

Peran *Psychological Empowerment* dalam Meningkatkan *Adaptive Performance* Karyawan Pada Masa Transformasi Organisasi

Mutmainnah^{1*}, Anissa Lestari Kadiyono², Marina Sulastiana³

¹⁻³Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran, Indonesia

Corresponding Author's e-mail : mutmainnah24001@mail.unpad.ac.id

ARMADA
JURNAL PENELITIAN MULTIDISIPLIN

e-ISSN: 2964-2981

ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin

<https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/armada>

Vol. 04, No. 06 Juni, 2026

Page: 1517-1529

DOI:

<https://doi.org/10.55681/armada.v4i6.2411>

Article History:

Received: April 09, 2026

Revised: Mei 21, 2026

Accepted: Juni 18, 2026

Abstract: Organizational transformation, including technological, digital, and work pattern changes, requires employees to demonstrate adaptive performance to maintain organizational productivity. This study aims to examine the effect of psychological empowerment on adaptive performance. Using convenience sampling, data were collected from 227 permanent employees with at least one year of work experience. Data were analyzed using simple linear regression with SPSS 29. The results showed that psychological empowerment had a positive and significant effect on adaptive performance ($B = 0.760$, $p < 0.001$). These findings indicate that psychological empowerment plays an important role in improving employees' adaptive performance during organizational transformation, particularly in the Port and Maritime Services Industry.

Keywords : *Psychological Empowerment, Adaptive Performance, Organizational Transformation, Maritime Industry*

Abstrak : Transformasi organisasi, termasuk perubahan teknologi, digitalisasi, dan pola kerja, menuntut karyawan memiliki adaptive performance yang baik agar organisasi tetap produktif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *psychological empowerment* terhadap *adaptive performance*. Penelitian menggunakan *convenience* sampling terhadap 227 karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear sederhana dengan SPSS 29. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *adaptive performance* ($B = 0,760$, $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berperan penting dalam meningkatkan *adaptive performance* karyawan selama proses transformasi organisasi, khususnya pada Industri Jasa Kepelabuhanan dan Maritim.

Kata Kunci : *Psychological Empowerment, Adaptive Performance, Transformasi Organisasi, Industri Maritim*

PENDAHULUAN

Dinamika bisnis saat ini mendorong organisasi untuk terus beradaptasi melalui digitalisasi, otomatisasi, restrukturisasi, dan perubahan pola kerja (Kosyakova et al., 2023; Tebenko, 2024; Vrontis et al., 2025). Kondisi tersebut menuntut karyawan tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan tugas, sistem kerja, dan lingkungan organisasi secara berkelanjutan (Griffin et al., 2007; Pulakos et al., 2000). Oleh karena itu,

adaptive performance menjadi aspek penting dalam menjaga efektivitas dan produktivitas organisasi selama proses transformasi.

Dalam konteks Industri Jasa Kepelabuhanan dan Maritim, transformasi organisasi diwujudkan melalui integrasi sistem kerja, standarisasi prosedur, digitalisasi layanan, serta restrukturisasi pasca-merger (de la Peña Zarzuelo *et al.*, 2020; Gündoğan & Keçeci, 2024). Perubahan tersebut meningkatkan tuntutan kerja karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi baru, peran kerja yang berubah, dan koordinasi operasional yang lebih kompleks. Namun, perubahan organisasi juga dapat memunculkan tekanan psikologis berupa ketidakjelasan peran, job insecurity, dan resistensi terhadap perubahan yang dapat menghambat proses adaptasi karyawan (Oreg, 2003; Rafferty & Jimmieson, 2017; Shoss *et al.*, 2018).

Kondisi tersebut relevan dengan karakteristik industri kepelabuhanan dan maritim yang memiliki struktur kerja formal, berjenjang, dan safety-critical, tetapi tetap menuntut respons operasional yang cepat dan fleksibel (El Sakty & Islam, 2022; Lykos *et al.*, 2024). Berdasarkan studi pendahuluan, karyawan pada industri ini menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri terhadap digitalisasi operasional, standarisasi layanan, dan perubahan sistem kerja pasca-merger. Hal ini menunjukkan pentingnya adaptive performance agar karyawan mampu mempertahankan efektivitas kerja di tengah perubahan organisasi. Adaptive performance merujuk pada kemampuan individu untuk menyesuaikan perilaku secara efektif terhadap perubahan situasi dan tuntutan kerja (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Salah satu faktor yang diduga berperan dalam meningkatkan adaptive performance adalah psychological empowerment. Spreitzer (1995) mendefinisikan psychological empowerment sebagai kondisi motivasional intrinsik yang terdiri atas meaning, competence, self-determination, dan impact. Karyawan yang merasa memiliki kompetensi, otonomi, dan pengaruh dalam pekerjaannya cenderung lebih siap menghadapi perubahan dan menunjukkan perilaku kerja yang adaptif.

Penelitian ini menggunakan Self-Determination Theory sebagai landasan teoritis yang menjelaskan bahwa perilaku adaptif muncul ketika kebutuhan psikologis dasar individu terpenuhi, khususnya kebutuhan akan otonomi dan kompetensi (Deci & Ryan, 1985). Dalam konteks organisasi, psychological empowerment dapat menjadi sumber motivasi intrinsik yang mendorong karyawan untuk lebih proaktif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan kerja (Yang *et al.*, 2017). Secara empiris, psychological empowerment telah terbukti berhubungan dengan kinerja, perilaku proaktif, dan kemampuan adaptasi pada berbagai sektor (Gerçek, 2023; Llorente-Alonso *et al.*, 2024; Xu & Zhang, 2022). Namun, penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada sektor manufaktur, pendidikan tinggi, atau organisasi dengan karakteristik kerja yang lebih egaliter. Kajian yang menguji hubungan psychological empowerment dan adaptive performance pada Industri Jasa Kepelabuhanan dan Maritim masih terbatas, khususnya pada konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi pasca-merger dan memiliki karakter safety-critical. Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh psychological empowerment terhadap adaptive performance pada karyawan Industri Jasa Kepelabuhanan dan Maritim yang sedang mengalami transformasi organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan pada periode November 2025 – Februari 2026. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Industri Jasa Kepelabuhanan dan Maritim di wilayah X. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling dengan pendekatan convenience sampling. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja selama minimal 1 tahun, merupakan karyawan tetap, dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian dengan memberikan persetujuan (informed consent). Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 227 responden.

Penelitian ini telah memperoleh persetujuan etik dari Komite Psikologi Indonesia (KPIN) dengan nomor 298/2025. Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian, meliputi partisipasi sukarela, kerahasiaan identitas responden, anonimitas data, serta penggunaan data hanya untuk kepentingan akademik. Sebelum pengisian

kuesioner, responden diberikan informasi mengenai tujuan penelitian dan hak-hak mereka sebagai partisipan penelitian.

Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan dua mode, yaitu melalui Google Form dan paper. Penggunaan dua mode pengumpulan data bertujuan untuk memperluas jangkauan responden. Untuk memastikan tidak terdapat perbedaan karakteristik data berdasarkan mode pengumpulan, dilakukan uji beda menggunakan Mann-Whitney U Test. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua mode pengambilan data tersebut tidak memiliki perbedaan yang signifikan ($p > 0,05$).

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Psychological Empowerment Scale yang terdiri atas 12 item yang dikembangkan oleh Spreitzer (1995) dan diadaptasi oleh peneliti dengan mengikuti prosedur International Test Commission (2017). Proses adaptasi dilakukan melalui tahapan penerjemahan (*forward translation*), penerjemahan balik (*back translation*), penilaian oleh ahli (*expert judgement*), uji keterbacaan, dan pilot study pada 45 sampel karyawan yang memiliki karakteristik serupa dengan populasi penelitian. Validitas konstruk dan reliabilitas instrumen ini dilakukan menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) dengan bantuan software JASP 0.97.1. Hasil CFA menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang baik dengan data ($X^2/df = 1,378$, $CFI = 0,967$, $TLI = 0,962$, $RMSEA = 0,051$, $SRMR = 0,043$). Selain itu, seluruh item valid ($> 0,4$) dan memiliki nilai reliabilitas sebesar 0,848 serta rentang skala penilaian 1 - 7.

Selain itu, untuk adaptive performance, peneliti menggunakan alat ukur yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Nasution & Wicaksono (2025). Alat ukur ini diuji kembali validitas konstruk dan reliabilitasnya menggunakan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA) dengan bantuan software JASP 0.97.1. Hasil CFA menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang baik dengan data ($X^2/df = 1,633$, $CFI = 0,923$, $TLI = 0,905$, $RMSEA = 0,065$, $SRMR = 0,057$). Selain itu, terdapat 1 item yang gugur, yaitu item 18, karena memiliki nilai factor loading $< 0,4$ (Hair *et al.*, 2019). Dengan demikian, hasil uji validitas konstruk menunjukkan hasil bahwa semua item valid dan memiliki nilai reliabilitas, yaitu sebesar 0,885 serta rentang skala 1 - 7. Analisis data pada penelitian ini dibagi menjadi uji asumsi dan uji hipotesis. Uji asumsi terdiri atas, uji normalitas, uji linearitas, dan uji heteroskedastisitas. Selain itu, dilakukan pula uji korelasi untuk melihat arah hubungan awal antarvariabel. Kemudian, uji hipotesis menggunakan analisis regresi linear sederhana. Seluruh pengolahan data pada penelitian ini menggunakan software SPSS 29.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif dan Karakteristik Responden

Pada penelitian ini terdapat sebanyak 227 responden yang memenuhi kriteria sampel berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan pendidikan terakhir yang dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Data Demografi	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	170	74,9%
	Perempuan	57	25,1%
Usia SD: 7,04 Mean: 42,12	< 32 Tahun	9	4,0%
	32 – 38 Tahun	72	31,7%
	39 – 45 tahun	69	30,4%
	46 – 52 Tahun	57	25,1%
	≥ 53 Tahun	20	8,8%
Lama Bekerja SD: 7,01 Mean: 15,39	< 5 Tahun	12	5,3%
	5 – 11 Tahun	68	30,0%
	12 – 18 Tahun	89	39,0%
	19 – 25 Tahun	29	12,8%
	≥ 26 Tahun	29	12,8%
Pendidikan Terakhir	SMP	3	1,3%

SMA/SMK	34	15,0%
D1	1	0,4%
D3	24	10,6%
S1/D4	139	61,2%
S2	26	11,5%

Sumber: Data SPSS Peneliti

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki (74,9%), berusia antara 32 – 38 Tahun (31,7%), memiliki masa kerja 12 – 18 tahun (39,0%), dan mayoritas Pendidikan terakhir, yaitu S1/D4 (61,2%). Setelah memetakan karakteristik responden, dilakukan analisis statistik deskriptif terhadap data mean skor dari masing-masing variabel unruk melihat gambaran umum persepsi responden dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
<i>Psychological Empowerment</i>	4	7	6,12	0,421
<i>Adaptive Performance</i>	4	7	6,12	0,396

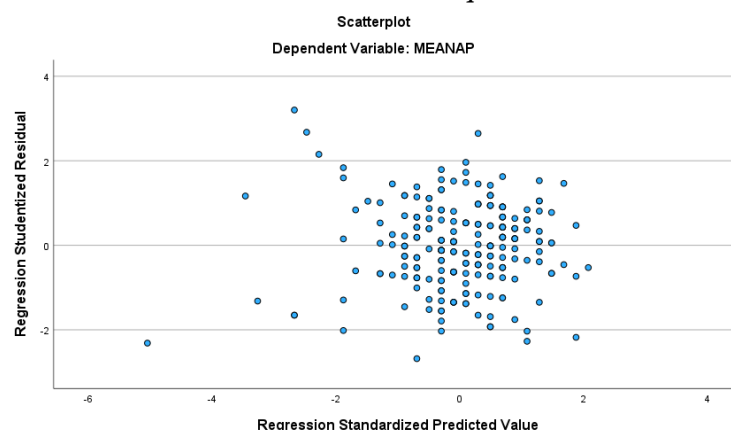
Sumber: Data SPSS Peneliti

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa nilai mean untuk variabel *Psychological Empowerment* adalah sebesar 6,12 (SD = 0,421) dan variabel *Adaptive Performance* sebesar 6,12 (SD = 0,396). Mengingat penelitian ini menggunakan rentang skala 1 hingga 7, hasil menunjukkan bahwa karyawan Industri Jasa Kepelabuhanan dan Maritim di wilayah Makassar secara umum memiliki *psychological empowerment* dan *adaptive performance* yang tinggi.

Analisis Asumsi Klasik dan Korelasi

Sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi. Berdasarkan hasil uji normalitas residual dengan menggunakan *One-sample Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa data berdistribusi normal ($p > 0,05$). Adapun uji linearitas juga mengonfirmasi bahwa hubungan antara kedua variabel bersifat linear, tunjukkan oleh nilai *Linearity* ($p < 0,001$) dan *Deviation from Linearity* dengan nilai $F_{(1,25)} = 1,142$; $p = 0,299$ ($> 0,05$). Kemudian, hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat melalui *scatterplot* pada gambar 1.

Gambar 1. Scatterplot



Sumber: Data SPSS Peneliti

Berdasarkan gambar 1, dapat dilihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, serta tidak membentuk pola tertentu yang menandakan bahwa model regresi terbebas dari heteroskedastisitas. Selain itu, berdasarkan hasil uji korelasi pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Psychological Empowerment* dan *Adaptive Performance*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel berkorelasi kuat dengan nilai $r = 0,809$ ($p < 0,05$) (Evans, 1996; Judijanto et al., 2025; Setyawan, 2025).

Analisis Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk melihat pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Adaptive Performance* dilakukan menggunakan analisis regresi sederhana dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Adaptive Performance*

Variabel Prediktor	B	SE	t
Konstanta	1,466***	0,226	6,488
<i>Psychological Empowerment</i>	0,760***	0,037	20,662

Catatan. N = 227; R = 0,809; R² = 0,655; F = 426,904; *** p <,001

Sumber: Data SPSS Peneliti

Berdasarkan tabel 3, diperoleh bentuk persamaan garis regresi linear, yaitu $Y = 1,466 + 0,760X$). Pengujian signifikansi model secara simultan melalui F-hitung sebesar 426,904 dengan nilai signifikansi $p < 0,001$. Temuan ini menegaskan bahwa model regresi yang dibangun fit, valid, dan layak digunakan dalam memprediksi tingkat *Adaptive Performance* karyawan. Selain itu, berdasarkan uji parsial (uji t), diketahui bahwa variabel *Psychological Empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *adaptive performance* ($B = 0,760, t = 20,662, p < ,001$). Adapun nilai R² = 0,655 atau 65,5% yang menunjukkan besar pengaruh antara *Psychological Empowerment* dan *adaptive performance* dan sisanya sebesar 34,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Kemudian, terdapat nilai sebesar 0,809, yang berarti bahwa setiap pertambahan *Psychological Empowerment* satu poin, maka *adaptive performance* juga akan mengalami pertambahan sebesar 0,809.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap *adaptive performance* karyawan pada Industri Jasa Kepelabuhanan dan Maritim yang sedang mengalami transformasi organisasi pasca-merger. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi karyawan selama proses perubahan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan teknologi dan sistem kerja baru, tetapi juga oleh kondisi psikologis karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Nilai koefisien determinasi sebesar 65,5% menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki kontribusi yang besar dalam menjelaskan perilaku adaptif karyawan. Dalam konteks perubahan organisasi, hasil tersebut memperlihatkan bahwa rasa berdaya secara psikologis menjadi salah satu sumber daya internal yang membantu karyawan dalam mempertahankan efektivitas kerja di tengah ketidakpastian dan tekanan perubahan (Jundt *et al.*, 2015; Pulakos *et al.*, 2000).

Hasil penelitian ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang dikembangkan oleh Deci & Ryan (1985). Teori tersebut menjelaskan bahwa individu cenderung menunjukkan motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, dan perilaku proaktif ketika kebutuhan psikologis dasarnya terpenuhi, khususnya kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Dalam konteks organisasi yang sedang mengalami restrukturisasi dan digitalisasi, pemenuhan kebutuhan psikologis tersebut menjadi penting karena dapat membantu karyawan mempertahankan kesiapan mental untuk menghadapi perubahan kerja. Karyawan yang merasa dipercaya, memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, dan merasa mampu menjalankan tuntutan kerja baru cenderung lebih siap beradaptasi dibandingkan individu yang merasa tidak memiliki pengaruh dalam organisasi (Gagné & Deci, 2005; Maden-Eyiusta *et al.*, 2021).

Selain itu, hasil penelitian ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berhubungan dengan peningkatan perilaku adaptif, inovatif, dan proaktif di tempat kerja. Llorente-Alonso *et al.* (2024) melalui meta-analisis menemukan bahwa individu yang memiliki tingkat *psychological empowerment* tinggi cenderung lebih siap menghadapi perubahan organisasi dan menunjukkan fleksibilitas pada perilaku yang lebih baik. Hal tersebut juga sesuai dengan hasil penelitian Gerçek (2023) serta Xu & Zhang (2022) yang menjelaskan bahwa perasaan diberdayakan mampu meningkatkan kesiapan individu untuk mempelajari sistem kerja baru dan menyesuaikan strategi kerjanya terhadap perubahan yang terjadi di organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa

psychological empowerment merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan *adaptive performance* karyawan.

Dalam penelitian ini, pengaruh *psychological empowerment* terhadap *adaptive performance* dapat dipahami melalui dua mekanisme utama, yaitu jalur kognitif dan jalur motivasional (G. Chen *et al.*, 2007; Spreitzer, 1995). Pada jalur kognitif, rasa berdaya membantu individu mengembangkan fleksibilitas berpikir ketika menghadapi perubahan prosedur kerja dan tuntutan operasional baru. Individu yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi terhadap kompetensi yang dimiliki cenderung lebih terbuka terhadap pembelajaran, lebih cepat memahami sistem baru, dan lebih mampu mengembangkan solusi ketika menghadapi situasi yang tidak terduga dalam bekerja (Jundt *et al.*, 2015). Hal tersebut penting karena aktivitas operasional berlangsung dalam ritme kerja yang cepat, dinamis, dan sulit diprediksi (Notteboom *et al.*, 2021).

Sementara itu, pada jalur motivasional, *psychological empowerment* yang berperan sebagai motivasi intrinsik membuat individu terdorong untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya secara sukarela tanpa harus bergantung pada pengawasan eksternal. Thomas & Velthouse (1990) menjelaskan bahwa individu yang merasa pekerjaannya bermakna dan berdampak terhadap organisasi akan memiliki inisiatif yang lebih tinggi dalam bekerja. Dalam penelitian ini, kondisi tersebut dapat dilihat melalui kesiapan karyawan dalam mempelajari sistem digital baru, mempertahankan efektivitas kerja, serta menyelesaikan hambatan yang terjadi pada operasional organisasi meskipun menghadapi perubahan.

Konteks Industri Jasa Kepelabuhanan dan Maritim memberikan makna dalam menjelaskan hubungan antara *psychological empowerment* dan *adaptive performance*. Berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang dilakukan pada organisasi dengan struktur kerja relatif fleksibel, industri kepelabuhanan memiliki karakteristik kerja yang lebih birokratis, hierarkis, dan berisiko tinggi (Lu & Shang, 2005; Notteboom *et al.*, 2021). Operasional pelabuhan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, seperti kondisi cuaca, keterlambatan kapal, perubahan arus logistik, serta gangguan alat operasional yang menuntut respons cepat dari karyawan (Berg, 2013; Chowdhury *et al.*, 2024; Corrigan *et al.*, 2019; Ronca *et al.*, 2023; Tang *et al.*, 2024). Dalam kondisi tersebut, kemampuan adaptasi menjadi kemampuan yang penting karena karyawan dituntut untuk mempertahankan efektivitas kerja sekaligus mematuhi standar keselamatan operasional.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* tetap efektif dalam meningkatkan *adaptive performance* meskipun berada pada lingkungan kerja yang *highly regulated* dan *safety-critical*. Hal tersebut memberikan kontribusi penting karena sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor pendidikan, layanan kesehatan, atau perusahaan swasta modern yang memiliki struktur kerja lebih fleksibel (Anindyajati *et al.*, 2018; Gerçek, 2023; Hissink *et al.*, 2025; Iskandar *et al.*, 2023; Marques-Quinteiro *et al.*, 2015; Park *et al.*, 2020). Dengan demikian, penelitian ini memperluas penerapan konsep *psychological empowerment* pada konteks industri maritim.

Secara spesifik, dimensi *meaning* berperan selama masa transformasi organisasi. Proses merger sering kali menimbulkan *job insecurity*, kecemasan terhadap masa depan pekerjaan, dan perubahan identitas organisasi (Bestari *et al.*, 2023; Dipoadmodjo, 2025; Fauzi & Sari, 2026). Namun, individu yang tetap memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna cenderung lebih mampu mempertahankan keterlibatan kerja dan kesiapan dalam menghadapi perubahan (Despoina Xanthopoulou & Anna Makikangas, 2023; Rafferty & Jimmieson, 2017). Dalam konteks industri kepelabuhanan, rasa bermakna yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya menjadi penting karena aktivitas kerja berhubungan langsung dengan kelancaran distribusi logistik dan aktivitas ekonomi (Lysova *et al.*, 2019; Notteboom *et al.*, 2021; Rosso *et al.*, 2010).

Selain itu, dimensi *competence* juga memiliki kontribusi dalam mendukung kemampuan adaptasi karyawan terhadap digitalisasi dan perubahan sistem kerja. Individu yang yakin dengan kemampuannya cenderung lebih siap mempelajari teknologi baru dan tidak mudah menunjukkan resistensi terhadap perubahan (Abhari, 2025). Pacheco *et al.* (2023) menjelaskan

bahwa kepercayaan diri karyawan terhadap kompetensi yang dimiliki dapat membantu karyawan dalam mengurangi kecemasan terhadap penggunaan teknologi dan meningkatkan kesiapan belajar selama transformasi digital berlangsung. Hal tersebut sesuai dengan konteks industri kepelabuhanan yang sedang menghadapi peningkatan otomatisasi dan digitalisasi pelayanan operasional saat ini.

Adapun dimensi *self-determination* dan *impact* juga penting dalam konteks operasional pelabuhan yang dinamis dan penuh tekanan waktu. Aktivitas bongkar muat, keterlambatan kapal, serta perubahan situasi operasional di lapangan sering kali membutuhkan pengambilan keputusan secara cepat (W. Chen *et al.*, 2023; Sunardi & Somakila, 2020). Individu yang memiliki persepsi otonomi dan merasa tindakannya memberikan pengaruh terhadap organisasi cenderung lebih siap mengambil inisiatif dan menyelesaikan masalah kerja secara adaptif (Menon, 1999; Yukl & Becker, 2006). Dengan demikian, *psychological empowerment* dapat meningkatkan motivasi kerja serta membantu organisasi dalam mempertahankan fleksibilitas operasional.

Selain itu, *psychological empowerment* secara empiris juga meningkatkan kepatuhan karyawan dalam melaksanakan prosedur keselamatan kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memberikan pemberdayaan psikologis dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan kesadaran profesional terhadap keselamatan kerja serta kepatuhan karyawan (Al-Bsheish *et al.*, 2019; Azlan *et al.*, 2026; Bian *et al.*, 2019; Martins *et al.*, 2024; Yildiz *et al.*, 2020). Oleh karena itu, karyawan yang merasa dipercaya dan memiliki rasa kepemilikan secara psikologis terhadap pekerjaannya tidak hanya mampu mematuhi aturan keselamatan, tetapi juga menampilkan kinerja adaptif (*adaptive performance*) ketika menghadapi kendala operasional yang muncul secara mendadak (Bian *et al.*, 2019).

Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi organisasi tidak hanya bergantung pada integrasi sistem teknologi dan perubahan struktural organisasi. Akan tetapi, organisasi juga perlu memperhatikan aspek psikologis karyawan selama proses perubahan berlangsung. Dalam hal ini, sesuai dengan data pendukung, rasa berdaya muncul melalui pemberian tanggung jawab berbasis kepercayaan, dukungan sosial dari atasan, serta adanya kesempatan bagi karyawan untuk dapat berpartisipasi dengan pekerjaan yang ada dan dukungan sosial dari rekan kerja. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep *psychological safety* yang menjelaskan bahwa individu akan lebih berani menunjukkan perilaku proaktif ketika lingkungan kerja memberikan rasa aman secara psikologis (Kim *et al.*, 2020; Zhai *et al.*, 2023).

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen organisasi maritim perlu mengembangkan strategi perubahan yang tidak hanya berfokus pada penguatan infrastruktur dan teknologi, tetapi juga pada penguatan kondisi psikologis karyawan. Organisasi perlu membangun komunikasi yang transparan terkait arah perubahan organisasi, memberikan ruang partisipasi dalam proses kerja, serta mengembangkan sistem penghargaan yang mendukung perilaku adaptif karyawan. Pendekatan kepemimpinan yang terlalu otoriter berpotensi meningkatkan resistensi terhadap perubahan (Lin *et al.*, 2020; Zhang *et al.*, 2020), sedangkan lingkungan kerja yang suportif dapat membantu meningkatkan keterlibatan kerja dan kesiapan karyawan dalam beradaptasi (Huq, 2016; Kaur *et al.*, 2020; Rafferty & Jimmieson, 2017; Villavicencio-Morales & Palacios-Zamora, 2025).

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap *adaptive performance* karyawan pada Industri Jasa Kepelabuhanan dan Maritim yang sedang mengalami transformasi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa memiliki kompetensi, otonomi, dan pengaruh dalam pekerjaannya cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain *cross-sectional* dan metode *self-report*, sehingga belum dapat menggambarkan perubahan perilaku adaptif secara longitudinal serta masih berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan

desain longitudinal dan mempertimbangkan variabel lain, seperti inclusive leadership, psychological safety climate, digital readiness, learning agility, dan organizational resilience untuk memperluas pemahaman mengenai adaptive performance dalam konteks transformasi organisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Gretchen M. Spreitzer atas izin dan akses yang diberikan untuk mengadaptasi alat ukur dalam penelitian ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materiil terhadap pelaksanaan kegiatan ini hingga dapat terselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abhari, K. (2025). Employee Participation in Digital Transformation: From Digitalization Sentiment to Transformation Predisposition. *Information & Management*, *62*(8), 104212. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104212>
- Al-Bsheish, M., bin Mustafa, M., Ismail, M., Jarrar, M., Meri, A., & Dauwed, M. (2019). Perceived management commitment and psychological empowerment: A study of intensive care unit nurses' safety. *Safety Science*, *118*, 632–640. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.055>
- Anindyajati, M., Harding, D., Koesma, R., & Nugraha, Y. (2018). Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Perilaku Kerja Adaptif (Studi Pada Dokter di 5 Rumah Sakit Nirlaba Jakarta dan Yogyakarta). *INQUIRY: Jurnal Ilmiah Psikologi*, *9*(1), 1–15. <https://doi.org/10.51353/inquiry.v9i1.220>
- Azlan, S. binti N., Wahab, S. R. bin A., & Khan, F. F. binti P. (2026). Enhancing Safety Performance Through Psychological Empowerment, Employee Engagement, and Safety Climate. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, *18*. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2026.11.1\(3\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2026.11.1(3))
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management*, *40*(1), 48–99. <https://doi.org/10.1177/0149206313488210>
- Berg, H. P. (2013). Human Factors and Safety Culture in Maritime Safety (revised). *TransNav, the International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, *7*(3), 343–352. <https://doi.org/10.12716/1001.07.03.04>
- Bestari, F. B., Iskandarini, & Nasution, A. A. (2023). The Effect of Job Insecurity as an Impact of Restructuring of a Merger of Four-Port State-Owned Enterprises on Job Satisfaction and Turnover Intention with Organizational Commitment as an Intervening Variable. *Proceedings of the 7th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2022)*, 1433–1446. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-234-7_151
- Bian, X., Sun, Y., Zuo, Z., Xi, J., Xiao, Y., Wang, D., & Xu, G. (2019). Transactional leadership and employee safety behavior: Impact of safety climate and psychological empowerment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *47*(6), 1–9. <https://doi.org/10.2224/sbp.7295>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*(1), 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *29*(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/CJAS.232>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 331–346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>

- Chen, W., Chen, J., Geng, J., Ye, J., Yan, T., Shi, J., & Xu, J. (2023). Monitoring and evaluation of ship operation congestion status at container ports based on AIS data. *Ocean & Coastal Management*, *245*, 106836. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106836>
- Chowdhury, M. N., Shafi, S., Arzaman, A. F. M., Teoh, B. A., Kadhim, K. A., Salamun, H., Kadir, F. K. A., Said, S., Kadir, K. A., Embong, A. M., Aziz, N. A. A., & Haz, M. (2024). Navigating Human Factors in Maritime Safety: A Review of Risks and Improvements in Engine Rooms of Ocean-Going Vessels. *International Journal of Safety and Security Engineering*, *14*(1), 1–14. <https://doi.org/10.18280/ijssse.140101>
- Corrigan, S., Kay, A., Ryan, M., Ward, M. E., & Brazil, B. (2019). Human factors and safety culture: Challenges and opportunities for the port environment. *Safety Science*, *119*, 252–265. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.03.008>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, Wm. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, *29*(2), 269–280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Darwita, F. A. (2025). Exploring Organizational Ambidexterity And Resilience In Integrated Port Network Development (Infrastructure & Sustainability Chapter). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *1461*(1), 012022. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1461/1/012022>
- de la Peña Zarzuelo, I., Freire Soeane, M. J., & López Bermúdez, B. (2020). Industry 4.0 in the port and maritime industry: A literature review. *Journal of Industrial Information Integration*, *20*, 100173. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2020.100173>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- DeGhetto, K., Russell, Z. A., & Ferris, G. R. (2017). *Organizational Change, Uncertainty, and Employee Stress: Sensemaking Interpretations of Work Environments and the Experience of Politics and Stress* (pp. 105–135). <https://doi.org/10.1108/S1479-355520170000015002>
- Despoina Xanthopoulou, & Anna Makikangas. (2023). Personal Resources. In Jan de Jonge, Maria C.W. Peeters, & Toon Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 254–262). Wiley.
- Dipoatmodjo, T. S. P. (2025). *EMPLOYEE WELLBEING SEBAGAI KUNCI SUKSES MERGER DAN AKUISISI: ANALISIS PENGALAMAN KARYAWAN PASCA-AKUISISI PT. BANK SYARIAH INDONESIA*. *2*(4). <https://malaqbiipublisher.com/index.php/MAKSI>
- El Sakty, K., & Islam, A. E. (2022). *Developing Accountable Maritime Transport and Port Organizational Structures in Arab Countries*. 149–160. <https://doi.org/10.2495/UMT220131>
- Evans, J. D. (1996). Straightforward statistics for the behavioral sciences. In *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Fauzi, R. M. I. A., & Sari, N. A. (2026). Transformational Leadership in Post-merger Organizations: A Qualitative Study of Indonesian State-owned Company. *International Journal of Business and Management Technology in Society*, *3*(2), 77–97. <https://doi.org/10.12962/j30254256.v3i2.8792>
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*(3), 503–527. <https://doi.org/10.1348/096317907X241579>
- 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>
- Gerçek, M. (2023). The Impact of Organizational Empowerment On Contextual and Adaptive Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *International Journal of Management Economics and Business*. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1240152>

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 327–347. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Gündoğan, O., & Keçeci, T. (2024). A TAM-Based Study on the Adoption of Digital Transformation in the Maritime Transportation Logistics Sector. *Journal of ETA Maritime Science*, *12*(1), 92–105. <https://doi.org/10.4274/jems.2024.26680>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Hissink, E., Pelgrim, E., Nieuwenhuis, L., Bus, L., Kuijer-Siebelink, W., & van der Schaaf, M. (2025). Measuring adaptive expertise and adaptive performance in (becoming) healthcare professionals: a scoping review of measurement instruments. In *Advances in Health Sciences Education*. Springer Science and Business Media B.V. <https://doi.org/10.1007/s10459-025-10413-y>
- Huq, R. A. (2016). *The Psychology of Employee Empowerment*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315553801>
- International Test Commission. (2017). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests* (2nd ed.). [www.InTestCom.org].
- Irwin, K., & Willis, C. H. (2023). *The Reciprocal Relationship Between M&A Strategic Decision-making and Well-being* (pp. 17–43). <https://doi.org/10.1108/S1479-355520230000021002>
- Iskandar, A. I., Abdul Rahim, A. R., Arham, A. F., & Jahya, A. (2023). *Adaptive Performance Among Malaysian Public University Lecturers* (pp. 108–125). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-076-3_11
- Ismandra, Amien, N. N., Susilo, A., Suhartini, T., & Mahmudah, S. (2026). The Role of Human Resource Management in Organizational Change During Digital Transformation. *Quality-Access to Success*, *27*(210). <https://doi.org/10.47750/QAS/27.210.38>
- Judijanto, L., Rustiyana, Widayanti, T., Navianti, D. R., Parkhurst, H., Noviyanti, M., Rahman, F., Nurwiani, Sari, A., Nampira, R. A., Esther, A. M., & Rustanuarsi, R. (2025). *Dasar-Dasar Statistika*. Penerbit Buku Sonpedia.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(S1), S53–S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *12*(3/4), 327–348. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0217>
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, *11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Kosyakova, I. V., Gagarinskya, G. P., & Abdulova, T. G. (2023). *Key Factors for Effective Management of Business Adaptation to Digital Transformation* (pp. 52–57). https://doi.org/10.1007/978-3-031-38122-5_8
- Lin, W., Zhong, W.-J., Su, C.-H., & Chen, P.-K. (2020). Are Pressuring Employees to Improve Organizational Innovation Still Working? An Empirical Analysis of Manufacturing Companies in China. *Sage Open*, *10*(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020963065>
- Llorente-Alonso, M., Garcia-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, *43*(2), 1759–1784. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Lu, C.-S., & Shang, K. (2005). An empirical investigation of safety climate in container terminal operators. *Journal of Safety Research*, *36*(3), 297–308. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2005.05.002>

- Lykos, G., Ventikos, N., Michelis, A., & Koimtzoglou, A. (2024). *The integration of human factors into a shipping company's Safety Management System (SMS) in the context of safety culture evolution*. <https://doi.org/10.54941/ahfe1005312>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 374–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Maden-Eyiusta, C., Yalabik, Z. Y., & Nakiboglu, M. A. B. (2021). The impact of support on employees' adaptive behavior: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology, 37*(2), 153–169. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2020-0249>
- Maden-Eyiusta, C., Yalabik, Z. Y., & Nakiboglu, M. A. B. (2022). The impact of support on employees' adaptive behavior: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology, 37*(2), 153–169. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2020-0249>
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P. J., Passos, A. M., & Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams. *Team Performance Management, 21*(7–8), 339–360. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2015-0014>
- Martins, M., Taveira, M. do C., Magalhães, F., & Silva, A. D. (2024). Organizational Support in Career Self-Management: A Systematic Literature Review. In *Administrative Sciences* (Vol. 14, Number 11). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/admsci14110286>
- Mejsner, S. B., Baygi, F., Timilsina, A., Anh Tuan, N. P., Dahl, B. M., Eklund Karlsson, L., Lidmark, J., Lögdberg, U., & Warne, M. (2024). Perspectives on empowerment programs, and interventions in maritime settings: A systematic review. *Journal of Transport & Health, 36*, 101816. <https://doi.org/10.1016/j.jth.2024.101816>
- Menon, S. T. (1999). Psychological Empowerment: Definition, Measurement, and Validation. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement, 31*(3), 161–164. <https://doi.org/10.1037/h0087084>
- Nasution, E. M. J., & Wicaksono, B. (2025). Adaptasi dan Validitas Konstruk Adaptive Performance Scale (APS) di Indonesia. *Jurnal Ilmu Perilaku, 9*(1), 53–74. <https://doi.org/10.25077/jip.9.1.53-74.2025>
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2021). *Port Economics, Management and Policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429318184>
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological Empowerment and Job Performance: Examining Serial Mediation Effects of Self-Efficacy and Affective Commitment. *Administrative Sciences, 13*(3), 76. <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability (Switzerland), 12*(12). <https://doi.org/10.3390/SU12124872>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change: Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. *British Journal of Management, 28*(2), 248–264. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12200>
- Ronca, V., Uflaz, E., Turan, O., Bantan, H., MacKinnon, S. N., Lommi, A., Pozzi, S., Kurt, R. E., Arslan, O., Kurt, Y. B., Erdem, P., Akyuz, E., Vozzi, A., Di Flumeri, G., Aricò, P., Giorgi, A., Capotorto, R., Babiloni, F., & Borghini, G. (2023). Neurophysiological Assessment of An Innovative Maritime Safety System in Terms of Ship Operators' Mental Workload, Stress,

- and Attention in the Full Mission Bridge Simulator. *Brain Sciences*, 13(9), 1319. <https://doi.org/10.3390/brainsci13091319>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Sakita, B. M. (2026). Technological–inter-organizational–organizational–environmental (TIOE) framework for digital transformation of a maritime port in a developing country. *Research in Transportation Business & Management*, 67, 101658. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2026.101658>
- Setyawan, F. E. B. (2025). *Metodologi Penelitian: Konsep dan Model Analisis*. UMM Press.
- Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 112–126. <https://doi.org/10.1037/ocp0000060>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Number 5).
- Su, Z. (2026). Digital Transformation in Port Logistics. *Encyclopedia*, 6(1), 28. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia6010028>
- Sunardi, O., & Somakila, Y. Y. (2020). Prioritizing Criteria for Dwell Time Efficiency in Port Logistic Process. *Proceedings of the International Conference on Engineering and Information Technology for Sustainable Industry*, 1–6. <https://doi.org/10.1145/3429789.3429845>
- Tang, G., Abu Bakar, R., & Omar, S. (2024). Positive psychology and employee adaptive performance: systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1417260>
- Tebenko, V. (2024). Digital Transformation in Business: The Impact of Technology on Efficiency, Innovation and Competitiveness. *Economic Affairs*, 69(1s). <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.32>
- the World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- 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>
- Thomson, B., & Michel, A. (2018). *Organizational Change* (M. Vakola & P. Petrou, Eds.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315386102>
- Villavicencio-Morales, K., & Palacios-Zamora, K. (2025). Influence of Organisational Climate on Leadership: A Quantitative Analysis of the Work Environment Perceptions in Ecuador. *Ianna Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.15489119>
- Vrontis, D., Thrassou, A., Efthymiou, L., & Bozat, M. (2025). *Business in a Turbulent Era: Organisations, Industries and Markets* (pp. 1–23). https://doi.org/10.1007/978-3-031-89798-6_1
- Wang, F. (2025). Enhancing sustainable innovation in AI companies: the role of perceived organizational support, job satisfaction, and job embeddedness. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1689933>
- Xu, Y., & Zhang, M. (2022). The Study of the Impact of Empowering Leadership on Adaptive Performance of Faculties Based on Chain Mediating. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938951>
- Yang, Q., Dan, W., & Jing-Han, C. (2017). The Impact of Organizational Empowering Leadership Behavior on Individual Adaptive Performance: Cross-Level Mediation Effect of Organizational Psychological Empowerment. *2017 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE)*, 59–64. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2017.8574470>

- Yıldız, A., Kaya, S., Teleş, M., & Korku, C. (2020). The effect of nurses' empowerment perceptions on job safety behaviours: a research study in Turkey. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(3), 489–496. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1459079>
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210–231. <https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>
- Zhai, X., Zhu, C. J., & Zhang, M. M. (2023). Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment. *Applied Psychology*, 72(3), 915–936. <https://doi.org/10.1111/apps.12411>
- Zhang, Y., Gao, P., Zhang, J., & Lu, L. (2020). Effect of authoritarian leadership on user resistance to change: evidence from IS project implementation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 120(10), 1813–1834. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0619>