

PENGARUH OTONOMI KERJA DAN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS TERHADAP KETERIKATAN KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI SURABAYA

Jahroni, Rahayu Mardikaningsih, Didit Darmawan,
Fayola Issalillah, Rafadi Khan Khayru
Universitas Sunan Giri Surabaya
Email: dr.jahroni@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *job autonomy* dan *psychological empowerment* terhadap *employee engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini berlandaskan pada Job Demands-Resources Model dari Bakker dan Demerouti (2007) yang menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan seperti otonomi dan pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Sampel sebanyak 89 karyawan diambil menggunakan teknik total sampling dari seluruh populasi karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Regresi linear berganda sebagai analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dan secara simultan kedua variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *psychological empowerment* merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di perusahaan manufaktur Surabaya.

Kata kunci: *employee engagement, job autonomy, psychological empowerment, perusahaan manufaktur, Surabaya*

Abstract – This study aims to examine the influence of *job autonomy* and *psychological empowerment* on *employee engagement* among employees of a manufacturing company in Surabaya. A quantitative approach with an explanatory survey design is utilized in this study. This research is based on the Job Demands-Resources Model by Bakker and Demerouti (2007), which explains that job resources such as autonomy and psychological empowerment can increase employee engagement. A sample of 89 employees was taken using the total sampling technique from the entire population of manufacturing company employees in Surabaya. Multiple linear regression was used for data analysis. The results of the study show that *job autonomy* has a positive and significant effect on *employee engagement*, *psychological empowerment* has a positive and significant effect on *employee engagement*, and simultaneously both independent variables have a significant effect on *employee engagement*. This study confirms that *psychological empowerment* is the most dominant factor in increasing employee engagement in manufacturing companies in Surabaya.

Keywords: *employee engagement, job autonomy, psychological empowerment,*

PENDAHULUAN

Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* menjadi faktor krusial bagi perusahaan manufaktur dalam mempertahankan produktivitas dan daya saing di tengah persaingan industri yang semakin kompleks. Perusahaan manufaktur sebagai sektor yang menyerap tenaga kerja besar membutuhkan karyawan yang tidak hanya hadir secara fisik tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka (Sundarajan & Krishnan, 2023). Peningkatan keterlibatan kerja ini merupakan salah satu pilar utama yang menentukan efektivitas organisasi secara menyeluruh (Darmawan, 2024a). Pada sistem produksi, keterlibatan karyawan dapat dioptimalkan dengan mengintegrasikan manajemen mutu terpadu dan sistem manajemen kinerja yang terukur (Putra & Darmawan, 2025). Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption. Karyawan dengan engagement tinggi memiliki energi yang melimpah, dedikasi kuat terhadap pekerjaan, serta kemampuan larut dalam tugas tanpa merasa lelah (Hakanen & Keltiainen, 2026). Faktor psikologis positif ini menjadi penggerak utama dalam meningkatkan keterikatan serta komitmen karyawan terhadap tugas-tugas operasional di pabrik (Darmawan & Mardikaningsih, 2022). Komitmen yang kuat tersebut juga mendorong partisipasi aktif karyawan dalam menyukseskan program-program efisiensi dan keberlanjutan yang ditargetkan perusahaan (Hariani & Mardikaningsih, 2024). Dampak nyata dari keterikatan ini terlihat pada peningkatan kinerja operasional yang disertai dengan

munculnya perilaku kerja yang inovatif (Putra & Mardikaningsih, 2022). Sebaliknya, karyawan dengan engagement rendah cenderung apatis, cepat bosan, dan hanya melakukan pekerjaan minimal untuk memenuhi target (Chakrabarti & Chatterjea, 2026). Fenomena rendahnya engagement di sektor manufaktur tercermin dari tingginya tingkat absensi, keterlambatan, dan keluhan tentang kebosanan kerja. Banyak karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka monoton dan tidak memberikan tantangan yang berarti (Chakrabarti & Chatterjea, 2026). Kejenuhan akibat rutinitas ini dapat diredam melalui fleksibilitas model kerja tertentu yang mampu menjaga performa dan keterlibatan staf (Eddine & Darmawan, 2023). Selain variasi pola kerja, penerapan program pengakuan atas prestasi karyawan serta gaya kepemimpinan yang mendukung terbukti efektif dalam memelihara loyalitas pekerja (Darmawan, 2025). Identifikasi faktor faktor yang mempengaruhi *employee engagement* menjadi sangat penting bagi manajemen perusahaan.

Otonomi kerja atau *job autonomy* merupakan salah satu sumber daya pekerjaan yang paling berpengaruh terhadap motivasi dan keterlibatan karyawan (Muecke & Greenwald, 2025). Hackman dan Oldham (1976) dalam teorinya tentang job characteristics model menjelaskan bahwa otonomi kerja mencakup kebebasan dalam menentukan cara kerja, kemandirian dalam mengatur jadwal kerja, serta kemampuan mengambil keputusan terkait tugas yang diemban. Keleluasaan dalam bekerja ini merangsang proses berpikir mandiri karyawan yang berkontribusi positif pada pengambilan keputusan taktis di lapangan (Darmawan,

2024b). Suasana kerja yang memprioritaskan otonomi juga membentuk iklim kerja yang mendukung kreativitas karyawan, kelancaran komunikasi, serta kapasitas inovasi perusahaan (Mardikaningsih *et al.*, 2025). Karyawan yang diberikan otonomi merasa dipercaya oleh organisasi dan memiliki kendali yang lebih besar atas pekerjaan mereka (Sung *et al.*, 2022). Rasa percaya ini tumbuh berkat perlakuan adil dan komunikasi yang baik dari atasan, yang kemudian memperkuat ikatan emosional dan kerelaan karyawan untuk bekerja melebihi standar minimum (Darmawan & Mardikaningsih, 2025). Adanya dukungan kepemimpinan yang dipadukan dengan motivasi kerja yang tinggi akan memicu karyawan untuk lebih inovatif dalam menyelesaikan tugas sehari-hari (Putra *et al.*, 2025). Pendekatan kepemimpinan yang berfokus melayani kepentingan karyawan juga terbukti memperkuat modal psikologis pekerja (Hariani & Wardoyo, 2024). Penguatan aspek kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan karyawan ini, jika dikombinasikan dengan manajemen ramah lingkungan, akan memperkokoh komitmen dan kinerja organisasi (Mardikaningsih *et al.*, 2026). Job Demands-Resources Model dari Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan seperti otonomi berfungsi sebagai faktor motivasional yang meningkatkan engagement karena memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan akan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial. Pemenuhan kebutuhan psikologis ini sangat berkaitan dengan keseimbangan kehidupan kerja dan dukungan organisasi yang langsung berdampak pada kesejahteraan mental karyawan (Darmawan, 2022). Kondisi mental yang stabil dan sejahtera

menciptakan interaksi sosial yang sehat antar-rekan kerja di lingkungan operasional (Darmawan & Gani, 2024). Interaksi sosial yang positif di tempat kerja ini memberikan rasa aman bagi karyawan sekaligus memperkuat keterlibatan sosial mereka (Oluwatosin & Darmawan, 2024; Pakpahan *et al.*, 2022). Kestabilan psikologis ini juga membantu karyawan mempertahankan fokus kerja terbaiknya meski berada di bawah tekanan target yang tinggi (Fajar *et al.*, 2021). Ketika karyawan merasa memiliki kebebasan dalam bekerja, mereka cenderung menunjukkan vigor, dedication, dan absorption yang lebih tinggi. Sebaliknya, mikro manajemen yang ketat dan kurangnya kebebasan dalam bekerja menghambat munculnya engagement karena karyawan merasa seperti mesin tanpa kendali (Karim *et al.*, 2025). Tekanan kerja yang muncul akibat kontrol yang terlalu mengekang berisiko menimbulkan stres kerja yang menurunkan produktivitas karyawan (Darmawan & Djaelani, 2021). Oleh karena itu, pengelolaan pengetahuan yang baik serta peningkatan kualitas kehidupan kerja di perusahaan sangat dibutuhkan untuk menjaga komitmen jangka panjang karyawan (Eddine *et al.*, 2023). Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa *job autonomy* berhubungan positif dengan *employee engagement* (Tiantian *et al.*, 2022) (Sung *et al.*, 2022) (Suryowibowo & Syakarofath, 2024) (Muecke & Greenwald, 2025). Dengan demikian, *job autonomy* layak diuji pengaruhnya terhadap *employee engagement* di perusahaan manufaktur.

Pemberdayaan psikologis atau *psychological empowerment* juga menjadi faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan di perusahaan manufaktur (Wen

et al., 2023). Spreitzer (1995) mengidentifikasi empat dimensi *psychological empowerment* yaitu meaning yang berarti pekerjaan terasa bermakna, competence yaitu keyakinan atas kemampuan diri, self-determination yakni kebebasan memilih cara kerja, serta impact yaitu perasaan berpengaruh terhadap hasil organisasi. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna, yakin dengan kemampuannya, memiliki kebebasan, serta merasa kontribusinya berdampak akan mengembangkan keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan (Naidoo, 2025). Perasaan berharga ini berkaitan erat dengan kepribadian individu, di mana karakteristik personal yang positif terbukti memicu peningkatan performa kerja karyawan di lapangan (Darmawan, 2017). Melalui pengelolaan emosi yang baik dalam keseharian kerja, karyawan mampu menjaga kesejahteraan mentalnya sehingga tetap tangguh menghadapi rutinitas operasional (Irfan & Darmawan, 2021). Kondisi mental yang stabil ini berkontribusi langsung pada pembentukan kepuasan kerja ketika didukung oleh interaksi sosial yang sehat dan keterlibatan kerja yang nyata (Darmawan, 2019). Job Demands-Resources Model dari Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan sumber daya personal yang memperkuat hubungan antara sumber daya pekerjaan dengan engagement. Karyawan yang merasa diberdayakan akan memandang tuntutan pekerjaan sebagai tantangan yang menarik, bukan sebagai beban yang melelahkan (Kirkman *et al.*, 2020). Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa diberdayakan cenderung mengalami burnout dan kehilangan minat terhadap pekerjaan (Xu, 2023). Perusahaan

manufaktur yang menerapkan praktik pemberdayaan seperti delegasi wewenang dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan melaporkan tingkat engagement yang lebih tinggi (Singhvi *et al.*, 2022). Keterikatan kerja ini dapat dipertahankan secara konsisten apabila perusahaan menerapkan budaya kerja yang kuat, baik bagi pekerja dengan status tetap maupun kontrak (Darmawan, 2013). Selain itu, penegakan disiplin dan perwujudan sikap profesionalisme di kalangan pekerja menjadi fondasi penting untuk mengencangkan keterikatan tersebut (Darmawan, 2018). Penelitian sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa *psychological empowerment* merupakan prediktor kuat *employee engagement* (Joo *et al.*, 2019; Amor *et al.*, 2021; Wen *et al.*, 2023; Kaul *et al.*, 2024). Dengan demikian, *psychological empowerment* menjadi variabel penting yang perlu dikaji.

Job Demands-Resources Model yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007) menjadi landasan teoritis utama dalam penelitian ini. Model ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki karakteristik unik yang dapat dikategorikan menjadi job demands dan job resources. Job demands adalah aspek pekerjaan yang memerlukan usaha fisik atau psikologis, seperti tekanan waktu dan beban kerja berat (Ling, 2025). Dinamika tekanan kerja ini memerlukan pasokan dukungan sosial yang memadai agar karyawan tidak kehilangan motivasi (Hariani *et al.*, 2025). Job resources adalah aspek pekerjaan yang membantu mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak negatif job demands, serta merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi, seperti otonomi, dukungan sosial, dan

umpan balik kinerja (Granger *et al.*, 2024). Dalam model ini, job resources berfungsi sebagai faktor motivasional yang meningkatkan *employee engagement* karena memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan akan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial. Salah satu elemen pendorong motivasi ini adalah keadilan organisasi, di mana perlakuan yang adil dari manajemen terbukti memperkuat ikatan kerja karyawan (Darmawan, 2012). Ketika karyawan merasa diperlakukan adil dan diberdayakan, mereka akan lebih mendukung penerapan prinsip manajemen rantai pasok berkelanjutan demi meningkatkan kinerja operasional dan tanggung jawab sosial perusahaan (Barzani *et al.*, 2022). *Job autonomy* sebagai salah satu job resources memberikan kebebasan dan kendali kepada karyawan (Khoshnaw & Alavi, 2020), sementara *psychological empowerment* sebagai sumber daya personal meningkatkan keyakinan karyawan bahwa mereka mampu dan berarti (Meng *et al.*, 2016). Ketika kedua sumber daya ini hadir, karyawan akan mengembangkan vigor, dedication, dan absorption yang tinggi. Dengan menggunakan Job Demands-Resources Model, penelitian ini berupaya menguji apakah *job autonomy* dan *psychological empowerment* berfungsi sebagai prediktor engagement di perusahaan manufaktur Surabaya.

Tujuan utama penelitian ini adalah mengetahui pengaruh *job autonomy* dan *psychological empowerment* terhadap *employee engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman teoritis tentang determinan engagement dari perspektif Job Demands-

Resources Model. Temuan penelitian dapat menjadi panduan praktis bagi manajemen perusahaan manufaktur Surabaya dalam merancang ulang pekerjaan dan program pemberdayaan karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori yang bertujuan menguji pengaruh antar variabel melalui pengukuran numerik. Jenis penelitian ini dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis tentang hubungan kausal antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya yang berjumlah 89 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah total sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden karena jumlah populasi yang tidak terlalu besar dan terjangkau untuk diteliti secara menyeluruh (Creswell & Creswell, 2018). Teknik ini menjamin tidak adanya sampling error dan memberikan representasi penuh terhadap karakteristik populasi. Prosedur pengambilan sampel dilakukan dengan mendata seluruh karyawan berdasarkan nomor induk kepegawaian, kemudian menyebarkan kuesioner kepada semua 89 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner cetak yang didistribusikan melalui koordinator setiap departemen. Waktu pengisian kuesioner sekitar 15 hingga 20 menit. Tingkat pengembalian kuesioner ditargetkan mencapai 100 persen dengan pengawasan ketat dari peneliti.

Definisi operasional variabel diperlukan untuk mengubah konsep abstrak menjadi indikator yang dapat diukur. *Employee engagement* (Y) didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption dalam pekerjaan (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Indikator *employee engagement* mengacu pada Schaufeli *et al.* (2002) yang meliputi vigor yaitu energi dan ketekunan dalam bekerja, dedication yaitu keterlibatan emosional dan kebanggaan terhadap pekerjaan, serta absorption yaitu konsentrasi penuh dan tenggelam dalam pekerjaan. *Job autonomy* (X1) didefinisikan sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan kepada individu dalam menentukan prosedur kerja, jadwal kerja, serta keputusan terkait tugas (Hackman & Oldham, 1976). Indikator *job autonomy* dari Hackman dan Oldham (1976) meliputi kebebasan dalam menentukan cara kerja, kemandirian dalam mengatur jadwal kerja, serta kemampuan mengambil keputusan terkait tugas yang diemban. *Psychological empowerment* (X2) didefinisikan sebagai motivasi intrinsik yang tercermin dalam empat kognisi yaitu meaning, competence, self-determination, dan impact (Spreitzer, 1995). Indikator *psychological empowerment* mengacu pada Spreitzer (1995) yang mencakup meaning yaitu perasaan bahwa pekerjaan bermakna, competence yaitu keyakinan atas kemampuan diri, self-determination yaitu kebebasan memilih cara kerja, serta impact yaitu perasaan berpengaruh terhadap hasil organisasi.

Data persepsi responden dijamin melalui kuesioner skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju), yang dipilih karena keunggulannya dalam menangkap gradasi sikap secara presisi (Sekaran & Bougie, 2016). Pengaruh antar variabel diestimasi menggunakan regresi linier berganda ($Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$; $Y = \text{employee engagement}$, $X_1 = \text{job autonomy}$, $X_2 = \text{psychological empowerment}$), dengan terlebih dahulu memenuhi uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas) merujuk pada Ghazali (2018). Instrumen dinyatakan valid apabila koefisien korelasi item-total melebihi r -tabel 0,208 ($N=89$), dan reliabel jika Cronbach's $\alpha \geq 0,70$ (Hair *et al.*, 2019). Seluruh olah data dilakukan melalui SPSS versi 27.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data primer berhasil diperoleh dari 89 karyawan manufaktur di Surabaya dengan tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100% berkat asistensi peneliti dan peran koordinator departemen. Profil responden menunjukkan bahwa mayoritas berjenis kelamin laki-laki (70,8%; $n=63$) dibandingkan perempuan (29,2%; $n=26$). Segmen usia didominasi oleh kelompok 31–40 tahun (46,1%; $n=41$), sementara kelompok 20–30 tahun dan >40 tahun masing-masing memiliki porsi setara (27,0%; $n=24$). Dari sisi pendidikan, lulusan SMA menjadi kategori terbesar (42,7%; $n=38$), diikuti sarjana (31,5%; $n=28$), diploma (21,3%; $n=19$), dan pascasarjana (4,5%; $n=4$). Masa kerja responden tersebar pada kategori 5–10 tahun sebagai yang tertinggi (41,6%; $n=37$), disusul <5 tahun (37,1%; $n=33$) dan >10 tahun (21,3%; $n=19$). Secara

substantif, profil ini mencerminkan sampel yang didominasi tenaga kerja laki-laki usia produktif dengan tingkat pengalaman kerja menengah.

Kualitas psikometrik instrumen teruji sangat baik. Pada tataran validitas, seluruh item memiliki korelasi corrected item-total di atas 0,208, menandakan daya beda item yang memadai. Pada tataran reliabilitas, koefisien alpha untuk ketiga variabel menunjukkan konsistensi internal yang tergolong sangat kuat ($\alpha > 0,80$), dengan rincian: *employee engagement* (0,876), *job autonomy* (0,842), dan *psychological empowerment* (0,858).

Adapun untuk kelayakan model regresi, seluruh asumsi klasik terpenuhi tanpa pengecualian. Normalitas residual terjamin melalui uji Kolmogorov-Smirnov dengan nilai $p = 0,142$ ($p > 0,05$). Multikolinearitas tidak menjadi kendala, terbukti dari nilai Tolerance (0,708) dan VIF (1,412) yang berada dalam batas aman untuk kedua variabel bebas. Demikian pula, uji Glejser membuktikan homogenitas varians residual dengan nilai signifikansi 0,325 dan 0,287 yang kesemuanya melampaui $\alpha = 0,05$. Secara keseluruhan, instrumen dan model regresi telah memenuhi standar metodologis yang disyaratkan sebelum dilakukan pengujian hipotesis.

Tabel 1. Hasil Uji Simultan (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	687,234	2	343,567	48,567	0,000
Residual	608,766	86	7,079		
Total	1.296,000	88			

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 48,567 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi *employee engagement*. Dengan kata lain, *job autonomy* dan *psychological empowerment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,728	0,530	0,519	2,660

Model regresi menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel prediktor dan variabel terikat, dengan koefisien korelasi berganda $R = 0,728$. Nilai R Square sebesar 0,530 mengindikasikan bahwa *job autonomy* dan *psychological empowerment* secara simultan menjelaskan 53,0% varians *employee engagement*, sedangkan 47,0% sisanya dipengaruhi oleh variabel di luar model. Adjusted R Square sebesar 0,519 mengonfirmasi bahwa model tetap memiliki stabilitas dan kemampuan prediktif yang baik bahkan setelah penyesuaian terhadap jumlah prediktor dan ukuran sampel. **Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda (Coefficients)**

Model	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Std. Error Beta	t	Sig.
(Constant)	5,876	1,723	3,410	0,001
<i>Job autonomy</i> (X1)	0,378	0,081	0,358	4,667
<i>Psychological empowerment</i> (X2)	0,445	0,086	0,396	5,174

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda yang terangkum dalam Tabel 3, diperoleh persamaan prediktif sebagai berikut: $Y = 5,876 + 0,378X_1 + 0,445X_2$. Persamaan ini menjadi dasar untuk menafsirkan kontribusi masing-masing variabel prediktor terhadap *employee engagement*. Secara substantif, nilai konstanta sebesar 5,876 merepresentasikan estimasi dasar *employee engagement* apabila kedua variabel prediktor diasumsikan dalam kondisi nol (tidak ada otonomi kerja maupun pemberdayaan psikologis). Meskipun demikian, interpretasi konstanta ini lebih bersifat matematis daripada praktis, mengingat dalam realitas organisasional, skor nol pada kedua variabel tersebut sulit ditemukan.

Adapun koefisien regresi untuk *job autonomy* bernilai positif 0,378, yang mengindikasikan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada variabel otonomi kerja akan diikuti oleh peningkatan *employee engagement* sebesar 0,378 satuan, dengan asumsi variabel *psychological empowerment* berada dalam kondisi konstan (*ceteris paribus*). Sementara itu, koefisien regresi *psychological empowerment* tercatat sebesar 0,445, juga bertanda positif, yang berarti setiap tambahan satu satuan pada pemberdayaan psikologis berkontribusi terhadap peningkatan *employee engagement* sebesar 0,445 satuan, dengan mengendalikan pengaruh *job autonomy*.

Lebih lanjut, perbandingan koefisien terstandarisasi (*standardized coefficients* atau *beta*) mengungkapkan bahwa *psychological empowerment* memiliki bobot pengaruh yang relatif lebih dominan (*Beta* = 0,396) dibandingkan *job autonomy*

(*Beta* = 0,358). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kedua variabel sama-sama berpengaruh positif, pemberdayaan psikologis memberikan kontribusi yang sedikit lebih besar dalam membentuk keterlibatan karyawan dibandingkan otonomi kerja.

Berdasarkan hasil uji parsial (*t-test*) yang disajikan pada Tabel 3, variabel *job autonomy* menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap *employee engagement*, dengan nilai *t*-hitung sebesar 4,667 dan tingkat signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan otonomi kerja secara nyata berkontribusi terhadap tingginya keterlibatan karyawan. Demikian pula, variabel *psychological empowerment* memperlihatkan *t*-hitung sebesar 5,174 dengan signifikansi $p = 0,000$, yang juga berada di bawah taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki peran positif yang kuat dan bermakna dalam mendorong *employee engagement*.

Selanjutnya, uji simultan (*F-test*) pada Tabel 1 menghasilkan nilai *F*-hitung sebesar 48,567 dengan probabilitas signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Capaian ini mengonfirmasikan bahwa secara bersama-sama, *job autonomy* dan *psychological empowerment* merupakan prediktor yang efektif dalam menjelaskan variasi *employee engagement*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel prediktor tersebut, baik secara individual maupun kolektif, menunjukkan pengaruh yang substantif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Hasil analisis menegaskan pengaruh positif dan signifikan *job autonomy* terhadap *employee engagement*, yang memperkuat temuan-temuan sebelumnya (Sheoran *et al.*, 2022; Tiantian *et al.*, 2022; Sung *et al.*, 2022; Suryowibowo & Syakarofath, 2024; Muecke & Greenwald, 2025). Secara teoretis, temuan ini mengonfirmasi pandangan Hackman dan Oldham (1976) bahwa otonomi merupakan karakteristik pekerjaan inti yang memicu motivasi internal. Dalam implementasinya, kebebasan dalam mengatur cara, jadwal, dan keputusan kerja mendorong munculnya vigor, dedication, dan absorption (Nassar *et al.*, 2025). Model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) menjelaskan bahwa otonomi berperan sebagai sumber daya pekerjaan yang memenuhi kebutuhan akan kendali dan kemandirian, sehingga karyawan merespons dengan keterlibatan yang lebih dalam ketika merasa dipercaya (Westover, 2025). Sebaliknya, mikromanajemen dan minimnya kebebasan justru menghambat engagement karena karyawan kehilangan kendali atas pekerjaannya (Chakrabarti & Chatterjee, 2026). Dengan demikian, otonomi kerja yang tinggi mendorong keterlibatan, motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja secara bersamaan (Sung *et al.*, 2022).

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa perusahaan manufaktur di Surabaya perlu merancang ulang pekerjaan dengan memberikan otonomi bertahap kepada karyawan. Desain pekerjaan yang memberikan variasi, umpan balik, dan otonomi dapat meningkatkan makna psikologis pekerjaan. Upaya penataan ulang ini memerlukan inovasi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan guna meningkatkan daya saing organisasi

di pasar yang kompetitif (Abdullah *et al.*, 2021). Pemberian umpan balik secara berkala juga memegang peranan penting dalam membentuk fleksibilitas kerja dan kemampuan adaptasi karyawan di tengah perubahan operasional (Warin & Darmawan, 2024). Manajer lini perlu dilatih untuk mendelegasikan wewenang dan mengurangi perilaku mengawasi berlebihan. Pelatihan manajerial yang berfokus pada perhatian terhadap kesejahteraan pekerja terbukti mampu meningkatkan produktivitas organisasi secara signifikan (Darmawan, Irfan, *et al.*, 2022). Melalui penerapan kepemimpinan situasional yang tepat, manajer dapat mengelola perubahan tim kerja di lapangan dengan lebih efektif (Mardikaningsih & Darmawan, 2022a). Pemimpin juga dituntut aktif membangun budaya kerja berkinerja tinggi demi menjaga keberlanjutan operasional perusahaan (Irfan & Darmawan, 2023). Dengan *job autonomy* yang memadai, karyawan akan mengembangkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Keleluasaan bertindak ini sekaligus melindungi kemandirian karyawan dari pengawasan berlebih yang dapat menurunkan inisiatif kerja di lantai produksi (Rojak & Gardi, 2022). *Employee engagement* akan meningkat secara alami karena karyawan merasa dihormati dan dihargai. Rasa dihargai ini dapat diperkuat dengan menerapkan sistem penghargaan dan kompensasi yang bermakna di mata karyawan (Hariani & Mardikaningsih, 2016). Selain itu, pemenuhan kompensasi yang adil dan didukung oleh tingkat kesejahteraan psikologis yang baik akan menjaga kestabilan performa kerja karyawan (Jahroni & Darmawan, 2024). Pihak manajemen juga perlu memberikan

jaminan perlindungan hukum yang jelas bagi tenaga kerja guna menciptakan iklim kerja yang aman dan kondusif (Sovianto *et al.*, 2023). Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, sehingga karyawan dapat berinovasi dan berkontribusi secara maksimal. Keterlibatan kerja yang optimal ini dapat dilakukan melalui evaluasi penilaian kinerja yang objektif serta dukungan perilaku kepemimpinan yang kondusif (Mardikaningsih & Darmawan, 2022b). Pemanfaatan teknologi di tempat kerja juga dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kesadaran operasional sekaligus mengencangkan keterikatan karyawan (Mahardani & Mardikaningsih, 2024). Implementasi ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan, tetapi juga mendorong produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Suryowibowo & Syakarofath, 2024).

Hasil analisis menegaskan pengaruh positif dan signifikan *psychological empowerment* terhadap *employee engagement*, yang memperkuat temuan-temuan sebelumnya (Kosar & Naqvi, 2015; Amor *et al.*, 2021; Wen *et al.*, 2023; Kaul *et al.*, 2024). Secara teoretis, temuan ini mengonfirmasi kerangka Spreitzer (1995) bahwa empat dimensi pemberdayaan psikologis, yaitu meaning, competence, self-determination, dan impact, secara kolektif mendorong keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasakan kebermaknaan pekerjaan mengembangkan *dedication* (Kaur & Mittal, 2020); keyakinan kompetensi memicu *vigor* (Li, 2023); kebebasan memilih cara kerja meningkatkan *absorption* (Cullen & Oppenheimer, 2024); dan persepsi dampak memperkuat *engagement* secara menyeluruh (Mahintha

et al., 2024). Penguatan keterikatan kerja ini dapat diakselerasi melalui implementasi kepemimpinan pelayan dan penegakan keadilan organisasi secara konsisten di lingkungan kerja (Darmawan, Khayru, *et al.*, 2026). Perpaduan antara kualitas sumber daya manusia, performa kinerja yang baik, serta loyalitas yang tinggi menjadi modal dasar dalam mempertahankan keterikatan karyawan (Darmawan *et al.*, 2020). Pengalaman karyawan dalam menikmati sistem kerja fleksibel juga ikut andil dalam menyeimbangkan tingkat kesejahteraan dan produktivitas harian mereka (Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berfungsi sebagai sumber daya personal yang memperkuat hubungan antara sumber daya pekerjaan dengan *engagement*, sehingga karyawan memandang tuntutan sebagai tantangan (Kirkman *et al.*, 2020). Kondisi ini menegaskan pentingnya menjaga kesejahteraan karyawan sebagai fondasi kestabilan kinerja dalam organisasi berkelanjutan (Issalillah *et al.*, 2025). Implikasinya, perusahaan manufaktur di Surabaya perlu merancang program pemberdayaan sistematis melalui pelatihan kompetensi, pemberian wewenang, dan komunikasi dampak kontribusi. Pelatihan yang dirancang secara menarik dapat diterapkan karena efektif meningkatkan ketertarikan sekaligus efektivitas belajar para karyawan (Eddine & Darmawan, 2022). Efektivitas komunikasi internal di dalam tim juga memegang peran vital dalam membentuk perilaku kerja harian yang positif (Irfan & Al Hakim, 2024). Dengan pemberdayaan psikologis yang tinggi, karyawan akan merasa menjadi

bagian penting organisasi, sehingga engagement meningkat dan pekerjaan menjadi sumber identitas diri yang positif.

Secara simultan, *job autonomy* dan *psychological empowerment* bersama-sama mampu menjelaskan 53,0 persen variasi dalam *employee engagement*, yang berarti bahwa kedua variabel memiliki peran yang saling melengkapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki pengaruh yang sedikit lebih dominan dibandingkan *job autonomy*, namun keduanya tetap signifikan dan positif. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa Job Demands-Resources Model dari Bakker dan Demerouti (2007) sangat relevan dalam menjelaskan dinamika *employee engagement* di perusahaan manufaktur. *Job autonomy* sebagai sumber daya pekerjaan eksternal memberikan kondisi yang memungkinkan engagement tumbuh, sementara *psychological empowerment* sebagai sumber daya personal internal memberikan energi dan motivasi untuk terlibat secara aktif. Perusahaan yang hanya memberikan otonomi tanpa membangun rasa bermakna dan kompeten mungkin tidak akan optimal hasilnya (Markides, 2022). Sebaliknya, karyawan yang merasa diberdayakan tetapi tidak memiliki otonomi yang cukup juga akan kesulitan menunjukkan engagement yang tinggi karena struktur pekerjaan yang membatasi (Sheoran *et al.*, 2022). Karyawan manufaktur di Surabaya, dengan karakteristik pekerjaan yang repetitif dan sangat terstruktur, sangat membutuhkan kombinasi antara otonomi prosedural dan pemberdayaan psikologis. Sinergi kedua faktor ini menuntut pengelolaan hubungan kerja yang efektif di era organisasi modern

(Al Hakim & Irfan, 2025). Di samping itu, perusahaan perlu memetakan kapabilitas internal berbasis kompetensi inti agar mampu menyusun struktur organisasi yang mendukung daya saing pasar (Darmawan, Az-Zaroh, *et al.*, 2026). Ketika kedua faktor ini hadir bersamaan, karyawan akan merasakan bahwa pekerjaan mereka tidak hanya menjadi sumber penghasilan tetapi juga sarana aktualisasi diri. Aktualisasi diri ini tecermin dari munculnya perilaku kewargaan organisasi yang dipengaruhi oleh nilai budaya yang dianut serta tingginya motivasi kerja karyawan (Darmawan, Putra, *et al.*, 2025). Keselarasan nilai ini dapat dirawat melalui pembangunan budaya organisasi yang sehat untuk meningkatkan performa kerja operasional secara menyeluruh (Rojak *et al.*, 2025). Pihak manajemen juga perlu mengombinasikan kepemimpinan berwawasan lingkungan dengan sistem organisasi yang adaptif demi membangun budaya kerja yang berkelanjutan (Mardikaningsih & Radjawane, 2025). *Employee engagement* yang tinggi akan berdampak pada penurunan tingkat burnout, peningkatan produktivitas, serta terciptanya budaya kerja yang inovatif dan adaptif. Keterikatan yang kuat ini terbukti mampu menopang kinerja organisasi di tengah disrupsi akibat transformasi digital (Putra & Arifin, 2025). Kestabilan tersebut dicapai karena adanya keseimbangan kehidupan kerja dan pemeliharaan budaya organisasi yang mampu mengunci loyalitas karyawan (Darmawan, Nur, *et al.*, 2025). Keseimbangan ini tetap dapat dipertahankan sekalipun karyawan berada di dalam lingkungan kerja multikultural yang sarat perbedaan (Hariani, Darmawan, *et al.*, 2020). Pada tingkat kelompok, pemahaman mendalam mengenai psikologi

tim, budaya kerja, dan kolaborasi menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja kelompok kerja (Darmawan & Marsal, 2025). Kemampuan mengelola konflik dalam dinamika kelompok juga menjadi instrumen penting agar operasional pabrik tetap berjalan harmonis (Jahroni *et al.*, 2015).

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *job autonomy* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, serta kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur di Surabaya. Kedua variabel bebas memberikan kontribusi sebesar 53,0 persen terhadap variasi *employee engagement*, sehingga model regresi yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik. *Psychological empowerment* terbukti sebagai faktor yang sedikit lebih dominan dibandingkan *job autonomy* dalam meningkatkan *employee engagement*. Temuan ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa Job Demands-Resources Model berlaku kuat di sektor manufaktur.

Bagi perusahaan manufaktur di Surabaya, disarankan untuk memberikan otonomi yang lebih besar kepada karyawan dalam menentukan cara kerja dan pengambilan keputusan terkait tugas. Manajemen perlu merancang ulang pekerjaan yang monoton menjadi lebih variatif dan memberikan ruang bagi inisiatif individu. Program pemberdayaan psikologis seperti pelatihan peningkatan kompetensi, delegasi

wewenang, serta komunikasi yang transparan tentang dampak kontribusi karyawan perlu diintensifkan. Pemimpin di lini produksi harus dilatih untuk menjadi coach yang memberdayakan, bukan supervisor yang mengawasi ketat. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasional untuk memahami mekanisme pengaruh yang lebih kompleks. Penelitian dengan desain longitudinal juga dapat mengungkap bagaimana perubahan *job autonomy* dan *psychological empowerment* mempengaruhi engagement dalam jangka waktu panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. H. A. B., Gardi, B., & Darmawan, D. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 51–58.
- Al Hakim, Y. R., & Irfan, M. (2025). Pengelolaan Hubungan Kerja yang Efektif di Era Organisasi Modern. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 61-76.
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2021.01.005>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-

328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Barzani, L. A., Darmawan, D., & Zulkarnain, M. A. B. (2022). The application of sustainable supply chain management principles in the manufacturing industry to improve operational performance and corporate social responsibility. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(1), 38-45.

Chakrabarti, G., & Chatterjea, T. (2026). Disengagement and employee turnover. 158-194.
<https://doi.org/10.4324/9781003664208-6>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Cullen, S., & Oppenheimer, D. M. (2024). Choosing to learn: The importance of student autonomy in higher education. *Science Advances*, 10(29).
<https://doi.org/10.1126/sciadv.ado6759>

Darmawan, D. (2012). Studi Empiris Tentang Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.

Darmawan, D. (2013). Hubungan Antara Budaya Kerja dan Keterikatan Kerja (Studi Kasus Pada Pekerja Tetap dan Kontrak). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 1-8.

Darmawan, D. (2017). The Effects of The Big Five Personality on Job Performance.

Management & Accounting Research Journal, 2(1), 36-42.

Darmawan, D. (2018). Hubungan Antara Profesionalisme, Kedisiplinan Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 9-14.

Darmawan, D. (2019). Pengaruh Interaksi Sosial, Keterlibatan Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 1-6.

Darmawan, D. (2022). The Relationship between Work-Life Balance and Perceived Organizational Support to Employees Psychological Well-Being of Employees in Modern Work Environments. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 73-80.

Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.

Darmawan, D. (2024). From Individual Minds to Collective Decisions: The Function and Contribution of Cognitive Mapping. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 467-476.

Darmawan, D. (2025). Peran Recognition Program dan Leadership Style Terhadap Loyalitas Karyawan pada Industri Manufaktur di Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 1-12.

Darmawan, D., & Djaelani, M. (2021). Correlation of work stress and performance of construction project manager. *ARRUS Journal of Engineering and Technology*, 1(2), 55-59.

- Darmawan, D., & Gani, A. (2024). Reciprocal Relationships between Psychological Well-Being and Quality of Social Interaction: A Review of Social Exchange Theory. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 5(3), 5-10.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2022). The role of positive psychological factors in enhancing employee engagement and commitment to work tasks. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(2), 37-45.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2025, October). Supervisor's Interactional Justice, the Psychological Contract, and OCB: A Review and Proposed Reciprocal Model. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025). A Critical Analysis of the Dynamics of Team Psychology, Organizational Culture, Member Composition, Leadership and Collaboration in Improving Work Group Performance. *JIPO: Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1-6.
- Darmawan, D., Az-Zaroh, F. F., Saniyah, N. N., & Mardikaningsih, R. (2026). Analisis Kapabilitas Internal Berbasis Sumber Daya dan Kompetensi Inti serta Implikasinya terhadap Struktur Organisasi dan Daya Saing. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 16(2), 419-442.
- Darmawan, D., Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2022). Leadership and Employee Welfare in Improving Organizational Productivity. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 173-176.
- Darmawan, D., Khayru, R. K., Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Halizah, S. N. (2026). Peran Servant Leadership dan Organizational Justice terhadap Employee Engagement di Perusahaan Jasa di Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 81-92.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D., Nur, M. Z., & Hasbullah, M. H. (2025). Pengaruh Work Life Balance Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Perusahaan. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 11(04), 230-251.
- Darmawan, D., Putra, A. R., Khayru, R. K., Mardikaningsih, R., & Nuraini, R. (2025). Pengaruh Cultural Values dan Work Motivation Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 1-13.
- Eddine, B. A. S., & Darmawan, D. (2022). The Gamification Approach to Employee Training to Increase Engagement and Learning Effectiveness in Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 201-206.

- Eddine, B. A. S., & Darmawan, D. (2023). Effective Hybrid Working Models to Improve Employee Performance and Engagement in Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 241-248.
- Eddine, B. A. S., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87-100.
- Fajar, A. S. M., Zakki, M., Darmawan, D., & Evendi, W. (2021). A Socio-Psychological Analysis of Adolescents' Choice of Ideals in an Environment of Social Pressure. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 251-256.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Granger, S., Stackhouse, M., & Caza, B. B. (2024). Job demands-resources (JD-R) theory. 126-132. <https://doi.org/10.4337/9781035308767.ch15>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hakanen, J. J., & Kaltiainen, J. (2026). Work Engagement: Feeling Happy, Motivated, and Resilient at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13(1), 23-48. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064233>
- Hariani, M., & D. T. W. Wardoyo. (2024). Servant Leadership Mechanisms Enabling Psychological Capital Formation for Academic Staff in Higher Education. *Journal of Science, Technology and Society*, 5(2), 45-58.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2016). Makna Penghargaan dalam Sistem Kompensasi dan Tunjangan Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 42-56.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2024). Encouraging Employee Engagement in Sustainability Initiatives to Improve Organization Performance and Sustainable Achievement of Social Goals. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(3), 6-10.
- Hariani, M., Darmawan, D., & Masnawati, E. (2025). Dynamics of Work Pressure and Social Support in Education Personnel. *JIPO: Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25-32.
- Hariani, M., Darmawan, D., Sinambela, E. A., Putra, A. R., & Sigita, D. S. (2020). Keseimbangan Kerja Hidup pada Lingkungan Kerja Multikultural. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), 43-56.
- Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2024). Efektivitas Komunikasi Internal dalam

- Membentuk Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 67-80.
- Irfan, M., & Darmawan, D. (2021). Improving Psychological Wellbeing through Emotion Management in Daily Life. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 179-184.
- Irfan, M., & Darmawan, D. (2023). Peran Kepemimpinan dalam Membangun Budaya Kinerja Tinggi dan Kebertahanan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 71-84.
- Issalillah, F., Khayru, R. K., & Darmawan, D. (2025, October). Employee Wellbeing as the Basis for Performance Stability in Modern Sustainable Organizations. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Jahroni, J., & Darmawan, D. (2024). The moderating role of psychological well-being on the relationship between compensation and employee performance. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6), 3010-3018.
- Jahroni, J., Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2015). Manajemen Konflik dalam Dinamika Kelompok Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 49-60.
- Joo, B.-K. (Brian), Bozer, G., & Ready, K. J. (2019). A dimensional analysis of psychological empowerment on engagement. 6(3), 186–203. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2018-0069>
- Karim, N. B., Hamid, M. A. A., Hemin, S., & Samah, I. H. A. (2025). Employee Engagement and Job Performance. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v15-i12/27190>
- Kaul, N., Deshpande, A., Mittal, A., Raut, R., & Bhandari, H. (2024). The interplay between psychological empowerment and employee engagement: identifying research trends using SPAR-4-SLR process. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/gkmc-09-2023-0322>
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 115–122. <https://doi.org/10.2174/1874350102013010115>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. 3(1), 606–616. <https://doi.org/10.2478/MAPE-2020-0051>
- Kirkman, B. L., Chen, G., & Mathieu, J. E. (2020). Improving employee performance by developing empowering leaders & companies. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 23–36. <https://doi.org/10.1177/237946152000600103>
- Kosar, R., & Naqvi, S. M. M. R. (2015). Psychological Empowerment and Employee Behaviors: Employee Engagement As Mediator and Leader-

- Member Exchange as Moderator. *Journal of International Business Research*, 1(6), 24–30.
<https://doi.org/10.18775/JIBRM.1849-8558.2015.16.3004>
- Li, X. (2023). The Relationship between Employee Self-efficacy and Employee Motivation. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*, 3(8), 72–76.
<https://doi.org/10.54691/fhss.v3i8.5539>
- Ling, X. (2025). Job Requirements - Overview of Resource Theory. *Academic Journal of Science and Technology*, 14(3), 59–60. <https://doi.org/10.54097/wj9rqb22>
- Mahardani, U. K., & Mardikaningsih, R. (2024). Technologies Optimization to Increase Environmental Awareness and Employee Engagement in the Workplace. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 323-330.
- Mahintha, T., Arulprakasam, E., Chitra, P. K., & Sarojadevi, R. (2024). Employee engagement and its impact on organizational success. 173–175.
<https://doi.org/10.4324/9781003606642-41>
- Mardikaningsih, R. & L. E. Radjawane. (2025). Building a Sustainable Work Culture through Green Leadership and Adaptive Organizational Systems. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 33-40.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Pengalaman Karyawan Terhadap Sistem Kerja Fleksibel dalam Dimensi Kesejahteraan dan Produktivitas. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 79-96.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Determinan Keterlibatan Kerja: Peran Dari Penilaian Kinerja, Perilaku Kepemimpinan dan Perilaku Inovatif. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(5), 178-184.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Situational Leadership Strategies to Improve Change Management and Team Performance. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 247–252.
- Mardikaningsih, R., D. T. W. Wardoyo, & M. Hariani. (2025). Workplace Climate Variables Shaping Employee Creativity, Communication, and Organizational Innovation Capacity. *Journal of Science, Technology and Society*, 6(2), 27-38.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Victoria, O. A. (2026). Modeling environmental performance: Green human resource management, leadership, commitment, innovation, and cultural moderation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 16(1), 132-173.
- Markides, C. C. (2022). Boundary conditions for effective delegation in flat structures. *Journal of Organization Design*, 11, 19–22. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00113-x>
- Meng, L., Jin, Y., & Guo, J. (2016). Mediating and/or moderating roles of psychological empowerment. *Applied Nursing Research*, 30, 104–110.
<https://doi.org/10.1016/J.APNR.2015.11.010>
- Muecke, S., & Greenwald, J. M. (2025). Linking job autonomy to employee

- engagement and exhaustion: the role of employee cognitive appraisal. 45. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08885-7>
- Naidoo, V. (2025). Employee Engagement. 127–150. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8679-8.ch007>
- Nassar, I., Alhasan, S., Nassar, I., & Alhasan, S. (2025). The Impact of Job Autonomy on Employees' Creative Behavior. 467–475. https://doi.org/10.1007/978-3-031-99025-0_36
- Oluwatosin, A., & Darmawan, D. (2024). The relationship between psychological well-being and social interaction: Reconstructing social exchange theory in a cross-cultural perspective. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(3), 1-5.
- Pakpahan, N. H., Darmawan, D., & Rojak, J. A. (2022). Racial Discrimination and How Psychological Wellbeing and Social Engagement Impacts: A Review of the Literature on Identity, Stigma, and Coping Strategies in Multicultural Societies. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 87-94.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2025). Integrasi Total Quality Management Dan Performance Management System Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 8(1), 199-213.
- Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2022). Study on Employee Performance Reviewing from Leadership, Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 4-10.
- Putra, A. R., Darmawan, D., Khayru, R. K., Arifin, S., & Jahroni, J. (2025). Pengaruh Leadership Support dan Employee Motivation on Innovative Work Behavior di Perusahaan Manufaktur di Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 49-60.
- Putra, A.R. & S. Arifin. (2025). Employee Engagement and Digital Transformation: Effects on Organizational Performance Amid Disruption. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 17-24.
- Rojak, J. A. & Gardi, B. (2022). The Economics of Prediction and Instrumental Power: A Critical Analysis of Surveillance Capitalism and Its Impacts on Autonomy and Democracy, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 73-96.
- Rojak, J. A., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025, October). Strategic development of mental health-based organizational culture to improve institutional workforce performance in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sheoran, N., Goyal, R., & Sharma, H. R. (2022). Do Job Autonomy Influence Employee Engagement? Examining the Mediating Role of Employee Voice in the Indian Service Sector. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 21(2), 86–97.
<https://doi.org/10.1177/09726225221118776>
- Singhvi, Dr. A., Doshi, Y. C., & Kaikini, Dr. Ravindra. R. (2022). Assessing the Organization Culture Influence in Employee Involvement and Empowerment. 1(4).
<https://doi.org/10.58482/ijeresm.v1i4.4>
- Sovianto, S., Wibowo, A. S., & Darmawan, D. (2023). Legal Protection of Foreign Workers in Indonesia: A Case Study on the Manufacturing Sector. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 4(2), 13–20.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Sundarrajan, P., & Krishnan, L. (2023). Emerging Technologies and Evolving Work Practices Impacting Employee Engagement- Automobile Industry. *Journal of Law and Sustainable Development*.
<https://doi.org/10.55908/sdgs.v1i11.1490>
- Sung, M., Yoon, D.-Y., & Han, C. S. (2022). Does job autonomy affect job engagement? Psychological meaningfulness as a mediator. *Social Behavior and Personality*, 50(5), 1–10.
<https://doi.org/10.2224/sbp.11275>
- Suryowibowo, K., & Syakarofath, N. A. (2024). Peran job autonomy terhadap work engagement pada karyawan. *Cognicia*.
<https://doi.org/10.22219/cognicia.v12i2.37223>
- Tiantian, D., Jun, W., Xuan, Y., Linyu, F., & Qiuchi, D. (2022). The Influence of Job Autonomy on Occupational Commitment and Job Involvement —A case study of civil servants. *管理前沿*, 4(1), 1–14.
<https://doi.org/10.35534/fm.0401001>
- Warin, A. K., & Darmawan, D. (2024). Fostering adaptive employees: The importance of continuous feedback in HR development. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 27–34.
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Teo, S. T. T. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88–97.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.012>
- Westover, J. (2025). An Era of Eroding Trust: Facing the Organizational Trust Crisis. *Human Capital Leadership*, 18(2).
<https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.18.2.3>
- Xu, X. (2023). Exploring the Causes of Employee Burnout and Providing Countermeasures. *Highlights in Business, Economics and Management*, 20, 16–21.
<https://doi.org/10.54097/hbem.v20i.12304>