



Psychological Capital dan Psychological Well-Being pada Karyawan: Peran Mediasi Psychological Empowerment

Devi Oktavia Adelina Siregar^{1*}, Vivi Gusrini Rahmadani Pohan¹, Fahmi Ananda¹

¹ Program Studi Magister Psikologi Sains, Fakultas Psikologi, Universitas Sumatera Utara

*Corresponding author email: devioktavia.adelinasiregar@gmail.com, vivi@usu.ac.id, fahmi.ananda@usu.ac.id

Article Info

Article history:

Received April 21, 2026
Approved August 30, 2026

Keywords:

Psychological Capital,
Psychological
Empowerment,
Psychological Well-Being

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of psychological capital on psychological well-being, with psychological empowerment serving as a mediating variable, among employees of PT Telkom Regional I Medan. The importance of this research is grounded in the increasing demands of digital transformation within state-owned enterprises (BUMN), which have significant implications for employees' psychological well-being. This study employed a quantitative research design, involving a sample comprising all 264 employees of PT Telkom Regional I Medan. A total sampling technique was applied. Data were collected using the Psychological Well-Being Scale (PWB), the Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24), and the Psychological Empowerment Questionnaire (PEQ). The data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4.0 software, with job level included as a control variable. The findings indicate that psychological capital has a positive and significant effect on psychological empowerment ($\beta = 0.750$; $p < 0.001$) and on psychological well-being ($\beta = 0.409$; $p < 0.001$). Furthermore, psychological empowerment has a positive and significant effect on psychological well-being ($\beta = 0.442$; $p < 0.001$). The results also reveal that psychological empowerment partially mediates the relationship between psychological capital and psychological well-being ($\beta = 0.331$; $p < 0.001$). These findings are consistent across all job levels and highlight the importance of organizational interventions aimed at strengthening psychological capital while fostering a psychologically empowering work environment.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *psychological capital* terhadap *psychological well-being* dengan *psychological empowerment* sebagai mediasi pada karyawan PT. Telkom Regional I Medan. Urgensi penelitian ini didasarkan pada meningkatnya tuntutan transformasi digital di lingkungan BUMN yang berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel seluruh karyawan PT. Telkom Regional I Medan yang berjumlah 264 orang. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah *total sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah Skala *Psychological Well-Being* (PWB), Skala *Psychological Capital* (PCQ-24), dan Skala *Psychological Empowerment* (PEQ). Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS melalui SmartPLS 4.0 dengan level jabatan sebagai variabel kontrol. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment* ($\beta = 0,750$; $p = 0,000$), *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* ($\beta = 0,409$; $p = 0,000$), *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being*

($\beta = 0,442$; $p = 0,000$), serta *psychological empowerment* terbukti memediasi secara parsial hubungan antara *psychological capital* dan *psychological well-being* ($\beta = 0,331$; $p = 0,000$). Temuan ini konsisten di seluruh level jabatan dan mengimplikasikan perlunya intervensi organisasi yang memperkuat modal psikologis sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan karyawan secara psikologis.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Siregar, D. O. A., Pohan, V. G. R., & Ananda, F. (2026). Psychological Capital dan Psychological Well-Being pada Karyawan: Peran Mediasi Psychological Empowerment. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 7(3), 3209–3230. <https://doi.org/10.55681/jige.v7i3.6156>

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi digital yang semakin pesat dan kompleksitas pengelolaan organisasi yang terus meningkat, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan telah berkembang menjadi isu strategis yang tidak hanya berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap keberhasilan organisasi. Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Khan et al., 2024). Konsep ini dipahami sebagai pendekatan holistik yang mencakup dimensi fisik, mental, sosial, dan finansial karyawan, sehingga memerlukan pengelolaan yang komprehensif dan terintegrasi (Kementerian BUMN, 2024). Di Indonesia, perhatian terhadap isu ini semakin menguat, salah satunya melalui kebijakan resmi pemerintah yang tertuang dalam Surat Edaran Kementerian BUMN Nomor SE-1/MBU/01/2024 tentang Employee Well-being Policy, yang menekankan pentingnya pemenuhan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh dan terukur.

Salah satu komponen utama dalam *employee well-being* adalah *psychological well-being*, yang merepresentasikan kondisi mental positif individu dalam menjalankan perannya. *Psychological well-being* terdiri atas dua dimensi utama, yaitu *hedonic well-being* yang berkaitan dengan kebahagiaan subjektif, afek positif, dan kepuasan hidup, serta *eudaimonic well-being* yang berfokus pada makna hidup, perkembangan diri, dan aktualisasi potensi individu (Khan et al., 2024; Ryff, 1989). Dalam konteks organisasi, *psychological well-being* memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan berbagai outcome strategis. Rahi (2021) menunjukkan bahwa tingkat *psychological well-being* yang tinggi berhubungan dengan meningkatnya *work engagement* dan *sustainable employability*. Selain itu, Moreno-Montero et al. (2024) menegaskan bahwa *psychological well-being* merupakan indikator utama kondisi psikologis individu yang berkontribusi terhadap optimalnya fungsi kerja.

Lebih lanjut, berbagai penelitian menunjukkan bahwa *psychological well-being* tidak hanya berdampak pada performa jangka pendek, tetapi juga memiliki implikasi jangka panjang terhadap retensi, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan (Bertieaux et al., 2024). Dalam konteks pascapandemi, organisasi yang mampu menjaga kesejahteraan psikologis karyawan terbukti lebih resilien dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja (Pradhan et al., 2023). Sonnentag (2023) juga menemukan bahwa *psychological well-being* berkorelasi positif dengan produktivitas, kreativitas, serta kesehatan fisik karyawan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *psychological well-being* menjadi sangat penting dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Salah satu faktor penting yang berperan dalam meningkatkan psychological well-being adalah psychological capital (PsyCap), yang merupakan sumber daya psikologis positif yang terdiri atas empat komponen utama, yaitu hope, self-efficacy, resilience, dan optimism (Luthans et al., 2007). PsyCap bersifat dinamis dan dapat dikembangkan melalui intervensi tertentu, sehingga memiliki potensi besar dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Penelitian Donaldson et al. (2020) yang melibatkan lebih dari 5.000 karyawan di 15 negara menunjukkan bahwa PsyCap memiliki hubungan positif yang kuat dengan psychological well-being, work engagement, dan job performance. Sejalan dengan itu, Goel et al. (2024) menegaskan bahwa interaksi antara komponen PsyCap secara kolektif mampu meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan serta mempertahankan pandangan positif terhadap kehidupan. Chiracu et al. (2023) juga menemukan bahwa PsyCap berkontribusi signifikan terhadap quality of life dan kesejahteraan individu.

Meskipun hubungan langsung antara PsyCap dan psychological well-being telah banyak dibuktikan secara empiris, pemahaman mengenai mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut masih terbatas. Llorente-Alonso et al. (2024) menyatakan bahwa proses transformasi PsyCap menjadi psychological well-being memerlukan kajian lebih lanjut, khususnya melalui eksplorasi variabel mediasi yang relevan. Hal serupa juga disampaikan oleh Blasco-Giner et al. (2023) dan López-Guerra et al. (2025), yang menekankan pentingnya penelitian lanjutan untuk mengidentifikasi mekanisme psikologis yang mendasari hubungan tersebut. Di Indonesia, penelitian terkait juga masih cenderung berfokus pada hubungan langsung tanpa menggali proses mediasi secara mendalam (Dewi et al., 2022).

Dalam upaya mengisi celah tersebut, psychological empowerment dipandang sebagai variabel mediasi yang potensial. Psychological empowerment merupakan persepsi intrinsik individu terhadap makna (meaning), kompetensi (competence), otonomi (self-determination), dan dampak (impact) dalam pekerjaannya (Spreitzer, 1995). Gong et al. (2020) menunjukkan bahwa psychological empowerment mampu memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan job satisfaction. Wardani & Amaliah (2020) juga menemukan bahwa psychological empowerment memediasi hubungan antara PsyCap dan employee well-being di Indonesia, sementara Rahi (2021) mengidentifikasi peran mediasi variabel ini dalam hubungan antara psychological well-being dan work engagement.

Berbagai penelitian lain semakin memperkuat pentingnya psychological empowerment sebagai mekanisme mediasi. Llorente-Alonso et al. (2024) menemukan bahwa psychological empowerment memiliki pengaruh signifikan terhadap job satisfaction dan organizational commitment. Monje-Amor et al. (2021) menunjukkan bahwa variabel ini memediasi hubungan antara structural empowerment dan work engagement. Selain itu, Bhattacharya & Sinosh (2024) serta Pathak & Srivastava (2020) menegaskan bahwa psychological empowerment berfungsi sebagai mekanisme yang mengubah sumber daya psikologis menjadi kesejahteraan individu yang nyata.

Secara teoretis, peran mediasi psychological empowerment dapat dijelaskan melalui integrasi Conservation of Resources (COR) Theory (Hobfoll, 1989) dan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985). COR Theory menjelaskan bahwa individu berupaya memperoleh dan mempertahankan sumber daya, di mana PsyCap berperan sebagai personal resource utama. Individu dengan PsyCap tinggi cenderung mampu mengakses sumber daya tambahan seperti psychological empowerment, yang kemudian meningkatkan psychological well-being melalui mekanisme resource gain spiral. Abbasi et al. (2021) menunjukkan bahwa psychological

empowerment mendorong respons emosional positif dan sikap konstruktif terhadap organisasi, sementara Garcia & Bonavia (2021) menekankan adanya mekanisme resource caravan dalam proses tersebut.

Aggarwal et al. (2020) menjelaskan bahwa PsyCap berfungsi sebagai distal resource, sedangkan psychological empowerment merupakan proximal mechanism yang secara langsung memengaruhi pengalaman kerja sehari-hari. Dengan demikian, psychological empowerment berperan sebagai penghubung antara sumber daya internal dan pengalaman kesejahteraan yang dirasakan individu. Dibandingkan dengan variabel mediasi lain seperti work engagement, job satisfaction, dan organizational commitment, psychological empowerment dianggap lebih unggul karena mampu menjelaskan proses transformasi psikologis secara lebih mendalam (Gong et al., 2020; Aggarwal et al., 2020; Xiang et al., 2024).

Keunggulan psychological empowerment juga terletak pada keterkaitannya yang erat dengan dimensi psychological well-being. Dimensi meaning berkaitan dengan purpose in life, competence dengan personal growth dan environmental mastery, self-determination dengan autonomy, serta impact dengan environmental mastery (Ryff, 1989; Spreitzer, 1995). Dengan demikian, psychological empowerment tidak hanya mencerminkan kondisi psikologis yang positif, tetapi juga menggambarkan proses motivasional intrinsik yang berkontribusi terhadap kesejahteraan individu (Thomas & Velthouse, 1990).

Meskipun penelitian sebelumnya telah mengkaji peran mediasi psychological empowerment, masih terdapat keterbatasan, khususnya terkait pengendalian variabel demografis. Wardani & Amaliah (2020) belum memasukkan faktor seperti level jabatan sebagai variabel kontrol, padahal status sosial ekonomi yang tercermin dalam jabatan dapat memengaruhi psychological well-being (Ryff, 1989; Ryan & Deci, 2001). Level jabatan mencerminkan tanggung jawab, akses terhadap sumber daya, kompensasi, dan otonomi, sehingga berpotensi memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan (Judge et al., 2010).

Oleh karena itu, penelitian ini memasukkan level jabatan sebagai variabel kontrol untuk meningkatkan validitas internal dan memperoleh gambaran hubungan yang lebih akurat antara PsyCap, psychological empowerment, dan psychological well-being (Hair et al., 2014). Dengan mengendalikan variabel ini, penelitian diharapkan mampu mengidentifikasi pengaruh murni antar variabel tanpa bias akibat perbedaan status jabatan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh psychological capital terhadap psychological well-being dengan psychological empowerment sebagai variabel mediasi, serta mengontrol pengaruh level jabatan. Penelitian difokuskan pada karyawan PT Telkom Regional I Medan yang menghadapi tuntutan transformasi digital dan berada dalam kerangka kebijakan Employee Well-being Policy. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan di era digital.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain inferensial untuk menguji pengaruh *psychological capital* terhadap *psychological well-being* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan analisis data numerik secara objektif melalui uji statistik guna menguji hipotesis (Sugiyono, 2013;

Given, 2008). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis Google Form yang disusun dalam skala Likert.

Variabel penelitian terdiri dari *psychological well-being* sebagai variabel dependen, *psychological capital* sebagai variabel independen, *psychological empowerment* sebagai variabel mediator, serta level jabatan sebagai variabel kontrol (Sugiyono, 2017). *Psychological well-being* diukur berdasarkan enam dimensi Ryff (1989), yaitu penerimaan diri, hubungan positif, penguasaan lingkungan, pertumbuhan pribadi, otonomi, dan tujuan hidup. *Psychological capital* mengacu pada empat dimensi Luthans et al. (2007): efikasi diri, optimisme, resiliensi, dan harapan. Sementara itu, *psychological empowerment* diukur menggunakan empat dimensi Spreitzer (1995): makna, kompetensi, determinasi diri, dan dampak.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Telkom Regional I Medan sebanyak 264 orang, dengan teknik total sampling sehingga seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2018; Sue & Ritter, 2012). Data dikumpulkan melalui tiga skala psikologis yang telah diadaptasi, yaitu skala *psychological well-being* (42 item), *psychological capital* (24 item), dan *psychological empowerment* (12 item).

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *loading factor* ($>0,7$) dan AVE ($>0,5$), sedangkan validitas diskriminan diuji dengan kriteria Fornell-Larcker, *cross loading*, dan HTMT ($<0,90$) (Ghozali & Latan, 2015; Hair et al., 2022). Hasil menunjukkan seluruh indikator valid dengan nilai AVE masing-masing variabel di atas 0,5. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ($>0,7$), dengan hasil seluruh variabel memiliki reliabilitas sangat tinggi (Hair et al., 2014).

Prosedur penelitian meliputi tahap persiapan (studi literatur dan penyusunan instrumen), pelaksanaan (pengumpulan data), dan pengolahan data menggunakan SmartPLS. Analisis data dilakukan melalui evaluasi *outer model* dan *inner model*, termasuk nilai R-square dan Q-square untuk menilai kekuatan prediksi model (Ghozali & Latan, 2015).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan SEM untuk menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Uji mediasi dilakukan dengan melihat nilai *p-values* ($<0,05$) dan *t-statistic* untuk menentukan signifikansi pengaruh tidak langsung (Hair et al., 2014; Chin dalam Syukriyah, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Dan Subjek Penelitian

Subjek penelitian berjumlah 264 karyawan PT Telkom Regional I Medan. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 184 orang (69,7%), sedangkan laki-laki sebanyak 80 orang (30,3%).

Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada kategori dewasa awal (18–40 tahun) sebanyak 249 orang (94,32%), sementara dewasa madya (41–60 tahun) berjumlah 15 orang (5,68%) (Hurlock, 2011).

Ditinjau dari pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan S1 sebanyak 197 orang (74,6%), diikuti D3 sebanyak 24 orang (9,1%), S2 sebanyak 22 orang (8,3%), SMA/SMK sebanyak 20 orang (7,6%), dan S3 sebanyak 1 orang (0,4%).

Berdasarkan level jabatan, sebagian besar responden berada pada posisi staf/pelaksana sebanyak 190 orang (72%), diikuti supervisor/koordinator sebanyak 52 orang (19,7%), manajerial menengah sebanyak 18 orang (6,8%), dan manajerial senior sebanyak 4 orang (1,5%).

B. Analisis Data

1. Uji *Inner Model*

a) R- square

Tabel 1. Uji R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Psychological Empowerment</i>	0.562	0.560
<i>Psychological Well-Being</i>	0.633	0.630

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan PLS-SEM, diperoleh nilai R-Square (R^2) untuk variabel *Psychological Empowerment* sebesar 0,562 dengan *Adjusted R-Square* sebesar 0,560. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan 56,2% variasi *Psychological Empowerment*, sedangkan 43,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Mengacu pada kriteria evaluasi model struktural dalam PLS-SEM (Hair et al.), nilai R^2 sebesar 0,50–0,75 dikategorikan sebagai moderate (sedang). Dengan demikian, kemampuan penjelasan model terhadap *Psychological Empowerment* termasuk dalam kategori sedang dan cukup baik.

Selisih yang sangat kecil antara R^2 (0,562) dan Adjusted R^2 (0,560), yaitu sebesar 0,002, menunjukkan bahwa model memiliki tingkat stabilitas yang baik serta tidak mengalami *overfitting* yang berarti Adjusted R^2 memberikan estimasi yang lebih konservatif karena telah memperhitungkan jumlah prediktor dalam model, sehingga hasil ini mengindikasikan bahwa konstruk independen yang digunakan memang relevan dalam menjelaskan *Psychological Empowerment*.

Sementara itu, nilai R-Square (R^2) untuk *Psychological Well-Being* sebesar 0,633 dengan *Adjusted R-Square* sebesar 0,630. Hal ini berarti variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan 63,3% variasi *Psychological Well-Being*, sedangkan 36,7% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai ini juga berada dalam kategori moderate (sedang), namun mendekati kategori kuat karena berada di atas 0,60, sehingga menunjukkan kemampuan penjelasan model yang relatif lebih tinggi dibandingkan *Psychological Empowerment*.

Perbedaan antara R^2 dan Adjusted R^2 pada *Psychological Well-Being* juga sangat kecil, yaitu 0,003, yang mengindikasikan konsistensi dan kestabilan model struktural. Dengan demikian, secara keseluruhan model PLS-SEM dalam penelitian ini memiliki kemampuan penjelasan yang baik dan stabil terhadap kedua variabel dependen, yaitu *Psychological Empowerment* dan *Psychological Well-Being*, serta layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis lebih lanjut.

b) F- square

Tabel 2. Uji F-square

	<i>f-square</i>
<i>Psychological Capital</i> ->	1.283
<i>Psychological Empowerment</i>	
<i>Psychological Capital</i> ->	0.200
<i>Psychological Well-Being</i>	
<i>Psychological Empowerment</i> ->	0.233

Psychological Well-Being

Berdasarkan hasil analisis ukuran efek f-Square (f^2), masing-masing konstruk independen menunjukkan kontribusi yang berbeda terhadap konstruk dependen dalam model penelitian. Nilai f^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar dampak suatu variabel independen terhadap peningkatan nilai R^2 pada variabel dependen ketika variabel tersebut dimasukkan ke dalam model. Mengacu pada kriteria Cohen (1988), nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan sebagai efek kecil, 0,15 sebagai efek sedang, dan 0,35 sebagai efek besar.

Pengaruh antar konstruk dalam model:

- **Psychological Capital → Psychological Empowerment ($f^2 = 1,283$):**

Nilai ini menunjukkan efek sangat besar (*very large effect*). Artinya, *Psychological Capital* memberikan kontribusi yang sangat kuat terhadap peningkatan *Psychological Empowerment*. Pengaruh ini bersifat dominan dalam model, sehingga keberadaan *Psychological Capital* sangat menentukan tingkat pemberdayaan psikologis individu.

- **Psychological Capital → Psychological Well-Being ($f^2 = 0,200$):**

Nilai tersebut termasuk dalam kategori efek sedang. Hal ini menunjukkan bahwa *Psychological Capital* memiliki kontribusi yang cukup substansial terhadap peningkatan *Psychological Well-Being*, meskipun tidak sebesar pengaruhnya terhadap *Psychological Empowerment*.

- **Psychological Empowerment → Psychological Well-Being ($f^2 = 0,233$):**

Nilai ini juga berada pada kategori efek sedang. Artinya, *Psychological Empowerment* memberikan kontribusi yang bermakna dalam menjelaskan variasi *Psychological Well-Being*. Semakin tinggi pemberdayaan psikologis, maka kesejahteraan psikologis individu cenderung meningkat secara signifikan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *Psychological Capital* merupakan variabel yang paling dominan dalam model, baik secara langsung terhadap *Psychological Well-Being* maupun secara tidak langsung melalui *Psychological Empowerment*. Sementara itu, *Psychological Empowerment* berperan sebagai variabel intervening yang juga memberikan kontribusi moderat terhadap peningkatan *Psychological Well-Being*.

c) Qpredict

Tabel 3. Uji Qpredict

	Q²predict
<i>Psychological Empowerment</i>	0.556
<i>Psychological Well-Being</i>	0.541

Uji Q²predict dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model struktural dalam memprediksi nilai observasi pada variabel dependen melalui prosedur PLSpredict. Dalam konteks PLS-SEM, nilai Q²predict yang lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance*. Secara umum, nilai di atas 0,15 dikategorikan sebagai kemampuan prediktif sedang, sedangkan nilai di atas 0,35 menunjukkan kemampuan prediktif yang kuat (Geisser, 1975; Hair et al., 2017).

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai Q²predict untuk *Psychological Empowerment* sebesar 0,556 dan *Psychological Well-Being* sebesar 0,541. Kedua nilai tersebut berada jauh di atas batas 0,35, sehingga dapat dikategorikan memiliki kekuatan prediktif yang kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun tidak hanya mampu menjelaskan

hubungan antarvariabel secara statistik (*explanatory power*), tetapi juga memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi data observasi pada kedua konstruk dependen tersebut. Dengan demikian, model penelitian memiliki relevansi prediktif yang tinggi, sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis serta memberikan implikasi teoritis maupun praktis yang dapat diandalkan dalam konteks *Psychological Empowerment* dan *Psychological Well-Being*.

d) Uji VIF

Tabel 4. Uji VIF

	VIF
<i>Psychological Capital</i> -> <i>Psychological Empowerment</i>	1.000
<i>Psychological Capital</i> -> <i>Psychological Well-Being</i>	2.283
<i>Psychological Empowerment</i> -> <i>Psychological Well-Being</i>	2.283

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas pada model struktural menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), diperoleh bahwa seluruh variabel prediktor dalam model memiliki nilai VIF yang rendah. Secara rinci, nilai VIF untuk jalur *Psychological Capital* → *Psychological Empowerment* sebesar 1.000, *Psychological Capital* → *Psychological Well-Being* sebesar 2.283, serta *Psychological Empowerment* → *Psychological Well-Being* sebesar 2.283.

Seluruh nilai VIF tersebut berada di bawah batas toleransi umum dalam analisis PLS-SEM, yaitu $VIF < 5$, bahkan masih berada di bawah batas konservatif $VIF < 3$. Nilai VIF sebesar 1.000 menunjukkan tidak adanya korelasi antar prediktor pada jalur tersebut, sedangkan nilai 2.283 masih tergolong rendah dan tidak mengindikasikan adanya gejala multikolinearitas yang serius. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk *Psychological Capital* dan *Psychological Empowerment* tidak saling tumpang tindih secara berlebihan dalam menjelaskan variasi *Psychological Well-Being*. Dengan kata lain, masing-masing variabel memiliki kontribusi yang relatif independen dalam model struktural. Rendahnya nilai VIF juga mengindikasikan bahwa estimasi koefisien jalur bersifat stabil dan tidak mengalami distorsi akibat korelasi tinggi antar variabel prediktor.

Berdasarkan keseluruhan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini terbebas dari permasalahan multikolinearitas. Oleh karena itu, hasil pengujian hubungan kausal antar konstruk dalam model PLS-SEM dapat diinterpretasikan secara valid, akurat, dan reliabel.

e) *Goodness of Fit* (GoF)

Menurut Edalmen & Ngadiman (2020), nilai GoF diperoleh dari akar kuadrat dari *average communalities index* dikalikan dengan nilai rata-rata R^2 model dan terbentang kisaran dari angka 0 – 1 dengan interpretasi nilai yang dibagi menjadi tiga, yaitu 0,1 (kecil), 0,25 (sedang), dan 0,38 (besar). Tujuan melakukan pengujian *Goodness of Fit Index* (GoF) adalah untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) yang diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,631 \times 0,698}$$

$$GoF = \sqrt{0,377}$$

$$GoF = 0,614$$

Nilai *Goodness of Fit* (GoF) diperoleh melalui perhitungan akar kuadrat dari hasil perkalian antara nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan nilai R^2 . Nilai GoF sebesar 0,614 ini berada di

atas ambang batas 0,38 yang dalam literatur PLS-SEM dikategorikan sebagai kriteria besar (large). Hal tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi antara model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*).

Secara lebih rinci, nilai AVE sebesar 0,631 menunjukkan bahwa seluruh konstruk laten dalam model telah memenuhi kriteria validitas konvergen, di mana masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator pembentuknya. Sementara itu, nilai R^2 sebesar 0,698 mengindikasikan bahwa variabel dependen dalam model dapat dijelaskan secara substansial oleh variabel-variabel independen yang memengaruhinya, sehingga daya jelas model struktural tergolong kuat.

Kombinasi antara validitas konvergen yang baik dan kemampuan prediktif model struktural yang tinggi tersebut menghasilkan nilai GoF yang besar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model PLS-SEM yang digunakan dalam penelitian ini memiliki performa keseluruhan yang baik hingga sangat baik, serta mampu merepresentasikan data empiris secara memadai. Oleh karena itu, model penelitian dinilai layak (fit) untuk digunakan dalam pengujian hubungan antarvariabel laten dan dapat dijadikan dasar yang kuat dalam penarikan kesimpulan serta perumusan implikasi penelitian secara valid dan reliabel.

f) Uji Fit

Tabel 5. Uji Fit

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0.060	0.060

Berdasarkan hasil analisis model fit pada penelitian ini, diperoleh nilai SRMR sebesar 0,060 baik pada *Saturated Model* maupun *Estimated Model*. SRMR merupakan indikator *goodness-of-fit* dalam PLS-SEM yang mengukur rata-rata besar residual standar antara matriks kovarians yang diamati (dari data empiris) dan matriks kovarians yang diprediksi oleh model. Nilai SRMR yang lebih rendah menunjukkan kesesuaian model yang lebih baik.

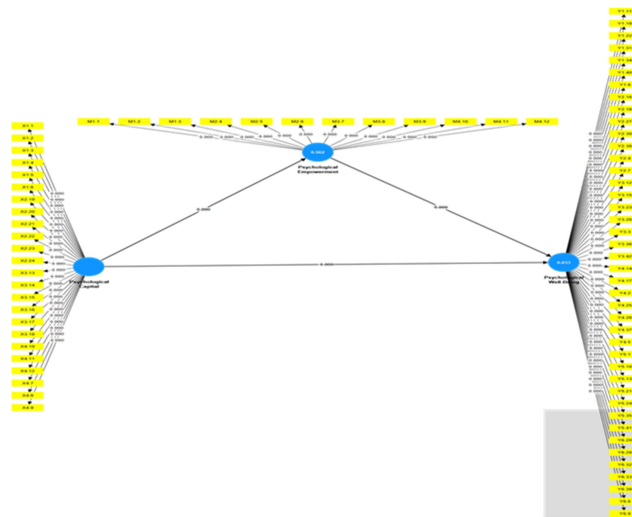
Nilai SRMR 0,060 berada dalam rentang *borderline acceptable* (0,08–0,09) menurut beberapa kriteria dalam PLS-SEM (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2014), meskipun cut-off ideal adalah $\leq 0,08$ (Hu & Bentler, 1999). Hal ini mengindikasikan kesesuaian model yang memadai dengan data empiris, dengan misfit minor yang masih dapat diterima—terutama pada model kompleks atau sampel terbatas. Kesamaan nilai SRMR pada *Saturated Model* (reproduksi kovarians sempurna) dan *Estimated Model* menegaskan bahwa estimasi parameter tidak mendistorsi struktur kovarians secara signifikan, sehingga model struktural stabil dan konsisten.

Dengan SRMR yang memenuhi kriteria *borderline acceptable*, model PLS-SEM ini layak dilanjutkan untuk pengujian hipotesis dan analisis hubungan antar variabel laten.

C. Uji Hipotesis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *bootstrapping* untuk menguji hipotesis. *Bootstrapping* merupakan teknik statistik non-parametrik yang diperkenalkan oleh Bradley Efron (1979). Metode ini digunakan untuk mengestimasi distribusi sampling suatu data dengan cara melakukan pengambilan sampel ulang (resampling) dari data asli dalam jumlah besar. Menurut Efron & Tibshirani (1993), *bootstrapping* memungkinkan peneliti untuk memperoleh estimasi *standar error*, interval kepercayaan, serta uji signifikansi tanpa harus bergantung pada asumsi

distribusi normal, sehingga metode ini sangat cocok digunakan dalam analisis data yang kompleks seperti SEM-PLS.



Gambar 1. Output Hipotesis

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Psychological Capital -> Psychological Empowerment</i>	0.750	0.750	0.050	15.127	0.000
<i>Psychological Capital -> Psychological Well-Being</i>	0.409	0.408	0.068	6.011	0.000
<i>Psychological Empowerment -> Psychological Well-Being</i>	0.442	0.444	0.063	7.053	0.000
<i>Psychological Capital -> Psychological Empowerment -> Psychological Well-Being</i>	0.331	0.334	0.057	5.796	0.000

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* sehingga menghasilkan beberapa nilai yang menjadi dasar interpretasi. Dalam membaca dan memaknai hasil *bootstrapping*, Hair et al. (2014) menjelaskan bahwa pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*original sample*), T-statistik, dan P-value. Koefisien jalur menunjukkan arah dan besar pengaruh antar variabel, sedangkan T-statistik dengan nilai $>1,96$ pada taraf signifikansi 5%. Selain itu, P-value $<0,05$ menunjukkan bahwa hasil pengujian signifikan. Dengan demikian, apabila T-statistik $> 1,96$ dan P-value $< 0,05$, maka hipotesis penelitian dinyatakan diterima dan hubungan antar variabel terbukti signifikan secara statistik.

1. Path Coefficients (Direct Effect & indirect Effect)

H1: Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Psychological Empowerment*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Psychological Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Empowerment* ($\beta = 0.750$; T-statistics = 15.127; $p = 0.000$), sehingga hipotesis pertama diterima. Nilai koefisien jalur yang tinggi (0.750) menunjukkan bahwa *Psychological Capital* memiliki pengaruh yang kuat dalam meningkatkan *Psychological*

Empowerment. Nilai T-statistics yang jauh di atas 1.96 serta p-value < 0.05 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik.

Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Psychological Capital* individu yang mencakup aspek *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resilience* maka semakin tinggi pula tingkat pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) yang dirasakan. Hal ini menegaskan bahwa modal psikologis merupakan faktor penting dalam membangun rasa kompetensi, makna kerja, otonomi, dan dampak individu dalam lingkungan kerjanya.

H2: Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Psychological Well-Being*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Psychological Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Well-Being* ($\beta = 0.409$; T-statistics = 6.011; $p = 0.000$), sehingga hipotesis kedua diterima. Nilai koefisien sebesar 0.409 menunjukkan pengaruh yang moderat dan signifikan. Artinya, peningkatan *Psychological Capital* akan diikuti dengan peningkatan *Psychological Well-Being*. Dengan T-statistics > 1.96 dan p-value < 0.05, hubungan ini terbukti signifikan secara statistik.

Temuan ini mengindikasikan bahwa individu dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi, optimisme, harapan, serta kemampuan bertahan terhadap tekanan cenderung memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih baik. *Psychological Capital* berperan langsung dalam meningkatkan kondisi psikologis positif individu.

H3: Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Psychological Well-Being*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Well-Being* ($\beta = 0.442$; T-statistics = 7.053; $p = 0.000$), sehingga hipotesis ketiga diterima. Koefisien jalur sebesar 0.442 menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* memiliki pengaruh yang cukup kuat terhadap peningkatan *Psychological Well-Being*. Nilai T-statistics yang tinggi serta p-value yang sangat kecil menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik.

Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan individu seperti perasaan bermakna dalam pekerjaan, rasa kompetensi, otonomi, dan pengaruh terhadap lingkungan kerja maka semakin tinggi pula kesejahteraan psikologis yang dirasakan.

H4: Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Psychological Well-Being* melalui *Psychological Empowerment* (Indirect Effect)

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *Psychological Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Well-Being* melalui *Psychological Empowerment* ($\beta = 0.331$; T-statistics = 5.796; $p = 0.000$), sehingga hipotesis keempat diterima. Nilai koefisien indirect effect sebesar 0.331 menunjukkan bahwa *Psychological Empowerment* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Psychological Capital* dan *Psychological Well-Being*. Karena baik pengaruh langsung ($\beta = 0.409$) maupun pengaruh tidak langsung ($\beta = 0.331$) sama-sama signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi mediasi parsial (*partial mediation*).

Artinya, *Psychological Capital* tidak hanya meningkatkan *Psychological Well-Being* secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *Psychological Empowerment*. Dengan kata lain, individu yang memiliki modal psikologis tinggi akan merasa lebih berdaya, dan perasaan berdaya tersebut selanjutnya berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis.

D. Kategorisasi Penelitian

Bagian kategorisasi penelitian ini memberikan gambaran deskriptif mengenai kondisi psychological capital, psychological empowerment, dan psychological well-being berdasarkan data empirik dan hipotetik. Kategorisasi dilakukan dengan menggunakan pendekatan distribusi normal melalui perhitungan mean (μ) dan standar deviasi (SD), di mana pembagian kategori rendah, sedang, dan tinggi mengikuti kriteria $X < \mu - 1SD$, $\mu - 1SD \leq X < \mu + 1SD$, dan $X > \mu + 1SD$ (Azwar, 2017). Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh interpretasi yang lebih objektif terhadap posisi skor responden dalam masing-masing variabel.

Secara umum, hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki kecenderungan tinggi. Hal ini terlihat dari nilai mean empirik yang seluruhnya lebih besar dibandingkan mean hipotetik, yaitu psychological capital (74,15 > 60), psychological empowerment (38,08 > 30), dan psychological well-being (127,13 > 105). Temuan ini mengindikasikan bahwa responden dalam penelitian memiliki kondisi psikologis yang relatif baik di atas rata-rata umum, baik dari sisi modal psikologis, rasa pemberdayaan, maupun kesejahteraan psikologis.

Pada variabel psychological capital, sebagian besar responden berada pada kategori sedang (75,29%), diikuti kategori rendah (16,73%) dan tinggi (7,98%). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun secara rata-rata tergolong tinggi, distribusi individu masih terkonsentrasi pada tingkat moderat. Kondisi ini mencerminkan bahwa aspek self-efficacy, hope, optimism, dan resilience telah berkembang, namun belum sepenuhnya optimal pada seluruh responden.

Berbeda dengan itu, variabel psychological empowerment didominasi oleh kategori tinggi (63,3%), kemudian sedang (24,6%) dan rendah (12,1%). Artinya, sebagian besar responden telah merasakan tingkat pemberdayaan yang kuat dalam pekerjaan, seperti adanya makna kerja, kompetensi, otonomi, dan pengaruh terhadap tugas. Sementara itu, pada variabel psychological well-being, mayoritas responden juga berada pada kategori tinggi (58,3%), diikuti kategori sedang (27,7%) dan rendah (14%). Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan psikologis responden relatif baik, yang mencerminkan kondisi positif dalam aspek penerimaan diri, tujuan hidup, serta hubungan sosial.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping dengan melihat nilai koefisien jalur, T-statistik ($> 1,96$), dan p-value ($< 0,05$) sebagai indikator signifikansi (Hair et al., 2014). Pada seluruh kategori jabatan, yaitu staf/pelaksana, supervisor/koordinator, manajerial menengah, dan manajerial senior, ditemukan pola hubungan yang konsisten.

Pada kategori staf/pelaksana, psychological capital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological empowerment ($\beta = 0,774$; $p < 0,05$) serta psychological well-being ($\beta = 0,426$; $p < 0,05$). Psychological empowerment juga berpengaruh signifikan terhadap psychological well-being ($\beta = 0,400$; $p < 0,05$). Selain itu, ditemukan efek mediasi parsial melalui psychological empowerment ($\beta = 0,310$; $p < 0,05$), yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi mekanisme penting dalam memperkuat pengaruh modal psikologis terhadap kesejahteraan.

Pada kategori supervisor/koordinator, hasil yang serupa juga ditemukan, di mana psychological capital berpengaruh signifikan terhadap psychological empowerment ($\beta = 0,694$) dan psychological well-being ($\beta = 0,431$). Psychological empowerment turut berpengaruh terhadap psychological well-being ($\beta = 0,386$), dengan mediasi parsial sebesar $\beta = 0,268$. Hal ini menegaskan bahwa pada level supervisi, modal psikologis tetap menjadi faktor kunci dalam membangun kesejahteraan melalui peningkatan rasa berdaya.

Pada manajerial menengah, hubungan antar variabel tetap konsisten dengan pengaruh signifikan psychological capital terhadap empowerment ($\beta = 0,667$) dan well-being ($\beta = 0,411$), serta pengaruh empowerment terhadap well-being ($\beta = 0,437$). Efek mediasi parsial ($\beta = 0,291$) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memainkan peran penting dalam konteks kepemimpinan menengah yang memiliki tanggung jawab operasional dan strategis.

Sementara itu, pada manajerial senior, ditemukan pengaruh yang sangat kuat antara psychological capital dan psychological empowerment ($\beta = 0,891$), yang merupakan nilai tertinggi di antara semua kategori. Psychological empowerment juga memiliki pengaruh kuat terhadap well-being ($\beta = 0,556$), serta terdapat mediasi parsial dengan efek tidak langsung sebesar $\beta = 0,496$. Hal ini menunjukkan bahwa pada level kepemimpinan tertinggi, pemberdayaan psikologis menjadi mekanisme yang sangat krusial dalam mengoptimalkan dampak modal psikologis terhadap kesejahteraan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa psychological capital memiliki peran fundamental dalam meningkatkan psychological well-being, baik secara langsung maupun melalui psychological empowerment. Hubungan ini konsisten pada seluruh level jabatan, meskipun kekuatan pengaruhnya cenderung meningkat pada level manajerial yang lebih tinggi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penguatan modal psikologis dan pemberdayaan individu merupakan strategi penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis dalam organisasi (Azwar, 2017; Hair et al., 2014).

E. Pembahasan

Bagian pembahasan menunjukkan bahwa karakteristik demografis responden berperan penting dalam memahami dinamika psychological capital, psychological empowerment, dan psychological well-being pada karyawan PT Telkom Regional I Medan. Mayoritas responden adalah perempuan (69,7%), yang mengindikasikan adanya dominasi gender dalam lingkungan kerja. Perbedaan gender dapat memengaruhi cara individu mengelola sumber daya psikologis dan merespons tuntutan kerja, di mana perempuan cenderung memiliki orientasi relasional yang lebih kuat sehingga berdampak pada pemaknaan kerja secara sosial dan emosional (Luthans et al., 2007; Ryff, 1989).

Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada kategori dewasa awal (94,32%), yang menurut Hurlock (2011) merupakan fase produktif dengan tingkat motivasi dan adaptabilitas tinggi. Kondisi ini mendukung pembentukan psychological capital melalui pengalaman kerja serta meningkatkan respons terhadap otonomi dan tanggung jawab sebagai dasar psychological empowerment (Spreitzer, 1995). Selain itu, dimensi pertumbuhan pribadi dan tujuan hidup pada fase ini turut memperkuat psychological well-being (Ryff, 1989).

Dominasi lulusan S1 (74,6%) mencerminkan kualitas sumber daya manusia yang tinggi. Pendidikan yang lebih tinggi berkaitan dengan kemampuan kognitif dan adaptif dalam menghadapi tekanan kerja, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan psychological capital, empowerment, dan well-being (Moreno-Montero et al., 2024; Bhattacharya & Sinosh, 2024). Sementara itu, dominasi jabatan staf (72%) menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada level operasional, di mana variasi tanggung jawab dan otonomi kerja memengaruhi kesejahteraan psikologis (Ryff, 1989; Ryan & Deci, 2001).

Secara keseluruhan, psychological capital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological empowerment dan psychological well-being, dengan psychological empowerment sebagai mediator parsial (Wardani & Amaliah, 2020). Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan modal psikologis dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Pengaruh Psychological Capital terhadap Psychological Empowerment (H1 Diterima)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*, sehingga H1 diterima. Nilai koefisien jalur ($\beta = 0,750$; T-statistics = 15,127; $p < 0,05$) mengindikasikan bahwa semakin tinggi modal psikologis karyawan, semakin tinggi pula tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan dalam pekerjaan (Luthans et al., 2007). Temuan ini selaras dengan *Conservation of Resources (COR) Theory* yang menyatakan bahwa individu dengan sumber daya psikologis yang kuat cenderung lebih mampu mengembangkan dan mempertahankan sumber daya lainnya (Hobfoll, 2002).

Psychological capital yang terdiri dari *hope*, *self-efficacy*, *resilience*, dan *optimism* menjadi fondasi penting dalam membentuk persepsi keberhasilan individu. *Self-efficacy* meningkatkan keyakinan terhadap kemampuan menyelesaikan tugas sehingga memperkuat dimensi kompetensi, sedangkan *hope* membantu individu menetapkan tujuan dan menemukan alternatif solusi, yang berdampak pada meningkatnya kontrol diri dalam pekerjaan (*self-determination*) (Spreitzer, 1995; Snyder, 1996).

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya. Donaldson et al. (2020) menunjukkan bahwa psychological capital berkorelasi positif dengan rasa berdaya pada karyawan di berbagai negara. Goel et al. (2024) menegaskan bahwa kombinasi keempat dimensi psychological capital meningkatkan kemampuan menghadapi tantangan dan mempertahankan persepsi positif terhadap pekerjaan. Selain itu, Aggarwal et al. (2020) menemukan bahwa psychological empowerment berfungsi sebagai mekanisme proksimal yang menghubungkan sumber daya personal dengan berbagai outcome positif di tempat kerja.

Berdasarkan kategorisasi jabatan, pengaruh psychological capital terhadap psychological empowerment terbukti signifikan di semua level organisasi. Pada level staf/pelaksana, pengaruhnya paling tinggi ($\beta = 0,774$; $p = 0,000$), yang menunjukkan bahwa karyawan dengan keterbatasan otonomi lebih mengandalkan kekuatan psikologis internal untuk merasakan keberhasilan (Hobfoll, 2002). Pada level supervisor/koordinator ($\beta = 0,694$; $p = 0,000$) dan manajerial menengah ($\beta = 0,667$; $p = 0,000$), pengaruh tetap kuat karena tuntutan kepemimpinan dan tekanan kerja memerlukan kepercayaan diri, ketahanan, dan optimisme (Luthans et al., 2007).

Pengaruh tertinggi ditemukan pada level manajerial senior ($\beta = 0,891$; T-statistik = 25,042; $p = 0,000$), menunjukkan bahwa psychological capital menjadi faktor krusial dalam membentuk rasa berdaya di posisi strategis. Pada level ini, kompleksitas pengambilan keputusan dan tingginya ketidakpastian menuntut stabilitas psikologis yang kuat, sehingga psychological capital menjadi prasyarat utama dalam membangun psychological empowerment yang optimal (Judge et al., 2010; Luthans et al., 2007).

Pengaruh Psychological Capital terhadap Psychological Well-Being (H2 Diterima)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa psychological capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological well-being ($\beta = 0,409$; T = 6,011; $p < 0,05$), yang berarti semakin tinggi modal psikologis individu maka semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan

psikologisnya. Temuan ini menegaskan bahwa karyawan dengan tingkat psychological capital yang baik cenderung memiliki kondisi mental yang lebih stabil, optimis, serta mampu menghadapi tekanan kerja secara adaptif tanpa mengalami penurunan kesejahteraan yang berarti (Donaldson et al., 2020).

Secara konseptual, hasil ini selaras dengan teori psychological well-being yang dikemukakan oleh Ryff (1989), yang mencakup enam dimensi utama: self-acceptance, positive relations, autonomy, environmental mastery, purpose in life, dan personal growth. Psychological capital—yang terdiri dari self-efficacy, hope, optimism, dan resilience—berkontribusi langsung pada dimensi-dimensi tersebut. Self-efficacy dan optimism memperkuat penerimaan diri dan keyakinan individu, hope memberikan arah tujuan hidup, sementara resilience mendorong kemampuan individu untuk bangkit dari kesulitan dan terus berkembang (Luthans et al., 2007).

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa individu dengan psychological capital tinggi lebih mampu mengelola emosi positif, bersikap terbuka, serta menghadapi tantangan secara efektif sehingga meningkatkan kualitas hidup dan kebahagiaan (Ahmad Marzuki et al., 2018). Selain itu, individu dengan modal psikologis positif cenderung memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan dan lebih tahan terhadap stres maupun depresi, sehingga terbentuk hubungan bertahap antara psychological capital dan psychological well-being (Mehmood & Gulzar, 2014).

Lebih lanjut, psychological capital juga berperan dalam meningkatkan kesadaran diri, regulasi emosi, motivasi, serta keterampilan sosial, yang pada akhirnya berdampak pada kesejahteraan psikologis yang lebih baik (Ali et al., 2014). Hal ini didukung oleh Rahi (2021) yang menemukan bahwa psychological well-being berkorelasi dengan work engagement dan sustainable employability, di mana individu dengan psychological capital tinggi menunjukkan kinerja dan komitmen yang lebih optimal. Penelitian lain juga menegaskan bahwa psychological capital merupakan sumber daya personal yang penting dalam meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan secara menyeluruh (Chiracu et al., 2023; Goel et al., 2024).

Berdasarkan analisis tingkat jabatan, pengaruh psychological capital terhadap psychological well-being terbukti signifikan pada seluruh level organisasi, mulai dari staf hingga manajerial senior, dengan koefisien yang relatif konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa psychological capital memiliki peran universal dan menjadi kebutuhan mendasar bagi seluruh karyawan tanpa memandang posisi hierarkis (Donaldson et al., 2020; Luthans et al., 2007). Dengan demikian, penguatan psychological capital menjadi strategi penting dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis di lingkungan kerja.

Pengaruh Psychological Empowerment terhadap Psychological Well-Being (H3 Diterima)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa psychological empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological well-being ($\beta = 0,442$; $T = 7,053$; $p < 0,05$), sehingga hipotesis H3 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kesejahteraan psikologis yang mereka alami (Spreitzer, 1995). Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan Self-Determination Theory (SDT) yang menyatakan bahwa kesejahteraan psikologis terbentuk melalui terpenuhinya kebutuhan dasar berupa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Deci & Ryan, 2000). Dimensi psychological empowerment seperti meaning, competence, self-determination, dan impact merepresentasikan pemenuhan kebutuhan tersebut dalam konteks kerja, sehingga menjadi faktor penting dalam meningkatkan well-being individu (Ryan & Deci, 2001).

Selain itu, kemampuan individu dalam memahami dan mengelola emosi turut memperkuat hubungan ini. Keseimbangan emosi positif dan negatif menjadi dasar terbentuknya kesejahteraan psikologis, bukan sekadar ketiadaan emosi negatif (Guerra-Bustamante et al., 2019). Psychological empowerment berperan dalam membantu individu mengelola emosi secara lebih objektif, sehingga mendukung tercapainya kondisi psikologis yang lebih stabil (Bhattacharya & Sinosh, 2024). Dalam perspektif eudaimonic well-being, kesejahteraan tidak hanya berkaitan dengan kesenangan, tetapi juga dengan pencapaian makna hidup dan aktualisasi diri (Ryff, 2023). Karyawan yang merasakan makna dalam pekerjaannya cenderung memiliki tujuan hidup yang lebih jelas, sejalan dengan dimensi purpose in life (Ryff, 1989).

Lebih lanjut, empowerment juga meningkatkan motivasi otonom yang berdampak pada kinerja dan kesejahteraan (Gagné & Deci, 2005). Hal ini didukung oleh temuan meta-analisis yang menunjukkan bahwa psychological empowerment memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai outcome organisasi, termasuk kesejahteraan karyawan (Llorente-Alonso et al., 2024). Selain itu, pemenuhan kebutuhan psikologis melalui empowerment menjadi mekanisme utama dalam meningkatkan well-being di tempat kerja (Rahi, 2021).

Berdasarkan analisis jabatan, pengaruh ini konsisten pada semua level organisasi, mulai dari staf hingga manajerial senior. Namun, pengaruh terbesar ditemukan pada level manajerial senior ($\beta = 0,556$; $p < 0,05$), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tanggung jawab dan kontrol yang dimiliki, semakin besar pula kontribusinya terhadap kesejahteraan psikologis (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Temuan ini menegaskan bahwa psychological empowerment merupakan kebutuhan universal yang penting bagi seluruh karyawan dalam organisasi (Llorente-Alonso et al., 2024).

Peran Mediasi *Psychological Empowerment* (H4 Diterima)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memediasi secara parsial hubungan antara *psychological capital* dan *psychological well-being* (β indirect = 0.331; $p < 0.05$; β direct = 0.409; $p < 0.05$), sehingga H4 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kesejahteraan psikologis tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui proses peningkatan rasa keberdayaan individu (Wardani & Amaliah, 2020). Secara teoritis, mekanisme ini selaras dengan *Conservation of Resources Theory* yang menempatkan *psychological capital* sebagai sumber daya utama yang mendorong terbentuknya sumber daya baru berupa *psychological empowerment*, sehingga menciptakan *resource gain spiral* yang meningkatkan kesejahteraan (Hobfoll, 2002).

Dari perspektif *Self-Determination Theory*, mediasi ini terjadi melalui jalur kognitif, motivasional, dan perilaku. *Psychological capital* membentuk evaluasi positif terhadap diri (Ryff, 1989), meningkatkan motivasi intrinsik (Gagné & Deci, 2005), serta mendorong perilaku adaptif yang berdampak pada pengalaman keberhasilan (Garcia & Bonavia, 2021). Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan peran penting *psychological empowerment* sebagai mekanisme transformasi sumber daya psikologis menjadi kesejahteraan (Rahi, 2021; Bhattacharya & Sinosh, 2024).

Namun, terdapat perbedaan tingkat dominasi variabel dibandingkan penelitian terdahulu. Pada konteks PT Telkom Regional I Medan, *psychological capital* lebih tinggi dibandingkan *psychological empowerment*. Hal ini dipengaruhi oleh stabilitas organisasi BUMN yang memperkuat sumber daya internal seperti optimisme dan resiliensi (Luthans et al., 2007; Hobfoll,

2002), sementara struktur organisasi yang hierarkis membatasi otonomi dan dampak kerja sehingga *psychological empowerment* relatif lebih rendah (Spreitzer, 1995; Kanter, 1993).

Selain itu, terdapat jalur alternatif seperti *work engagement* yang juga berkontribusi langsung terhadap kesejahteraan (Rahi, 2021). Mediasi parsial ini konsisten di berbagai level jabatan, menegaskan bahwa *psychological empowerment* merupakan mekanisme universal dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis (Llorente-Alonso et al., 2024; Thomas & Velthouse, 1990).

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa psychological capital, psychological empowerment, dan psychological well-being saling berkaitan secara positif dan signifikan pada karyawan PT. Telkom Regional I Medan. Modal psikologis yang tinggi mampu meningkatkan keberdayaan psikologis, yang pada gilirannya memperkuat kesejahteraan psikologis baik secara langsung maupun melalui mediasi parsial empowerment. Hubungan ini konsisten di seluruh level jabatan, dengan pola gradasi yang menegaskan peran empowerment semakin dominan pada level manajerial. Secara umum, psychological capital karyawan berada pada kategori sedang, sementara psychological empowerment dan psychological well-being mayoritas berada pada kategori tinggi, meskipun masih ada sebagian kecil karyawan yang membutuhkan perhatian lebih. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan modal psikologis dan pemberdayaan sebagai strategi universal untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S. G., Shabbir, M. S., Abbas, M., & Tahir, M. S. (2021). HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2512. <https://doi.org/10.1002/pa.2512>
- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11, 423. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207–242. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90051-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90051-4)
- Azwar, S. (2014). Metode penelitian. Pustaka Pelajar.
- Baka, Ł., Cieślak, R., & Zajac, M. (2025). The role of psychological empowerment in the relationship between psychological capital and well-being: A mediation analysis. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 38(1), 45–58. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02345>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bertieaux, D., Hesbois, M., Goyette, N., & Duroisin, N. (2024). Psychological capital and well-being: An opportunity for teachers' well-being? Scoping review of the scientific literature in psychology and educational sciences. *Acta Psychologica*, 248, 104370. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104370>

- Bhattacharya, S., & Sinosh, P. K. (2024). Psychological empowerment—a mechanism for well-being of teachers: Psychometric evaluation of a tool. *Journal of Education and Health Promotion*, 13, 392. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1682_23
- Blasco-Giner, C., Meneghel, I., & Deprez, G. (2023). Positive psychological capital and innovative work behavior: A systematic literature review. *Le Travail Humain*, 86(3), 187–217. <https://doi.org/10.3917/th.863.0187>
- Boxall, P., Wang, Y., & Xu, S. (2022). High-involvement work processes and systems: A review of theory, practice, and research. In A. Wilkinson, N. Bacon, S. Snell, & D. Lepak (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (2nd ed., pp. 197–219). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198841852.013.10>
- Cavus, M. F., & Gokcen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 5(3), 244–255.
- Chen, Y., Zhao, Q., & Zhang, M. (2025). Impact of challenge-hindrance stressors on employee well-being: The role of psychological empowerment and work-family conflict. *Behavioral Sciences*, 15(1), 82. <https://doi.org/10.3390/bs15010082>
- Chiracu, A., Cosma, G. A., Stepan, A. R., Boer, C. M., Chiriazzi, A. M., Boer, A. M., & Chiriazzi, P. A. (2023). Psychological capital, quality of life, and well-being in mother caregivers of individuals with down syndrome. *Frontiers in Psychology*, 14, 1145104. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1145104>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dewi, Y. T., Susanti, E., & Anindita, R. (2022). The role of psychological capital, subjective well-being, and work engagement in improving the performance of manufacturing industry employees. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(3), 27532–27544. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6632>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.
- Donaldson, S. I., Chan, L. B., Villalobos, J., & Chen, C. L. (2020). The generalizability of HERO across 15 nations: Positive psychological capital (PsyCap) beyond the US and other WEIRD countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9432. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249432>
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic–organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413–433. <https://doi.org/10.1002/job.1904>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-2>
- Garcia, C. H. S., & Bonavia, T. (2021). Empowerment and engagement through constructive management: Testing a mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12575. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312575>

- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320–328. <https://doi.org/10.1080/01621459.1975.10479865>
- Given, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. Sage Publications.
- Goel, S., Angmo, D., & Goyal, S. (2024). The power of psychological capital: A comprehensive review of data on resilience, hope, optimism, and efficacy. *African Journal of Biomedical Research*, 27(1s), 101–114. <https://doi.org/10.53555/ajbr.v27i1s.1325>
- Gong, Z., Wu, J., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological empowerment and work engagement as mediating roles between trait emotional intelligence and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 11, 232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00232>
- Grinberg, R., Pindek, S., & Spector, P. E. (2025). Psychological empowerment, mindfulness, and well-being: Examining the meditational pathways. *International Journal of Stress Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/str0000307>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2007). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 45(1), 45–63.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kementerian BUMN. (2024). Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-1/MBU/01/2024 tentang Employee Well-being Policy (EWP) di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Kementerian BUMN Republik Indonesia.
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Khan, A., Zeb, I., Zhang, Y., Fazal, S., & Ding, J. (2024). Relationship between psychological capital and mental health at higher education: Role of perceived social support as a mediator. *Heliyon*, 10(8), e29472. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29472>

- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? The International Journal of Human Resource Management, 12(4), 684–695. <https://doi.org/10.1080/713769649>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. Journal of Applied Psychology, 85(3), 407–416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. Current Psychology, 43, 1759–1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- López-Guerra, V. M., Escobar-Altare, A., Massey, K. D., Sobrino-Chunga, L., Arbulú-Castillo, C. I., & Calizaya-Milla, Y. E. (2025). Spirituality and psychological capital as predictors of psychological well-being in adults in Ecuador and Peru. Frontiers in Psychology, 16, 1620382. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1620382>
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring psychological capital: Construction and validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). PLOS ONE, 11(4), e0152892. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2018). Psychological capital and beyond. Oxford University Press.
- Miguel, I. C., Silva, M. R., & Pinheiro, P. G. (2015). Empowerment in organizations: Conceptual framework and empirical validation. Revista de Administração de Empresas, 55(6), 637–647.
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (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>
- Moreno-Montero, E., Ferradás, M. del M., & Freire, C. (2024). Personal resources for psychological well-being in university students: The roles of psychological capital and coping strategies. European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 14(10), 2686–2701. <https://doi.org/10.3390/ejihpe14100177>
- Nafei, W. (2015). The effects of psychological capital on employee attitudes and behaviors: The mediating role of organizational citizenship behavior. International Business Research, 8(2), 17–31. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n2p17>
- Pathak, D., & Srivastava, S. (2020). Journey from passion to satisfaction: Roles of belongingness and psychological empowerment. International Journal of Sociology and Social Policy, 40(3/4), 321–341. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2019-0237>
- Pradhan, R., Panda, M., Hati, L., Jandu, K., & Mallick, M. (2023). Impact of COVID-19 stress on employee performance and well-being: Role of trust in management and psychological capital. Journal of Asia Business Studies, 18(1), 85–102. <https://doi.org/10.1108/JABS-05-2022-0180>

- Rahi, S. (2021). Investigating the role of employee psychological well-being and psychological empowerment with relation to work engagement and sustainable employability. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 266–285. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2020-0200>
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, A. (2022). Psychological empowerment and job satisfaction as predictors of commitment: The mediator role of organizational trust. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 6097–6119. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2038654>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Snyder, C. R. (1996). To hope, to lose, and to hope again. *Journal of Personal and Interpersonal Loss*, 1(1), 3–16.
- Sonnentag, S. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 399–426. <https://doi.org/10.1111/peps.12572>
- 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>
- Sue, V. M., & Ritter, L. A. (2012). *Conducting online surveys* (2nd ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506335186>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in Psychology*, 13, 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4–13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Syukriyah, S. (2020). *Analisis mediasi dalam penelitian kuantitatif: Pendekatan PLS-SEM*. Universitas Sumatera Utara Press.
- Tanriverdi, H., Adiguzel, Z., & Uyargil, C. (2019). Psychological empowerment: A multilevel perspective. *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), 678–696. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0029>
- 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/10.5465/amr.1990.4310926>
- Valle, M. F., Huebner, E. S., & Suldo, S. M. (2004). Further evaluation of the Children's Hope Scale. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 22(4), 320–337. <https://doi.org/10.1177/073428290402200403>

- Wang, J., Zhang, X., & Chen, L. (2022). Psychological empowerment and employee outcomes: A meta-analytic review. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100856. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100856>
- Wangnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165–178.
- Wardani, L. M. I., & Amaliah, A. (2020). Role of psychological empowerment as mediator between psychological capital and employee well-being. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 17(2), 96–108. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v17i2.15558>
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Xiang, J., Huang, Y., Luo, Z., Li, X., Wang, X., & Yang, L. (2024). Job crafting and work engagement: The roles of psychological empowerment and core self-evaluations. *Psychology Research and Behavior Management*, 17, 217–228. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S443817>
- Zhang, X., & Chen, C. (2013). Psychological empowerment as a mediator between personal resources and work engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(9), 1457–1466. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.9.1457>
- Zhao, B. (2009). *Psychological capital and organizational performance*. Lambert Academic Publishing.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>