berdasarkan S–O–R), yang pada akhirnya menghasilkan *work engagement* sebagai *respons* perilaku.

Integrasi kedua teori ini menunjukkan bahwa proses yang terjadi tidak hanya bersifat sosial, tetapi juga psikologis. Pemimpin memberikan stimulus berupa *empowering*; karyawan menafsirkannya sebagai pertukaran positif; kondisi internal mereka meningkat; dan pada akhirnya mereka merespons dengan meningkatkan keterlibatan kerja. Dengan demikian, SET menjelaskan mengapa hubungan tersebut terjadi, sedangkan S–O–R menjelaskan bagaimana hubungan tersebut berlangsung.

2.2.4 Power Distance Orientation (PDO)

Power Distance Orientation (PDO) merupakan nilai budaya pada level individu yang menggambarkan sejauh mana seseorang menerima bahwa kekuasaan dalam organisasi didistribusikan secara tidak merata. Individu dengan PDO tinggi cenderung percaya bahwa pimpinan memiliki otoritas penuh dan bawahan seharusnya mengikuti instruksi tanpa banyak partisipasi. Sebaliknya, individu dengan PDO rendah lebih menyukai hubungan yang egaliter, menghargai partisipasi, dan membuka ruang bagi pengambilan keputusan bersama.

Dalam konteks perilaku kepemimpinan, PDO telah menjadi salah satu variabel budaya paling penting yang mempengaruhi bagaimana individu merespons *empowering leadership*. Kwan, (2025) menekankan bahwa PDO berfungsi sebagai batasan budaya (*cultural boundary condition*) yang menentukan apakah

empowering leadership akan diterima, dihargai, atau justru menciptakan ketegangan psikologis.

Kwan, (2025) menemukan bahwa individu dengan PDO tinggi cenderung tidak nyaman dengan gaya kepemimpinan yang memberikan otonomi atau meminta pendapat bawahan, karena mereka memandang distribusi kekuasaan sebagai sesuatu yang hierarkis dan tetap. Pemberian *empowering* dapat dianggap sebagai ancaman terhadap struktur kekuasaan atau peran formal yang sudah mapan. Sebaliknya, pada individu dengan PDO rendah, *empowering leadership* dianggap selaras dengan nilai pribadi mereka sehingga lebih mudah diterima dan menghasilkan dampak positif yang lebih kuat terhadap proses psikologis maupun perilaku kerja.

Temuan tersebut sejalan dengan literatur budaya klasik Adamovic, (2022), yang menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya membentuk preferensi individu mengenai bagaimana kekuasaan seharusnya dijalankan. Dalam penelitian Kwan, (2025) mengungkapkan bahwa PDO terbukti memoderasi secara signifikan hubungan antara *empowering leadership* dan berbagai mekanisme psikologis seperti *negative affect* serta sumber daya emosional. Individu dengan PDO rendah memperoleh manfaat yang lebih besar dari *empowering leadership* karena mereka menilai pemberian otonomi, partisipasi, dan kepercayaan sebagai bentuk dukungan, sementara individu dengan PDO tinggi justru dapat meningkatkan *monitoring* atau merasa tidak nyaman ketika menerima *empowering*.

Dalam konteks penelitian ini, PDO diposisikan sebagai variabel moderasi yang menentukan kuat atau lemahnya pengaruh *empowering leadership* terhadap

work engagement melalui mekanisme *psychological empowerment*. Karena Generasi Z dikenal memiliki karakteristik lebih egaliter dan menyukai kolaborasi, PDO menjadi variabel penting untuk memahami variasi *respons* mereka terhadap *empowering leadership*, terutama dalam lingkungan kerja modern yang semakin partisipatif.

Hochreiter *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa *power distance orientation* diukur melalui indikator yang mencerminkan penerimaan individu terhadap ketimpangan distribusi kekuasaan dalam organisasi. Indikator tersebut meliputi keyakinan bahwa atasan memiliki otoritas lebih besar dalam pengambilan keputusan, preferensi terhadap struktur hierarkis yang jelas, kecenderungan menerima perbedaan status antara atasan dan bawahan, serta pandangan bahwa bawahan seharusnya mengikuti arahan pimpinan tanpa banyak mempertanyakan. Indikator-indikator ini mencerminkan sejauh mana individu menilai distribusi kekuasaan sebagai sesuatu yang wajar dan dapat diterima.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Psychological Empowerment*.

Empowering leadership pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan, mengembangkan kemampuan, serta merasa dipercaya oleh pemimpinnya. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku-perilaku ini, karyawan cenderung merasa bahwa mereka memiliki kendali terhadap pekerjaannya, memahami makna dari tugas yang

dikerjakan, dan yakin terhadap kompetensinya. Keadaan inilah yang tercermin dalam *psychological empowerment*.

Secara teori, hubungan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*. Ketika pemimpin memberikan otonomi dan dukungan, karyawan menafsirkan perlakuan tersebut sebagai bentuk penghargaan yang kemudian dibalas dengan meningkatkan kondisi psikologis mereka. Selain itu, jika dilihat dari perspektif S–O–R, perilaku *empowering leadership* berperan sebagai stimulus yang memicu proses internal berupa perubahan kondisi psikologis karyawan. Proses internal inilah yang akhirnya meningkatkan *psychological empowerment*.

Wen *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *empowering leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *psychological empowerment*, baik pada konteks layanan, pendidikan, maupun organisasi bisnis. Yustita, (2021) mengungkapkan bahwa pada sektor pendidikan dan layanan juga menemukan pola serupa, *empowering leadership* mendorong meningkatnya *self-determination* dan kompetensi psikologis. Dengan demikian, hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment* didukung kuat oleh bukti empiris lintas konteks.

2.3.2 Hubungan antara *Psychological Empowerment* dan *Work Engagement*.

Psychological empowerment membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, mereka kompeten, dan memiliki kebebasan dalam menentukan cara menyelesaikan tugas. Ketika seseorang merasa memiliki kontrol dan makna dalam pekerjaannya, biasanya ia lebih mudah menunjukkan keterlibatan yang tinggi mulai dari energi, komitmen, hingga keberlanjutan dalam fokus. Karena itu,

psychological empowerment sering dianggap sebagai salah satu pendorong utama munculnya *work engagement*.

Dari sudut pandang S–O–R, *psychological empowerment* berfungsi sebagai “*organism*” atau kondisi internal yang terbentuk sebagai respon terhadap berbagai stimulus di lingkungan kerja. Ketika kondisi internal ini positif, maka respon perilaku juga cenderung positif, salah satunya berupa meningkatnya *engagement*. Qian *et al.* (2019) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berkorelasi positif dan signifikan dengan seluruh dimensi *work engagement*, dan dua dimensi *empowering (meaning & competence)* yang merupakan prediktor terkuat peningkatan keterlibatan kerja.

Wen *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa *psychological empowerment* berfungsi sebagai mekanisme yang meningkatkan *work engagement* dalam konteks *hospitality*. Fadila *et al.* (2023) menemukan hasil yang sejalan, bahwa *empowering* pada karyawan IT di Indonesia meningkatkan motivasi kerja dan secara langsung berdampak pada *engagement*.

2.3.3 Hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Work Engagement*.

Pemimpin yang memberdayakan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, suportif, dan penuh ruang bagi karyawan untuk berkembang. Ketika karyawan merasa dipercaya dan diberikan kebebasan untuk menentukan cara bekerja, mereka cenderung lebih bersemangat, lebih berdedikasi, dan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Hal ini membuat *empowering leadership* seringkali dikaitkan dengan meningkatnya *work engagement*.

Melalui perspektif *Social Exchange Theory*, perilaku pemberdayaan dari pemimpin dianggap sebagai bentuk perlakuan positif yang perlu dibalas oleh karyawan. Salah satu bentuk balasan tersebut adalah keterlibatan kerja yang lebih besar. Jadi, hubungan langsung antara *empowering leadership* dan *work engagement* dapat dijelaskan melalui mekanisme pertukaran sosial ini.

Fadila *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *empowering leadership* secara harian (*daily level*) meningkatkan *work engagement* melalui peningkatan *Psychological Empowerment* dan *basic psychological needs satisfaction*. Fatima *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa *empowering leadership* memiliki pengaruh langsung terhadap *work engagement* melalui peningkatan motivasi intrinsik. Wen *et al.* (2023) secara langsung menemukan hubungan positif antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada karyawan hotel. Dengan demikian, jalur langsung EL → WE merupakan temuan yang konsisten dalam literatur terbaru.

2.3.4 Peran Mediasi *Psychological Empowerment* dalam Pengaruh

Empowering Leadership terhadap Work Engagement.

Psychological empowerment berfungsi sebagai jembatan yang menjelaskan bagaimana *empowering leadership* dapat menghasilkan *work engagement*. Ketika pemimpin memberikan *empowering*, karyawan merasakan makna, kompetensi, dan otonomi yang lebih besar dalam pekerjaannya. Kondisi psikologis yang positif ini kemudian mendorong mereka untuk lebih berenergi, lebih berdedikasi, dan lebih terlibat secara penuh. Dalam kerangka S–O–R, *empowering leadership* berperan sebagai stimulus, *psychological empowerment* sebagai proses internal, dan *engagement* sebagai respon. Sementara itu, melalui

perspektif SET, karyawan membalas perlakuan positif dari pemimpin dengan meningkatkan keterlibatan kerja. Kedua teori ini saling melengkapi dalam menjelaskan mekanisme mediasi tersebut.

Wen *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memediasi secara parsial hubungan antara *empowering leadership* dan *work engagement* pada karyawan *frontline* hotel. Hasil serupa ditemukan dalam penelitian Peral, (2025) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* memengaruhi *engagement* melalui mediator berupa mekanisme psikologis lain (*playful work design*), memperkuat konsep bahwa EL membutuhkan mekanisme internal untuk memunculkan *engagement*. Yustita, (2021) juga menunjukkan bahwa *psychological empowerment* adalah mediator signifikan yang mengalirkan pengaruh *empowering leadership* terhadap *outcome* positif lain seperti kinerja. Dengan demikian, literatur empiris memberikan dukungan sangat kuat bahwa *psychological empowerment* adalah mekanisme utama (*core mechanism*) yang menjembatani EL → WE.

2.3.5 Peran Moderasi *Power Distance Orientation* (PDO) dalam Hubungan *Empowering Leadership* → *Psychological Empowerment*.

Power distance orientation (PDO) menggambarkan sejauh mana seseorang menerima adanya perbedaan kekuasaan dalam organisasi. Individu dengan PDO tinggi biasanya nyaman dengan struktur hierarki dan lebih suka arahan jelas dari atasan. Sebaliknya, individu dengan PDO rendah lebih menyukai hubungan yang egaliter dan kolaboratif.

Karena itu, PDO menjadi faktor penting yang menentukan apakah pemberdayaan dari pemimpin akan diterima secara positif atau tidak. Pada karyawan dengan PDO rendah, pemberian otonomi dan kesempatan berpartisipasi dari pemimpin cenderung dipersepsi sebagai hal positif, sehingga dampaknya terhadap *psychological empowerment* menjadi lebih kuat. Sebaliknya, pada karyawan dengan PDO tinggi, pemberdayaan bisa dianggap membingungkan atau bertentangan dengan preferensi mereka terhadap struktur dan arahan, sehingga efeknya terhadap *psychological empowerment* dapat melemah.

Wen *et al.* (2023) memberikan bukti empiris bahwa PDO memoderasi hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment*, di mana hubungan tersebut lebih kuat pada individu dengan PDO rendah. Hasil serupa muncul pada penelitian Li & Rasiah, (2025) yang menemukan bahwa PDO melemahkan efek praktik *empowering* (dalam konteks HPWS) terhadap *psychological empowerment* dan perilaku inovatif. Temuan ini konsisten dengan teori bahwa PDO tinggi mengurangi *respons* positif terhadap pemberdayaan. Temuan-temuan berikut memperkuat argumen bahwa PDO adalah *boundary condition* penting yang membentuk efektivitas *empowering leadership*.

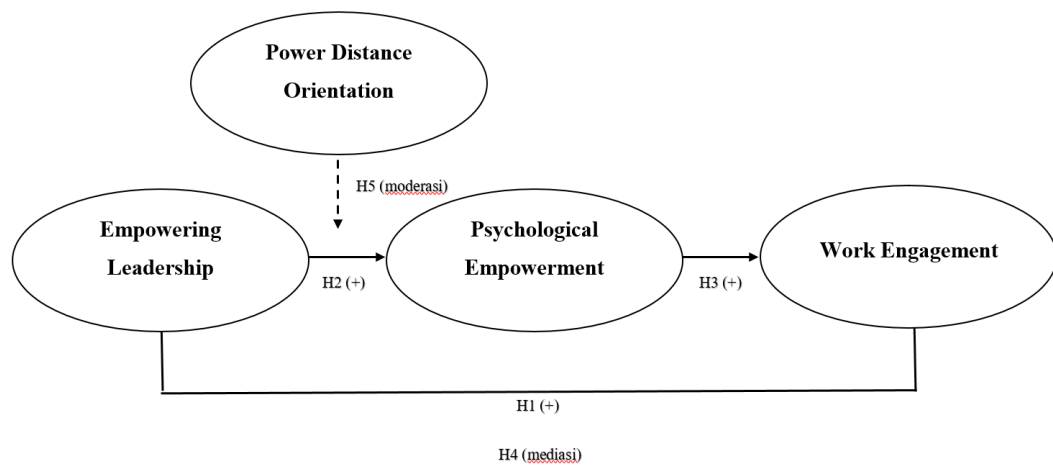
2.4 Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan teori pemberdayaan, teori *engagement*, teori budaya (*power distance*), serta temuan penelitian terdahulu. *Empowering leadership* dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang memberikan otonomi, kesempatan berpartisipasi, dan kepercayaan kepada karyawan, sehingga dapat membentuk kondisi psikologis

positif berupa *psychological empowerment*. Kondisi psikologis ini selanjutnya berperan dalam meningkatkan *work engagement*, yang tercermin dari antusiasme, energi, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya.

Selain hubungan langsung, *psychological empowerment* dipandang sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *empowering leadership* terhadap *work engagement*. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa perilaku pemberdayaan dari pemimpin akan mendorong munculnya persepsi makna, kompetensi, dan otonomi, yang pada akhirnya mendorong keterlibatan kerja karyawan. Pada sisi lain, *power distance orientation* berpotensi memengaruhi seberapa kuat hubungan antara *empowering leadership* dan *psychological empowerment*. Individu dengan PDO rendah cenderung lebih menerima pemberian otonomi dan partisipasi, sementara individu dengan PDO tinggi lebih menyukai struktur hierarkis. Oleh karena itu, hubungan pemberdayaan dari pemimpin terhadap empowerment psikologis diperkirakan akan berbeda kekuatannya berdasarkan tingkat PDO.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan hubungan langsung, hubungan tidak langsung (mediasi), serta hubungan moderasi antara variabel-variabel penelitian.



Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

Gambar 2.11
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.5 Hipotesis

Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

H2: *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

H3: *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

H4: *Psychological Empowerment* memediasi pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Work Engagement* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.

H5: *Power Distance Orientation* memoderasi hubungan antara *Empowering Leadership* dan *Psychological Empowerment* pada karyawan Generasi Z di Surabaya.