

# Dampak Empowering Leadership, Psychological Empowerment, Job Satisfaction Dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Commitment Tenaga Kesehatan Generasi Z Di Rumah Sakit

Diah Kurnia Yussela <sup>1\*</sup>, Rojuaniah <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Magister Manajemen pada Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Indonesia.

*Corresponding Email:* [Diahkurniayussela@gmail.com](mailto:Diahkurniayussela@gmail.com) <sup>1\*</sup>

**Histori Artikel:**

*Dikirim 25 Februari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 10 April 2026; Diterima 20 April 2026; Diterbitkan 1 Juni 2026.* Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

**Suggested citation:**

Yussela, D. K., & Rojuaniah, R. (2026). Dampak Empowering Leadership, Psychological Empowerment, Job Satisfaction Dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Commitment Tenaga Kesehatan Generasi Z Di Rumah Sakit. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(3), 3016-3028. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i3.6678>.

## Abstrak

Rendahnya tingkat komitmen organisasi di kalangan tenaga kesehatan Generasi Z telah menjadi tantangan serius bagi rumah sakit dalam menjaga keberlanjutan dan kualitas layanan. Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional, serta dampaknya terhadap komitmen organisasi tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi terdiri dari tenaga kesehatan Generasi Z yang bekerja di rumah sakit, dengan sampel sebanyak 165 responden yang bekerja di rumah sakit di wilayah Jakarta. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional. Lebih lanjut, pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional terbukti memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menyoroti bahwa kepemimpinan yang memberdayakan memainkan peran strategis dalam menumbuhkan kondisi psikologis positif dan meningkatkan komitmen organisasi di kalangan tenaga kesehatan Generasi Z. Secara praktis, studi ini memberikan implikasi manajerial bagi rumah sakit dalam mengembangkan gaya kepemimpinan adaptif, memperkuat pemberdayaan psikologis, dan mengelola kesejahteraan emosional untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi di antara pekerja kesehatan Generasi Z.

**Kata Kunci:** Empowering Leadership; Psychological Empowerment; Job Satisfaction; Emotional Intelligence; Organizational Commitment.

## Abstract

The low level of organizational commitment among Generation Z healthcare workers has become a serious challenge for hospitals in maintaining service sustainability and quality. This study aims to analyze the effect of empowering leadership on psychological empowerment, job satisfaction, and emotional intelligence, as well as their impact on the organizational commitment of Generation Z healthcare workers in hospitals. This study adopts a quantitative approach using a survey method. The population consists of Generation Z healthcare workers employed in hospitals, with a sample of 165 respondents working in hospitals in the Jakarta region. Data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that empowering leadership has a positive effect on psychological empowerment, job satisfaction, and emotional intelligence. Furthermore, psychological empowerment, job satisfaction, and emotional intelligence are proven to have a positive effect on organizational commitment. These findings highlight that empowering leadership plays a strategic role in fostering positive psychological conditions and enhancing organizational commitment among Generation Z healthcare workers. Practically, this study provides managerial implications for hospitals in developing adaptive leadership styles, strengthening psychological empowerment, and managing emotional well-being to improve loyalty and organizational commitment among Generation Z healthcare workers.

**Keyword:** Empowering Leadership; Psychological Empowerment; Job Satisfaction; Emotional Intelligence; Organizational Commitment.

## 1. Pendahuluan

Transformasi dunia kerja ditandai dengan masuknya Generasi Z (lahir 1997–2012) ke berbagai sektor, termasuk bidang kesehatan, dengan karakteristik sebagai *digital natives* yang menekankan fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan makna kerja (V. T. Nguyen & Luu, 2023a). Bagi rumah sakit sebagai organisasi padat karya dan berorientasi pelayanan, membangun *organizational commitment* tenaga kesehatan Generasi Z menjadi tantangan krusial karena tingginya risiko *turnover* yang berdampak langsung pada kualitas layanan (Alrawashdeh *et al.*, 2024). Fenomena rendahnya komitmen organisasi pada generasi ini tercermin dalam data survei global, di mana hanya 23% Gen Z yang merasa benar-benar berkomitmen pada organisasinya, dibandingkan 36% pada generasi Milenial dan 40% pada *Baby Boomer* (MarketBiz, 2025). Selain itu, laporan Culture Amp menunjukkan bahwa hanya 50% Gen Z yang jarang mempertimbangkan untuk berpindah kerja, jauh lebih rendah dibandingkan 70% *Baby Boomer*, yang menegaskan bahwa meskipun Gen Z relatif terlibat secara aktif dalam pekerjaan, loyalitas jangka panjang mereka terhadap organisasi masih tergolong rapuh (CultureAmp, 2025). Karyawan dengan komitmen tinggi menunjukkan loyalitas, motivasi, dan kinerja lebih baik, sedangkan komitmen rendah terkait dengan absensi dan niat keluar (Susanto *et al.*, 2024). Di rumah sakit, *Organizational Commitment* penting untuk menjaga stabilitas tenaga kerja dan mutu layanan. Tenaga kesehatan berkomitmen tinggi menunjukkan dedikasi, kerja sama tim, dan ketahanan terhadap tekanan kerja (Mahmoud, Berman, *et al.*, 2024), sedangkan yang berkomitmen rendah rentan burnout dan keluar dari organisasi, berdampak pada keselamatan pasien dan efisiensi (Alrawashdeh *et al.*, 2024a). Komitmen organisasi juga menekan biaya rekrutmen akibat *turnover* tinggi (Alonazi, 2020). Karena itu, menumbuhkan komitmen pada tenaga kesehatan Generasi Z menjadi strategi penting menjaga mutu dan keberlanjutan pelayanan. *Psychological Empowerment* merupakan faktor psikologis utama pembentuk komitmen organisasi. Ketika karyawan merasa memiliki kendali dan memahami kontribusinya terhadap tujuan organisasi, keterikatan emosional meningkat. Penelitian menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* memediasi hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan komitmen organisasi (Liu *et al.*, 2025), serta berpengaruh langsung terhadap *normative commitment* (Ugwu *et al.*, 2024). Bagi Generasi Z, yang menghargai otonomi dan makna kerja (P. Nguyen, 2024), *Psychological Empowerment* menjadi kunci keterlibatan dan komitmen berkelanjutan. Kepuasan kerja menjadi faktor penentu utama *Organizational Commitment* karena menggambarkan tingkat kepuasan individu terhadap kompensasi, lingkungan kerja, serta hubungan antar rekan. Sejumlah penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Kosasih & Hasan, 2024) sekaligus menurunkan intensi keluar melalui peningkatan *affective commitment* (Zou *et al.*, 2022). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* berperan dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja, sehingga menjadi faktor personal penting dalam menumbuhkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap (Doğru, 2022; Shie *et al.*, 2022; Zou *et al.*, 2022).

*Empowering Leadership* menekankan pemberian otonomi, kepercayaan, dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini memperkuat *Psychological Empowerment* karena pemimpin berperan sebagai sumber makna dan motivasi kerja (Lee & Lee, 2021; Thomas & Velthouse, 1990a; Zhang & Chen, 2024), serta meningkatkan kepuasan kerja melalui penciptaan iklim kerja yang suportif dan menghargai kontribusi karyawan (Mahmoud, Berman, *et al.*, 2024; Ugwu *et al.*, 2024; Zhang & Chen, 2024). *Empowering Leadership* meningkatkan *job satisfaction* melalui penciptaan iklim kerja yang mendukung otonomi, penghargaan, dan kepercayaan, serta terbukti menurunkan niat keluar, termasuk pada tenaga kesehatan Generasi Z karyawan (Mahmoud, Berman, *et al.*, 2024; Ugwu *et al.*, 2024; Zhang & Chen, 2024). Kepemimpinan ini juga berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan. Selain itu, *Empowering Leadership* mendorong perkembangan *Emotional Intelligence* dengan membentuk lingkungan kerja yang empatik dan terbuka, sehingga karyawan lebih mampu mengenali dan mengelola emosi, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan terhadap organisasi (Doğru, 2022; Goleman, 1995; Liu *et al.*, 2025; Zou *et al.*, 2022). Penelitian ini mengembangkan studi (Shahab *et al.*, 2018) dengan meneliti *Empowering Leadership*, *Psychological Empowerment*, *Emotional Intelligence*, dan mengganti variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Commitment*, serta

## RESEARCH ARTICLE

menambahkan *Job Satisfaction*. Hal ini didukung temuan (Kosasih & Hasan, 2024) yang menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, khususnya dalam konteks layanan kesehatan. Fokus penelitian ini adalah tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit, berbeda dari studi sebelumnya yang umumnya pada sektor pendidikan dan korporasi (Mahmoud, Berman, *et al.*, 2024). Penelitian ini juga mengisi kesenjangan literatur di Indonesia yang masih jarang menguji secara simultan pengaruh *Empowering Leadership*, *Psychological Empowerment*, *Job Satisfaction*, dan *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Commitment* (Rojuaniah *et al.*, 2024), terutama dalam konteks emosional tinggi di lingkungan rumah sakit. Penelitian ini bertujuan mengkaji peran *Empowering Leadership* dalam memengaruhi kondisi psikologis dan kepuasan kerja tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit serta dampaknya terhadap *Organizational Commitment*. Fokus penelitian meliputi pengaruh kepemimpinan memberdayakan terhadap *Psychological Empowerment*, *Job Satisfaction*, dan *Emotional Intelligence*, serta peran ketiga variabel tersebut dalam memperkuat *Organizational Commitment*. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian perilaku organisasi dengan mengintegrasikan aspek kepemimpinan, pemberdayaan, kepuasan, dan kecerdasan emosional (Rosing *et al.*, 2011). Secara praktis, temuan penelitian menjadi dasar pengembangan strategi kepemimpinan memberdayakan di sektor kesehatan dan lintas generasi (Rojuaniah *et al.*, 2024).

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Empowering Leadership

Konsep *Empowering Leadership* muncul pada akhir 1990-an, berakar dari teori motivasi intrinsik Thomas & Velthouse, (1990b) dan teori pemberdayaan struktural (Conger & Kanungo, 1988). Arnold *et al.*, (2000) dan Ahearne *et al.*, (2005a) menjadi pelopor yang memformulasikan model perilaku pemimpin yang mendorong partisipasi, kepercayaan, dan otonomi bawahan. Menurut Daft (2014), *Empowering Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelimpahan kekuasaan (*delegation of power*) dan pemberdayaan karyawan untuk mengambil keputusan serta mengembangkan potensi diri. *Empowering Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif, memberikan otonomi kepada karyawan, serta menciptakan rasa tanggung jawab dan kepercayaan dalam pengambilan keputusan di tempat kerja (Zhang & Chen, 2024). *Empowering Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, otonomi, serta kesempatan bagi karyawan untuk mengambil keputusan dan mengembangkan kompetensinya dalam bekerja (B.-J. Kim *et al.*, 2024).

### 2.2 Psychological Empowerment

Konsep *Psychological Empowerment* berawal dari perspektif struktural pada 1980-an Conger & Kanungo, (1988), lalu bergeser menjadi pendekatan psikologis oleh Spreitzer, (1995a) yang memperkenalkan empat dimensi utama yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Menurut Gibson *et al.*, (2012) *Psychological Empowerment* merupakan kondisi ketika karyawan merasa memiliki kendali, kemampuan, dan makna atas pekerjaan mereka. Definisi serupa dikemukakan oleh B.-J. Kim *et al.*, (2024), bahwa *Psychological Empowerment* adalah perasaan intrinsik yang timbul dari pengalaman kerja yang bermakna dan memberdayakan. *Psychological Empowerment* adalah kondisi psikologis ketika individu merasa pekerjaannya bermakna, memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik, memiliki kebebasan dalam bertindak, dan merasakan dampak nyata dari kontribusinya terhadap organisasi (Liu *et al.*, 2025).

### 2.3 Job Satisfaction

*Job satisfaction* telah diteliti sejak 1930-an, namun menjadi mapan setelah Locke, (1976) mendefinisikannya sebagai keadaan emosional positif akibat evaluasi pekerjaan. Konsep ini mencakup sejauh mana individu merasa senang atau tidak puas terhadap faktor-faktor seperti gaji, kesempatan promosi, hubungan kerja, supervisi, hingga kondisi lingkungan kerja (Alrawashdeh *et al.*, 2024b). Menurut Gibson *et al.*, (2012), *Job satisfaction* adalah sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya

berdasarkan evaluasi positif atau negatif terhadap aspek-aspek pekerjaan. *Job satisfaction* adalah faktor penting yang berhubungan langsung dengan loyalitas karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki komitmen lebih tinggi terhadap perusahaan (Alshekaili *et al.*, 2020). *Job satisfaction* adalah respons emosional positif individu terhadap pekerjaannya, yang muncul dari perbandingan antara harapan dan pengalaman kerja yang nyata (Judge & Klinger, 2022).

#### 2.4 Organizational Commitment

Konsep *Organizational Commitment* muncul sejak Becker, (1960) memperkenalkan *side-bet theory*, kemudian disempurnakan oleh J. P. Meyer & Allen, (1991a) melalui model tiga komponen *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*. Sejak 2000-an, fokus penelitian beralih pada *affective commitment* sebagai bentuk keterikatan emosional yang paling konsisten dengan perilaku positif karyawan. *Organizational Commitment* adalah keterikatan psikologis yang mencerminkan identifikasi, keterlibatan, dan hubungan emosional karyawan terhadap organisasi (A. N. D. Meyer *et al.*, 2021).

#### 2.5 Pengaruh Empowering Leadership dan Psychological Empowerment

*Empowering Leadership* mempengaruhi *Psychological Empowerment* karena pemimpin yang memberikan kepercayaan, otonomi, dan kesempatan untuk berpartisipasi menumbuhkan persepsi makna dan kontrol dalam diri karyawan (Rahim *et al.*, 2020a). Berdasarkan *Self-Determination Theory*, individu akan merasa lebih berdaya ketika memiliki kebebasan dan dukungan untuk membuat keputusan yang berpengaruh terhadap pekerjaannya (Ryan & Deci, 2000; M. Kim & Beehr, 2023). Pemimpin yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan menciptakan pengalaman kerja yang bermakna, yang pada gilirannya meningkatkan keyakinan diri dan kompetensi (V. T. Nguyen & Luu, 2023b). Secara logis, kepemimpinan yang memberdayakan menurunkan rasa ketergantungan dan meningkatkan inisiatif, yang menjadi dasar psikologis bagi munculnya pemberdayaan. H1 : *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment*.

#### 2.6 Pengaruh Empowering Leadership dan Job Satisfaction

*Empowering Leadership* dapat meningkatkan *Job Satisfaction* karena memberikan kebebasan, dukungan, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan (Mahmoud, Reisel, *et al.*, 2024). Berdasarkan teori *Leader-Member Exchange (LMX)*, pengaruh interpersonal positif antara pemimpin dan bawahan meningkatkan persepsi keadilan dan kesejahteraan psikologis (He, 2023). Pemimpin yang memberdayakan menciptakan suasana kerja yang demokratis, dimana karyawan merasa dihargai dan terlibat, sehingga muncul rasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja (Rojuaniah A. *et al.*, 2020). H2 : *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

#### 2.7 Pengaruh Empowering Leadership dan Emotional Intelligence

*Empowering Leadership* berperan dalam membentuk *Emotional Intelligence* karena lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan partisipasi memungkinkan individu belajar mengelola emosi dan pengaruh (Eslamian *et al.*, 2017). Berdasarkan teori *Social Learning*, perilaku pemimpin yang suportif dan empatik akan ditiru oleh bawahan, sehingga membentuk kecerdasan emosional melalui proses modeling (Bandura, 1986). Pemimpin yang mendorong komunikasi terbuka dan memberikan dukungan emosional membantu bawahan memahami serta menyesuaikan emosi mereka terhadap situasi kerja (Qian *et al.*, 2022a). H3 : *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Emotional Intelligence*.

#### 2.8 Pengaruh Psychological Empowerment dan Organizational Commitment

*Psychological Empowerment* meningkatkan *Organizational Commitment* karena karyawan yang merasa berdaya akan lebih termotivasi, percaya diri, dan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi (Choi *et al.*, 2023). Berdasarkan teori *Organizational Support*, individu yang merasa dipercaya dan diberdayakan cenderung membalas dengan komitmen lebih besar terhadap organisasi (Eisenberger *et al.*, 2002; Rahim *et al.*, 2020b). *Psychological Empowerment* menumbuhkan rasa makna dan kontribusi,

RESEARCH ARTICLE

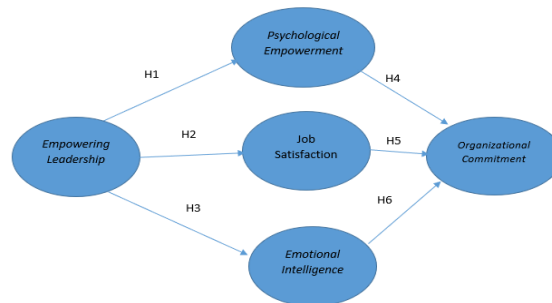
yang memperkuat keterikatan afektif karyawan (Mahmoud, Reisel, et al., 2024). H4 : *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.

**2.9 Pengaruh Job Satisfaction dan Organizational Commitment**

*Job Satisfaction* berpengaruh positif dengan *Organizational Commitment* karena kepuasan mencerminkan kesesuaian antara harapan individu dan realitas pekerjaan (Zhong, 2024). Berdasarkan *Affective Events Theory*, pengalaman kerja positif meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi (Weiss & Cropanzano, 1996a). *Job Satisfaction* mendorong loyalitas dan mengurangi niat keluar, karena individu yang merasa puas akan memersepsikan organisasi sebagai tempat yang mendukung kebutuhan profesionalnya (Rojuaniah et al., 2024b). Pengaruh antara *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* bersifat positif, sebagaimana dijelaskan dalam penelitian (B.-J. Kim et al., 2024) yang menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* meningkatkan *Organizational Commitment* melalui peningkatan kesejahteraan psikologis. H5 : *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.

**2.10 Pengaruh Emotional Intelligence dan Organizational Commitment**

*Emotional Intelligence* mempengaruhi *Organizational Commitment* karena kemampuan mengelola emosi membantu individu menghadapi stres kerja, membangun relasi positif, dan beradaptasi dengan lingkungan organisasi (He, 2023). Berdasarkan *Emotional Competence Framework*, individu dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu memahami tujuan organisasi dan berperilaku sesuai nilai-nilainya, yang memperkuat keterikatan afektif (Goleman, 2001). Pemahaman terhadap emosi diri dan orang lain juga memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi efektif (Qian et al., 2022a). H6 : *Emotional Intelligence* berpengaruh positif dan terhadap *Organizational Commitment*. Hipotesis dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan gambar berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

**3. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini, terkait ukuran variabel pada kuesioner mengadopsi dari beberapa sumber terstandar, yaitu Ahearne et al., (2005) untuk *Empowering Leadership*, Spreitzer, (1995) untuk *Psychological Empowerment*, Spector, (1997) untuk *Job Satisfaction*, Wong & Law, (2002) untuk *Emotional Intelligence*, serta J. P. Meyer & Allen, (1991) untuk *Organizational Commitment*. Seluruh instrumen tersebut telah banyak digunakan dalam penelitian terdahulu dan terbukti valid serta reliabel. Semua item pertanyaan kuesioner tersebut diukur dan disusun menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Variabel *Empowering Leadership* menggunakan 7 item pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian (Rescalvo-Martin et al., 2022; Rojuaniah et al., 2024). Variabel *Psychological Empowerment* menggunakan 8 pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian (Rojuaniah et al., 2024; Spreitzer, 1995).

## RESEARCH ARTICLE

Variabel *Job Satisfaction* diukur menggunakan 5 item pertanyaan yang diadopsi dari penelitian (Locke, 1976; Rojuaniah *et al.*, 2024b). Variabel *Emotional Intelligence* mengadopsi penelitian oleh Rojuaniah *et al.*, (2024); Salovey & Mayer, (1990); Wong & Law, (2002b) dengan menggunakan 8 item pertanyaan. Selanjutnya variabel *Organizational Commitment* diukur menggunakan 5 item pertanyaan yang diadopsi dari penelitian (J. P. Meyer & Allen, 1991; Rojuaniah *et al.*, 2024). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data secara survey melalui kuesioner dengan menggunakan *Google Forms* secara daring. Populasi pada penelitian ini adalah tenaga kesehatan Generasi Z (usia kelahiran 1997–2012) yang bekerja di rumah sakit di wilayah Jakarta sebanyak 165 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu dengan memilih karyawan tenaga kesehatan Generasi Z yakni perawat, bidan, apoteker, tenaga teknis kefarmasian, teknisi peralatan medis, sanitarian, ahli gizi, radiografer, analis laboratorium, psikolog klinis, fisioterapis, dengan pendidikan minimal diploma tiga, memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun, bekerja pada posisi staf di unit rumah sakit. Dalam menentukan jumlah sampel, peneliti mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh Hair & Alamer, (2022), yang menyarankan jumlah sampel ideal untuk analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* minimal 5 kali jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian. Jumlah indikator pada penelitian ini adalah 33 indikator. Maka target responden dalam penelitian ini adalah 165 responden. Pada pernyataan yang digunakan akan diuji melalui validitas dan reabilitas untuk memastikan instrumen penelitian ini dapat menghasilkan yang akurat dan konsisten dengan model pengukuran *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Uji validitas dalam penelitian ini menerapkan *Average Variance Extracted (AVE)*, yang dievaluasi dengan melihat nilai pada masing-masing indikator. Sebuah indikator dikatakan memiliki *discriminant validity* yang kuat apabila memiliki batas minimal  $\geq 0,50$  (Hair & Alamer, 2022). Sementara itu Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* dimana suatu konstruk dianggap memiliki tingkat konsistensi yang baik apabila nilai *Composite Reliability (CR)*, dengan batas minimal  $\geq 0,70$  (Hair & Alamer, 2022). Pengujian hipotesis yang diajukan akan diuji menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan melihat dari hasil uji *bootstrapping*. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis model yang kompleks dengan berbagai variabel laten serta hubungan yang saling mempengaruhi (Hair & Alamer, 2022).

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil

Secara demografis, mayoritas responden adalah perempuan (108 orang; 65,5%) dan laki-laki sebanyak 57 orang (34,5%), mencerminkan dominasi perempuan dalam profesi tenaga kesehatan yang secara historis dan sosial diasosiasikan dengan peran pengasuhan dan empati. Seluruh responden (100%) berusia 18–28 tahun sesuai kategori generasi Z, yang berada pada fase awal karier serta cenderung adaptif terhadap teknologi dan inovasi layanan kesehatan modern. Dari sisi pendidikan, 83 orang (50,3%) bergelar Sarjana (S1), 73 orang (44,2%) Diploma 3, dan 9 orang (5,5%) Magister (S2), menunjukkan kompetensi akademik yang memadai untuk menjalankan standar pelayanan profesional. Berdasarkan profesi, perawat mendominasi (71 orang; 43%), diikuti bidan (11,5%), radiografer (9,1%), ahli gizi (6,7%), analis laboratorium (6,1%), apoteker dan tenaga teknis kefarmasian (masing-masing 4,8%), teknisi alat medis dan sanitarian (masing-masing 4,2%), fisioterapis (3,6%), serta psikolog klinis (1,8%), yang mencerminkan struktur organisasi rumah sakit yang komprehensif dan kolaboratif. Setelah melalui tahap evaluasi *outer model* dan *inner model*, langkah berikutnya adalah menguji hipotesis. Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjelaskan arah serta kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Pengujian hipotesis menilai sejauh mana hubungan tersebut signifikan secara statistik. Dalam aplikasi *SmartPLS 4*, pengujian hipotesis diperoleh melalui proses *bootstrapping*, yang menghasilkan nilai *t* (*t-value*). Penilaian dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *t-statistic* dan *p-value*.

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah alpha 5% atau tingkat kepercayaan 0,05, yang menentukan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan

RESEARCH ARTICLE

probabilitas kesalahan sebesar 5% dan tingkat kepercayaan sebesar 95%. Untuk menilai pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen maupun variabel mediasi, digunakan batasan signifikansi berdasarkan *p-value* dan *t-statistic*. Adapun kriteria penerimaan hipotesis dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan nilai *p-value* dan *t-statistic* hasil uji *bootstrapping* pada model *SEM-PLS*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima ( $H_a$ ) apabila memiliki nilai *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96, yang menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel signifikan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95%. Sebaliknya, hipotesis dinyatakan ditolak ( $H_o$ ) apabila nilai *p-value* lebih besar dari 0,05 dan nilai *t-statistic* lebih kecil dari 1,96, yang mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel tidak signifikan secara statistik.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values	Keterangan
H1: <i>Empowering Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	0.880	25.935	0.000	Data Mendukung Hipotesis
H2: <i>Empowering Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	0.791	14.374	0.000	Data Mendukung Hipotesis
H3: <i>Empowering Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Emotional Intelligence</i>	0.838	17.159	0.000	Data Mendukung Hipotesis
H4: <i>Psychological Empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment</i>	0.416	5.173	0.000	Data Mendukung Hipotesis
H5: <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Commitment</i>	0.279	3.208	0.001	Data Mendukung Hipotesis
H6: <i>Emotional Intelligence</i> berpengaruh positif dan terhadap <i>Organizational Commitment</i>	0.305	4.524	0.000	Data Mendukung Hipotesis

Hasil pengujian Hipotesis adalah sebagai berikut:

- 1) H1: Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Psychological Empowerment*  
 Hasil analisis menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment*, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,880, *t-statistic* 25,935, dan *p-value* 0,000. Nilai *t-statistic* yang jauh di atas 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05 menegaskan bahwa hipotesis H1 diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif dan terhadap *Psychological Empowerment*.
- 2) H2: Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Job Satisfaction*  
 Analisis juga menunjukkan pengaruh positif *Empowering Leadership* terhadap *Job Satisfaction*, dengan koefisien jalur sebesar 0,791, *t-statistic* 14,374, dan *p-value* 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan yang memberdayakan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis H2 diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.
- 3) H3: Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap *Emotional Intelligence*  
 Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Emotional Intelligence*, dengan nilai koefisien jalur 0,838, *t-statistic* 17,159, dan *p-value* 0,000. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang memberdayakan dapat meningkatkan kecerdasan emosional karyawan, sehingga hipotesis H3 diterima. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif dan terhadap *Emotional Intelligence*.

## RESEARCH ARTICLE

- 4) H4: Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Commitment*  
 Pengujian menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*, dengan koefisien jalur 0,416, *t-statistic* 5,173, dan *p-value* 0,000. Hasil ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis karyawan, semakin besar pula komitmen mereka terhadap organisasi, sehingga hipotesis H4 diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.
- 5) H5: Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Commitment*  
 Analisis menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*, dengan nilai koefisien jalur 0,279, *t-statistic* 3,208, dan *p-value* 0,001. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, sehingga hipotesis H5 diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.
- 6) H6: Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Commitment*  
 Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*, dengan koefisien jalur 0,305, *t-statistic* 4,524, dan *p-value* 0,000. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional karyawan, semakin besar pula komitmen mereka terhadap organisasi, sehingga hipotesis H6 diterima. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.

#### 4.2 Pembahasan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment* pada tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit. Temuan ini menandakan bahwa staf muda merasa lebih berdaya ketika pemimpin memberikan dukungan, otonomi, dan penghargaan atas kontribusi mereka. Dalam konteks rumah sakit, kepemimpinan yang memberdayakan menciptakan iklim kerja yang adil dan suportif, meningkatkan kepercayaan diri staf dalam mengambil keputusan klinis, serta mendorong motivasi intrinsik dan keterlibatan psikologis. Dengan demikian, tenaga kesehatan Generasi Z merasa pekerjaannya bermakna, memiliki kontrol atas tugas, dan dapat berkontribusi secara optimal terhadap kualitas pelayanan pasien, sejalan dengan temuan (M. Kim & Beehr, 2023; Ryan & Deci, 2000) mengenai pentingnya dukungan dan kebebasan dalam bekerja. Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit. Kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, dukungan, dan keterlibatan aktif dalam pekerjaan mampu meningkatkan perasaan puas staf terhadap pekerjaannya. Berdasarkan hasil *loading factor*, kepuasan kerja paling kuat tercermin melalui hubungan kerja yang baik dengan atasan dan lingkungan kerja yang mendukung, yang menunjukkan bahwa Generasi Z di rumah sakit sangat menghargai relasi profesional yang suportif dan suasana kerja yang aman secara psikologis. Kondisi ini penting di rumah sakit, karena kepuasan kerja tenaga kesehatan berdampak langsung pada kualitas pelayanan pasien dan efektivitas operasional unit, sejalan dengan temuan (Mahmoud, Berman, *et al.*, 2024) mengenai peran hubungan dengan atasan dan iklim kerja positif dalam meningkatkan kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif terhadap *Emotional Intelligence* tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit. Kepemimpinan yang memberdayakan mendorong staf muda untuk mengenali, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif, terutama dalam menghadapi tekanan kerja tinggi, situasi darurat, dan interaksi intens dengan pasien. Dukungan, kepercayaan, dan komunikasi terbuka dari pemimpin meningkatkan empati, keterampilan pengelolaan stres, serta koordinasi tim, yang penting untuk menjaga profesionalisme dan harmonisasi kerja di rumah sakit. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan, tetapi juga menunjang kualitas pelayanan pasien, keselamatan klinis, dan efektivitas operasional rumah sakit, sejalan dengan temuan (Doğru, 2022; Liu *et al.*, 2025). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit. Staf yang merasa berdaya secara psikologis cenderung memiliki keterikatan emosional dan loyalitas lebih tinggi terhadap rumah sakit, sejalan dengan temuan (Qian *et al.*, 2022; Rahim *et al.*, 2020).

## RESEARCH ARTICLE

Bukti empiris dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit. Perasaan puas terhadap pekerjaan mendorong staf muda untuk tetap bertahan, berkontribusi secara optimal, dan membangun keterikatan emosional dengan rumah sakit. *Job Satisfaction* tidak hanya memperkuat loyalitas staf terhadap rumah sakit, tetapi juga mendukung kualitas pelayanan pasien, kerjasama tim, dan efektivitas operasional rumah sakit, sejalan dengan temuan (Rojuaniah *et al.*, 2024; Weiss & Cropanzano, 1996). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit. Analisis temuan ini mengindikasikan bahwa tenaga kesehatan di rumah sakit yang mampu mengenali, memahami, dan mengelola emosi dengan baik lebih efektif dalam menghadapi tekanan kerja klinis, situasi darurat, dan interaksi intens dengan pasien. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Mahmoud, Berman, *et al.*, 2024) yang menunjukkan bahwa *Emotional Intelligence* memperkuat *Organizational Commitment* tenaga kesehatan rumah sakit melalui peningkatan komunikasi, manajemen stres, dan hubungan kerja yang positif.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian keenam hipotesis, dapat disimpulkan bahwa *Empowering Leadership* akan meningkat *Psychological Empowerment*, *Job Satisfaction*, dan *Emotional Intelligence* tenaga kesehatan generasi Z di rumah sakit. Selanjutnya, *Psychological Empowerment*, *Job Satisfaction*, dan *Emotional Intelligence* masing-masing berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memberdayakan tidak hanya meningkatkan persepsi karyawan terhadap makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh pekerjaan mereka, tetapi juga mendorong kepuasan kerja serta kemampuan mengelola emosi, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi. Secara praktis, hasil ini menegaskan pentingnya penerapan *Empowering Leadership* dalam konteks rumah sakit, terutama untuk tenaga kesehatan generasi Z, agar mereka merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen tinggi dalam menjalankan tugas profesionalnya, sehingga berdampak positif pada kualitas pelayanan dan stabilitas organisasi.

Penelitian ini telah dirancang dan dilaksanakan secara sistematis untuk menguji pengaruh *Empowering Leadership*, *Psychological Empowerment*, *Job Satisfaction*, dan *Emotional Intelligence* terhadap *Organizational Commitment* tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit. Namun demikian, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicermati sebagai bahan refleksi akademik dan arah penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga data dikumpulkan pada satu waktu tertentu. Konsekuensinya, penelitian ini belum mampu menangkap dinamika perubahan sikap, emosi, dan komitmen tenaga kesehatan Generasi Z dalam jangka panjang. Padahal, komitmen organisasi bersifat dinamis dan dapat berubah seiring pengalaman kerja, kebijakan organisasi, maupun perubahan kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal agar mampu menggambarkan perkembangan komitmen organisasi secara lebih komprehensif. Kedua, data penelitian diperoleh melalui kuesioner *self-report*, yang sangat bergantung pada persepsi subjektif responden. Meskipun instrumen yang digunakan telah terbukti valid dan reliabel, potensi bias persepsi dan kecenderungan jawaban sosial (*social desirability bias*) tetap tidak dapat sepenuhnya dihindari. Penelitian mendatang dapat memperkaya pendekatan dengan menggabungkan data kuesioner dengan wawancara mendalam atau penilaian dari atasan untuk memperoleh gambaran yang lebih objektif. Ketiga, objek penelitian ini terbatas pada tenaga kesehatan Generasi Z di rumah sakit tipe c wilayah Jakarta, sehingga generalisasi hasil penelitian ke wilayah lain atau sektor industri yang berbeda perlu dilakukan lebih hati-hati. Karakteristik organisasi, budaya kerja, serta sistem manajemen di rumah sakit daerah atau sektor non-kesehatan berpotensi menghasilkan temuan yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah dan konteks organisasi.

## 6. Referensi

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>.
- Alonazi, W. B. (2020). The impact of emotional intelligence on job performance during COVID-19 crisis: A cross-sectional analysis. *Psychology Research and Behavior Management*, *13*, 749–757. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S263656>.
- Alrawashdeh, G. S., Fyffe, S., Azevedo, R. F. L., & Castillo, N. M. (2024). Exploring the impact of personalized and adaptive learning technologies on reading literacy: A global meta-analysis. *Educational Research Review*, *42*, Article 100587. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100587>.
- Alshekaili, M., Hassan, W., Al Said, N., Al Sulaimani, F., Jayapal, S. K., Al-Mawali, A., Chan, M. F., Mahadevan, S., & Al-Adawi, S. (2020). Factors associated with mental health outcomes across healthcare settings in Oman during COVID-19: Frontline versus non-frontline healthcare workers. *BMJ Open*, *10*(10), Article e042030. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-042030>.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(3), 249–269.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, *66*(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>.
- Choi, E., Kim, J., & Cho, D. (2023). Relationship between core self-evaluation and innovative work behavior: Mediating effect of affective organizational commitment and moderating effect of organizational learning capacity. *Frontiers in Psychology*, *14*, Article 1192859. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1192859>.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, *13*(3), 471–482.
- Doğru, Ç. (2022). The interactions between cultural intelligence, job burnout, and task performance of expatriates. In *Research anthology on changing dynamics of diversity and safety in the workforce* (pp. 858–876). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-2405-6.ch043>.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>.
- Eslamian, H., Jafari, S. E. M., & Neyestani, M. R. (2017). Investigating the effect of teaching aesthetic skills to faculty members on development of their effective teaching performance. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, *19*(2), 90–106. <https://doi.org/10.1515/jtes-2017-0016>.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

## RESEARCH ARTICLE

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In *The emotionally intelligent workplace* (pp. 27–44). Jossey-Bass.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), Article 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>.
- He, Y. (2023). Empowering leadership and employee job performance: Review and prospect. *Highlights in Business, Economics and Management*, 11, 291–301. <https://doi.org/10.54097/hbem.v11i.8146>.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2022). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In *Choice Reviews Online*, 45(10).
- Kim, B.-J., Kim, M.-J., & Lee, J. (2024). The impact of an unstable job on mental health: The critical role of self-efficacy in artificial intelligence use. *Current Psychology*, 43(18), 16445–16462. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05595-w>.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Can reflection explain how empowering leadership affects spillover to family life? Let me think about it. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 430–458. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054282>.
- Kosasih, M. F., & Hasan, H. (2024). Pengaruh komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Anugrah Tanjung Medan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 231. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3005>.
- Lee, H. Y., & Lee, E.-K. (2021). Safety climate, nursing organizational culture and the intention to report medication errors: A cross-sectional study of hospital nurses. *Nursing Practice Today*, 8(4), 284–292.
- Liu, X., Zhang, L., & Zhu, T. (2025). Service robots in my workplace: Effects of employee-service robot co-work experiences on psychological empowerment. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 34(2), 175–203. <https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2402488>.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343).
- Mahmoud, A. B., Berman, A., Reisel, W., Fuxman, L., & Hack-Polay, D. (2024). Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 70–85. <https://doi.org/10.1111/sjop.12955>.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Berman, A., Fuxman, L., Long, C., Abu Jdea, F., & Hack-Polay, D. (2024). War vs pandemic—Investigating the type of extreme context as a moderator of extreme-context

## RESEARCH ARTICLE

perception effects on work alienation and its organisational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(20), 3415–3450. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2417177>.

Meyer, A. N. D., Giardina, T. D., Khawaja, L., & Singh, H. (2021). Patient and clinician experiences of uncertainty in the diagnostic process: Current understanding and future directions. *Patient Education and Counseling*, 104(11), 2606–2615. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2021.07.028>.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Nguyen, P. (2024). Effects of transformational leadership on the learning organization and nurses' innovative behavior in Vietnamese public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 20(3–4), 256–269. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2024-0035>.

Nguyen, V. T., & Luu, D. T. T. (2023). The effects of middle managers' leadership practices on strategy implementation: Evidence from Vietnamese information technology enterprises. In *Contemporary economic issues in Asian countries: Proceeding of CEIAC 2022* (pp. 555–569). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-9669-6\\_34](https://doi.org/10.1007/978-981-19-9669-6_34).

Qian, W., Liu, H., & Pan, F. (2022). Digital economy, industry heterogeneity, and service industry resource allocation. *Sustainability*, 14(13), Article 8020. <https://doi.org/10.3390/su14138020>.

Rahim, A., Hassan, M., & Nor, F. (2020). Customer relationship management and loyalty in Islamic banks: The role of ethical banking practices. *Journal of Islamic Marketing*, 11(4), 1031–1050.

Rescalvo-Martin, E., Castillo, A., Moreno-Marcial, A. P., Albacete-Saez, C. A., & Llorens-Montes, F. J. (2022). Effects of empowering leadership under boundary conditions in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 105, Article 103269. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103269>.

Rojuaniah, A. H., Gumay, B., & Brahmana, S. (2020). Model intrapreneurship behavior, transformational leadership and organizational culture in private university. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(1), 3202–3211. <https://doi.org/10.61841/ywj7wq56>.

Rojuaniah, R., Savira, K. P., Syah, T. Y. R., Havidz, I. L. H., & Winanta, T. T. (2024). Kualitas pelayanan, pengalaman, kepuasan, dan perilaku keluhan terhadap loyalitas pelanggan. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 329. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1386>.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.

## RESEARCH ARTICLE

- Shahab, M. A., Sobari, A., & Udin, U. (2018). Empowering leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of psychological empowerment and emotional intelligence in medical service industry. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(3), 80–91. <https://doi.org/10.35808/ijeba/165>.
- Shie, A.-J., Huang, Y.-F., Li, G.-Y., & Lyu, W.-Y. (2022). Exploring the relationship between hospital service quality, patient trust, and loyalty from a service encounter perspective in elderly with chronic diseases. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 894563. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.894563>.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susanto, T. T. D., Gumilang, S. R., Sawal, M. R., Zebua, J. O., & Faadhilah, Z. (2024). Pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia (SDM) di ruang lingkup pendidikan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 429. <https://doi.org/10.29210/020243880>.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.2307/258687>.
- Ugwu, F. O., Ugwu, L. E., Okpata, F. O., & Onyishi, I. E. (2024). Do employees involved in career accidents experience greater work engagement? The moderating role of job resources. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(3), 575–591. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2023-0070>.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1).
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>.
- Zhong, Y. (2024). Organizational commitment strategies to improve employees. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 119, 93–98.
- Zou, W. C., Houghton, J. D., & Li, J. J. (2022). Workplace spirituality as a means of enhancing service employee well-being through emotional labor strategy choice. *Current Psychology*, 41(8), 5546–5561. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01069-5>.