

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Variabel

2.2.1 *Workplace Friendship*

Workplace friendship atau persahabatan di tempat kerja adalah salah satu elemen penting pada struktur informal organisasi yang memengaruhi dinamika sosial dan psikologis karyawan. Menurut Berman et al. (2002) *workplace friendship* adalah sebuah hubungan di dalam tempat kerja yang mempunyai bersifat sukarela yang melibatkan rasa saling percaya, komitmen, keinginan timbal balik, serta kesamaan minat dan nilai. Dan menurut Balachandar & Gurusamy (2026) *workplace friendship* adalah hubungan yang tidak dapat dibedakan dari relasi personal lainnya, yang dicirikan oleh kepercayaan timbal balik, rasa saling suka, serta kesamaan minat atau cita-cita yang sejalan. Sedangkan menurut Guohao et al. (2021) mendefinisikan *workplace friendship* sebagai hubungan interpersonal yang terbentuk berdasarkan prinsip sukarela yang diwujudkan melalui komitmen bersama, kepercayaan, rasa saling suka dan kesamaan minat.

Pada dasarnya, *workplace friendship* tidak sama dengan relasi profesional biasa karena hubungan ini dilandasi oleh karakteristik dan kedekatan yang lebih khusus. Pillemer & Rothbard (2018) menegaskan bahwa persahabatan di lingkungan kerja ditandai oleh adanya interaksi yang intens dan terdiri dari empat karakteristik utama, yaitu bersifat sukarela, hubungan yang informal, sifat komunal, serta berlandaskan pada norma-

norma sosial-emosional. Melalui karakteristik tersebut, *workplace friendship* memungkinkan terjadinya pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Sejalan dengan hal itu, Badran & Khaled (2024), menjelaskan bahwa individu yang menjalin persahabatan di tempat kerja cenderung saling mendukung pelaksanaan peran masing-masing dengan menyediakan sumber daya yang relevan melalui hubungan pertemanan yang terjalin.

Dapat di simpulkan bahwa *workplace friendship* adalah hubungan antar sesama rekan kerja yang terjalin secara sukarela, didasari oleh kepercayaan timbal balik dan kesamaan nilai, yang memfasilitasi pertukaran dukungan emosional dan sumber daya, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi karyawan. Indikator yang dipergunakan dalam melakukan pengukuran *workplace friendship* menurut Nielsen et al. (2000) dan Berman et al. (2002) diantaranya :

1. Hubungan erat, menggambarkan tingkat kedekatan sosial dan kenyamanan berinteraksi antar karyawan yang melampaui batas formalitas kerja.
2. Kepercayaan antar rekan kerja, menggambarkan keyakinan individu terhadap kejujuran dan niat baik rekan kerjanya, sehingga menciptakan rasa aman untuk saling mengandalkan satu sama lain.
3. Hubungan timbal balik, menggambarkan kesediaan antar rekan kerja untuk saling membantu dan mendukung secara sukarela saat menghadapi kesulitan.

4. Keterbukaan interpersonal antar rekan kerja, menggambarkan kesediaan individu untuk saling berkomunikasi secara jujur, bertukar pikiran, dan berbagi keluh kesah secara terbuka antar karyawan.

2.2.2 *Adversity Quotient*

Menurut Lee (2023) menjelaskan bahwa *adversity quotient* adalah kemampuan individu untuk mengatasi masalah, kesulitan, serta hambatan. Dalam kehidupan, hambatan dan tantangan merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari karena setiap individu selalu berhadapan dengan situasi yang menuntut respons berbeda. Dalam dunia kerja, kondisi tersebut semakin nyata karena karyawan harus menghadapi tuntutan penyelesaian tugas, tekanan pekerjaan, target yang harus dicapai, perubahan kebijakan, serta dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang.

Sejalan dengan itu, Ramadhani (2025) menyatakan jika *adversity quotient* yaitu kemampuan seseorang untuk menghadapi dan menyelesaikan berbagai tantangan hidup yang memiliki tingkat kesulitan lebih tinggi dibandingkan tantangan pada umumnya, melalui penerapan strategi yang tepat agar permasalahan dapat diselesaikan dan mengarah pada keberhasilan. Menurut Zhao & Sang (2023), *adversity quotient* adalah kemampuan individu dalam menghadapi hambatan yang berasal dari faktor internal maupun eksternal, serta kemampuan untuk melakukan pemulihan diri yang berkaitan dengan kegigihan dan adaptasi secara fleksibel.

Selain itu, menurut Adzanni et al. (2022) juga menjelaskan bahwa *adversity quotient* merupakan kemampuan setiap individu dalam mengatasi

situasi sulit dengan menjadikan kesulitan tersebut sebagai kekuatan untuk bertahan dalam bekerja dan meningkatkan aspek kesuksesan. *Adversity quotient* dapat dipergunakan dalam meningkatkan efektivitas tim, hubungan keluarga atau masyarakat, serta budaya masyarakat dan organisasi (Phoolka & Kaur, 2012).

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli yang disampaikan, disimpulkan bahwa *adversity quotient* adalah kemampuan seseorang dalam merespons, menghadapi serta mengatasi tantangan atau kesulitan dalam menjalankan kehidupan maupun pekerjaan. Stoltz (2000) mengemukakan bahwa *adversity quotient* mempunyai empat dimensi yang disingkat dengan sebutan CO2RE, yaitu:

1. *Control* atau (kendali), yaitu mengukur sejauh mana individu mampu untuk tetap mengendalikan dirinya secara positif saat menghadapi situasi sulit.
2. *Origin-Ownership* (asal-usul dan pengakuan), yaitu kemampuan individu untuk memahami sumber masalah sekaligus bertanggung jawab atas akibat dari kesulitan yang terjadi.
3. *Reach* atau (jangkauan), yaitu sejauh mana individu mampu untuk membatasi suatu kesulitan agar tidak meluas ke bidang lain.
4. *Endurance* atau (daya tahan), yaitu mengukur seberapa lama individu merasa kesulitan akan berdampak dalam hidup mereka.

Indikator yang digunakan mengadopsi dari pendapat Stoltz (2000) dan Lee (2023), yaitu kemampuan mengendalikan diri menghadapi tekanan

kerja, kesediaan bertanggung jawab, kemampuan membatasi dampak masalah, dan ketahanan menghadapi kesulitan.

2.2.3 *Empowering Leadership*

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi sekaligus mengarahkan perilaku bawahan demi mewujudkan visi atau tujuan organisasi (Mayasena et al. 2026). Menurut Conides (2019) *empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pemberian dukungan terhadap karyawan guna mempunyai inisiatif, mengontrol diri, serta memperkembangkan kemampuan kepemimpinan pribadi. Menurut Raharja et al. (2026) mengartikan *empowering leadership* sebagai seperangkat perilaku pemimpin yang mempunyai tujuan meningkatkan investasi psikologis serta *self-efficacy* karyawan. Demikian berdasarkan, Zhang & Bartol (2010) *empowering leadership* dijelaskan sebagai kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kebermaknaan pekerjaan dengan membantu pegawai mengerti mengenai keterlibatannya pada efektivitas organisasi, serta mengekspresikan kepercayaan terhadap kompetensi dan potensi karyawan.

Fubian & Emilisa (2024) menyatakan bahwa *empowering leadership* mengacu pada tindakan yang diambil oleh seorang pemimpin untuk mendelegasikan kekuasaan kepada karyawan. *Empowering leadership* memiliki fokus terhadap pemberdayaan bawahan dengan memberikan motivasi, pemahaman pada perilaku serta kebutuhannya, dan melibatkan individu pada proses dalam mengambil keputusan Akbar

& Rosita (2023). Sejalan dengan pandangan tersebut, Singh & Rangnekar (2020) mengemukakan bahwa *empowering leadership* adalah wujud dari seorang pemimpin yang peduli terhadap bawahannya, dapat berkomunikasi secara efektif, dan dapat memberikan inspirasi.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli yang disampaikan, disimpulkan bahwa *empowering leadership* adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan bawahannya dengan kepercayaan, dukungan serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan, disertai peningkatan kebermaknaan pekerjaan guna mendorong kontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Adapun indikator *empowering leadership* yang digunakan berdasarkan pendapat dari Akbar & Rosita (2023) dan Nuryani & Prameswari (2024) yaitu meningkatkan kebermaknaan kerja, memberikan kepercayaan, memberikan dukungan dan menunjukkan kepedulian.

2.2.4 Organizational Commitment

Organizational commitment atau komitmen organisasi adalah salah satu konsep penting pada perilaku organisasi yang menggambarkan sikap, loyalitas, dan keterikatan psikologis karyawan terhadap tempatnya bekerja. Menurut Mugizi et al. (2019) mengartikan komitmen organisasi secara ringkas sebagai perasaan rasa memiliki, keterlibatan, serta loyalitas yang diberikan oleh para pekerja. Sedangkan menurut Delima et al. (2026) komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan pada organisasi, yang diindikasikan dengan kemauan untuk tetap bertahan pada organisasi, terlibat

pada pencapaian tujuan organisasi, dan tidak mempunyai keinginan dalam meninggalkan organisasi tanpa adanya alasan yang kuat.

Komitmen organisasi ditandai dengan sikap penerimaan dan keyakinan seorang karyawan dengan perusahaan (Muhammad & Rahardja, 2021). Komitmen organisasi adalah hubungan karyawan dan organisasi yang diindikasikan melalui terdapatnya keinginan dalam mempertahankan keanggotaan organisasi, mendapatkan nilai serta tujuan organisasi dan bersedia dalam berusaha keras untuk mencapai tujuan serta keberlangsungan organisasi (Andre & Hermanto, 2021). Menurut Pauti & Kurniawan (2026) komitmen organisasi adalah bentuk loyalitas karyawan pada organisasi serta proses kerja di dalamnya, yang ditunjukkan dengan keterikatan emosional, penerimaan pada nilai-nilai organisasi, dan keinginan kuat dalam memberikan kontribusi untuk meraih tujuan organisasi.

Organizational commitment dipengaruhi oleh beberapa aspek yang berkaitan dengan kondisi individu maupun lingkungan organisasi. Allen & Meyer (1991) dalam Haniyah & Lestari (2022) mengklasifikasikan aspek yang memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi ke dalam tiga bagian. Pertama, karakteristik pribadi yang mencakup usia, masa kerja, tingkat pendidikan, gender, status perkawinan, serta kualitas kepribadian tertentu yang dimiliki individu. Kedua, pengalaman organisasi yang tercermin melalui tingkat kepuasan, motivasi, dan pengalaman yang dirasakan karyawan selama menjadi bagian dari organisasi. Ketiga,

karakteristik organisasi yang mencakup struktur organisasi, kebijakan yang diterapkan, serta bagaimana kebijakan tersebut disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi. Ketiga aspek tersebut dapat memengaruhi tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan dalam mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* adalah sikap loyalitas dan keterikatan karyawan pada organisasi yang ditunjukkan dengan keinginan untuk tetap bertahan dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi dalam penelitian ini mengadopsi pada Busro (2018) sebagai berikut:

1. *Affective commitment*, menggambarkan keterikatan emosional karyawan dan keinginan pribadi dalam menjadi bagian dari organisasi.
2. *Continue commitment*, menggambarkan kesadaran individu terhadap konsekuensi atau kerugian (baik secara finansial maupun non-finansial) yang akan ditanggung jika tidak bergabung dengan organisasi.
3. *Normative commitment*, menggambarkan dorongan moral atau rasa tanggung jawab yang dimiliki karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi, sering kali didasari oleh rasa berutang budi.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 *Workplace Friendship* dan *Organizational Commitment*

Interaksi di tempat kerja tidak hanya terbatas pada pertukaran informasi terkait pekerjaan, tetapi juga mencakup hubungan sosial dan

emosional yang penting dalam mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. *Workplace friendship* (persahabatan di tempat kerja) terbentuk ketika karyawan mengembangkan hubungan interpersonal yang didasari oleh rasa saling percaya, empati, dan dukungan di luar tuntutan formal pekerjaan mereka. Hubungan pertemanan ini secara langsung memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk merasa diterima dan menjadi bagian dari lingkungan sosialnya. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, lingkungan kerja tidak lagi dipandang sebagai sekadar tempat mencari nafkah yang penuh tekanan, melainkan berubah menjadi ruang interaksi yang positif, aman, dan suportif.

Kenyamanan psikologis yang lahir dari ikatan persahabatan tersebut akan menciptakan rasa memiliki yang sangat kuat dalam diri karyawan. Karyawan yang memiliki teman dekat di kantor akan merasa enggan untuk meninggalkan pekerjaannya, karena meninggalkan pekerjaan berarti juga kehilangan jaringan dukungan sosial yang telah memberikan mereka kenyamanan emosional. Keengganan untuk meninggalkan lingkungan kerja yang sudah nyaman inilah yang menjadi fondasi dasar terbentuknya komitmen organisasi yang tinggi. Hal ini dipertegas oleh Sukmawati & Helmy (2021) yang menemukan bahwa *workplace friendship* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, karena persahabatan yang terjalin dengan baik di tempat kerja mampu menciptakan kerja sama tim yang baik, memperlancar komunikasi, memudahkan koordinasi, serta

mendorong sikap saling membantu antar karyawan sehingga terbentuk lingkungan kerja yang aman dan solidaritas kerja yang tinggi.

Ikatan persahabatan yang kuat antar rekan kerja juga berimplikasi langsung pada efisiensi manajerial organisasi dalam mempertahankan talenta terbaiknya. Angeline & Zamralita (2025) menekankan bahwa membina lingkungan dimana persahabatan dapat terbentuk dan berkembang secara alami merupakan investasi langsung dan hemat biaya dalam membangun loyalitas karyawan serta menjaga stabilitas tenaga kerja dalam jangka panjang. Sejalan dengan penelitian Singh & Williams (2025) yang menegaskan bahwa dengan adanya persahabatan di tempat kerja, hal tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang mendalam pada diri karyawan, sehingga pada gilirannya akan secara langsung meningkatkan komitmen organisasi mereka. Dengan demikian, persahabatan di tempat kerja bukan sekadar interaksi formal antarindividu, melainkan cara strategis bagi kesetiaan dan dedikasi karyawan dalam menciptakan komitmen organisasi.

H1: *Workplace Friendship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*.

2.2.2 *Adversity Quotient* dan *Organizational Commitment*

Lingkungan kerja yang dinamis senantiasa menghadirkan berbagai tekanan, mulai dari beban kerja yang berat, tenggat waktu yang ketat, hingga dinamika perubahan kebijakan operasional. Dalam menghadapi situasi yang penuh tantangan tersebut, *adversity quotient* menjadi aspek psikologis yang

sangat penting bagi seorang karyawan. *Adversity quotient* merupakan kapasitas dan ketahanan individu untuk merespons, bertahan, dan bangkit dari berbagai rintangan maupun kesulitan di tempat kerja. Karyawan yang mempunyai *adversity quotient* tinggi tidak akan memandang kesulitan sebagai sebuah ancaman yang mengharuskan mereka untuk menyerah, menarik diri, atau melarikan diri dari tanggung jawab pekerjaan. Sebaliknya, mereka memiliki rasa kendali untuk menghadapi dan mengubah hambatan tersebut menjadi dorongan untuk terus berkembang.

Adversity quotient inilah yang menjadi fondasi utama dalam membentuk komitmen organisasi. Ketika seorang karyawan mampu mengelola stres dan mencari jalan keluar dari masalah dengan baik, mereka akan memiliki stabilitas emosional yang matang. Munculnya *adversity quotient* ini menciptakan rasa tanggung jawab dan ketenangan, yang pada gilirannya mendorong lahirnya loyalitas untuk terus bertahan di dalam organisasi meskipun di kondisi yang sulit. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Ritonga & Pareke (2025) yang menegaskan bahwa *adversity quotient* adalah salah satu strategi penting yang secara langsung dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan, terutama untuk menghadapi tantangan dunia kerja yang terus mengalami perkembangan dan tidak menentu.

Seseorang yang mempunyai *adversity quotient* tinggi tidak akan mudah tergoyahkan oleh tekanan eksternal atau tawaran dari luar ketika perusahaan sedang dalam masa krisis. Virgana et al. (2022) menyatakan

bahwa terdapat hubungan positif langsung antara *adversity quotient* dan *organizational commitment*, yang menunjukkan bahwa individu dengan ketangguhan diri lebih cenderung untuk tetap terlibat secara emosional dan loyal terhadap organisasi, sehingga dedikasi untuk tetap mengabdikan akan terus ada.

Selaras dengan penelitian dari Isbat et al. (2025) serta Albarika (2021) yang menyimpulkan bahwa *adversity quotient* secara langsung dan positif memengaruhi komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi ketangguhan mental seorang karyawan dalam merespons tekanan pekerjaan, maka akan semakin tinggi pula keterikatan dan kesetiaannya terhadap perusahaan. Dengan demikian, *adversity quotient* bukan sekadar alat bantu individu untuk menyelesaikan tugas teknis, melainkan sebuah landasan psikologis yang mengikat loyalitas karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa *adversity quotient* dapat mempengaruhi *organizational commitment*.

H2: *Adversity Quotient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*

2.2.3 *Empowering Leadership* Memoderasi Pengaruh *Workplace Friendship* Terhadap *Organizational Commitment*

Interaksi sosial yang harmonis melalui *workplace friendship* terbukti mampu menumbuhkan rasa nyaman dan rasa memiliki pada diri karyawan. Khususnya bagi pekerja Generasi Z, memiliki lingkungan kerja yang suportif dan hubungan pertemanan yang bermakna merupakan salah satu

prioritas utama yang menentukan kepuasan mereka. Namun, sejauh mana kenyamanan sosial tersebut dapat menjadi *organizational commitment* yang sesungguhnya, sangat bergantung pada faktor manajerial dan gaya kepemimpinan atasan. Di sinilah *empowering leadership* (kepemimpinan yang memberdayakan) hadir sebagai faktor penguat yang memastikan bahwa kedekatan emosional antar-rekan kerja berkembang menjadi komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Empowering leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pemberian kepercayaan, dukungan, otonomi, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Schermuly et al. (2025) menjelaskan bahwa *empowering leadership* menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan merasa dihargai, dipercaya, serta memiliki kontribusi penting dalam organisasi. Ketika pemimpin memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang dan membangun komunikasi yang terbuka, hubungan pertemanan antarkaryawan tidak hanya menciptakan kenyamanan sosial, tetapi juga berkembang menjadi hubungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif. Kondisi tersebut membuat *workplace friendship* lebih efektif dalam membangun keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Peran *empowering leadership* menjadi semakin penting bagi Generasi Z karena generasi ini cenderung menyukai pemimpin yang suportif, fleksibel, dan menghargai pendapat bawahan. Anuwar et al. (2025) secara eksplisit menunjukkan bahwa keselarasan dan dukungan dari

pemimpin sangat penting dalam mempertahankan komitmen pekerja Generasi Z. Pemimpin yang memberdayakan mampu menciptakan suasana kerja yang aman dalam hal psikologis sehingga karyawan merasa nyaman dalam berinteraksi, bekerja sama, serta membangun hubungan interpersonal yang sehat di tempat kerja. Newman et al. (2017) menjelaskan bahwa perasaan aman (*psychological safety*) dapat meningkatkan kualitas interaksi sosial dalam organisasi karena karyawan merasa aman untuk mengekspresikan diri dan terlibat secara aktif dalam lingkungan kerja. Dengan adanya kondisi tersebut, *workplace friendship* akan lebih mudah berkembang menjadi rasa memiliki terhadap organisasi dibandingkan apabila karyawan bekerja dalam lingkungan yang penuh tekanan dan minim dukungan dari atasan.

Selain itu, *empowering leadership* juga dapat memperkuat pengaruh *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* karena kepemimpinan yang memberdayakan mampu menciptakan dukungan sosial yang membuat karyawan merasa diterima dalam organisasi. Noerchoidah et al. (2024) mengemukakan bahwa kehadiran kepemimpinan pemberdayaan berperan penting dalam memfasilitasi dukungan sosial di tempat kerja, dan menguatkan nilai dari pekerjaan itu sendiri, sehingga mampu meningkatkan hasil di tingkat individu, tim, hingga organisasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Fadila & Sahrani (2024) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan sosial yang diterima karyawan, maka semakin tinggi juga komitmen organisasi yang dimilikinya.

Ketika hubungan sosial yang positif antarkaryawan didukung oleh pemimpin yang terbuka dan menghargai kontribusi karyawan, maka karyawan akan merasa lebih nyaman, dihargai, dan termotivasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dalam kondisi tersebut, *workplace friendship* tidak hanya memberikan dukungan sosial, tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sehingga, semakin tinggi *empowering leadership* yang diimplementasikan dalam organisasi, maka semakin kuat juga pengaruh *workplace friendship* terhadap *organizational commitment* pada karyawan Generasi Z.

H3: *Empowering Leadership* memoderasi pengaruh *Workplace Friendship* terhadap *Organizational Commitment*.

2.2.4 *Empowering Leadership* Memoderasi Pengaruh *Adversity Quotient*

Terhadap *Organizational Commitment*

Dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan dan perubahan, *adversity quotient* menjadi kemampuan penting yang membantu karyawan bertahan menghadapi kesulitan serta tetap mampu menjalankan pekerjaannya secara optimal. Karyawan dengan *adversity quotient* tinggi umumnya memiliki daya juang, kemampuan adaptasi, dan ketahanan mental yang lebih baik ketika menghadapi tekanan kerja. Namun, ketangguhan tersebut belum tentu secara otomatis berkembang menjadi *organizational commitment* yang kuat apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang tepat, ketangguhan mental tersebut hanya akan

dipakai untuk bertahan dari masalah sehari-hari, bukan untuk membangun loyalitas jangka panjang.

Karyawan yang terbiasa menyelesaikan masalah secara mandiri justru dapat mengalami kelelahan psikologis apabila bekerja di bawah pemimpin yang terlalu mengekang, kurang memberikan kepercayaan, atau tidak menghargai kontribusi bawahan. Dalam situasi seperti ini, energi karyawan terkuras hanya untuk menghadapi sikap atasan yang membatasi. Akibatnya, karyawan potensial ini bisa merasa tidak dihargai dan justru terdorong untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Di sinilah peran kepemimpinan pemberdayaan (*empowering leadership*) menjadi sangat penting untuk mengarahkan ketangguhan karyawan. Pemimpin yang memberdayakan akan memberikan dukungan melalui pembinaan dan pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya memberikan kepercayaan serta keleluasaan bagi karyawan untuk mengoptimalkan potensi diri mereka (Sari & Digdowiseiso, 2022). Ketika karyawan yang tangguh diberi ruang untuk mengambil keputusan sendiri, karyawan akan merasa lebih dihargai dan menemukan makna pada pekerjaannya. Kesempatan ini akan mengubah kemampuan bertahan mereka menjadi rasa bangga dan ikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila ketangguhan tersebut dibatasi oleh kepemimpinan yang otoriter dan terlalu mengontrol, maka *adversity quotient* hanya akan digunakan untuk bertahan dari tekanan kerja, bukan untuk membangun loyalitas terhadap organisasi.

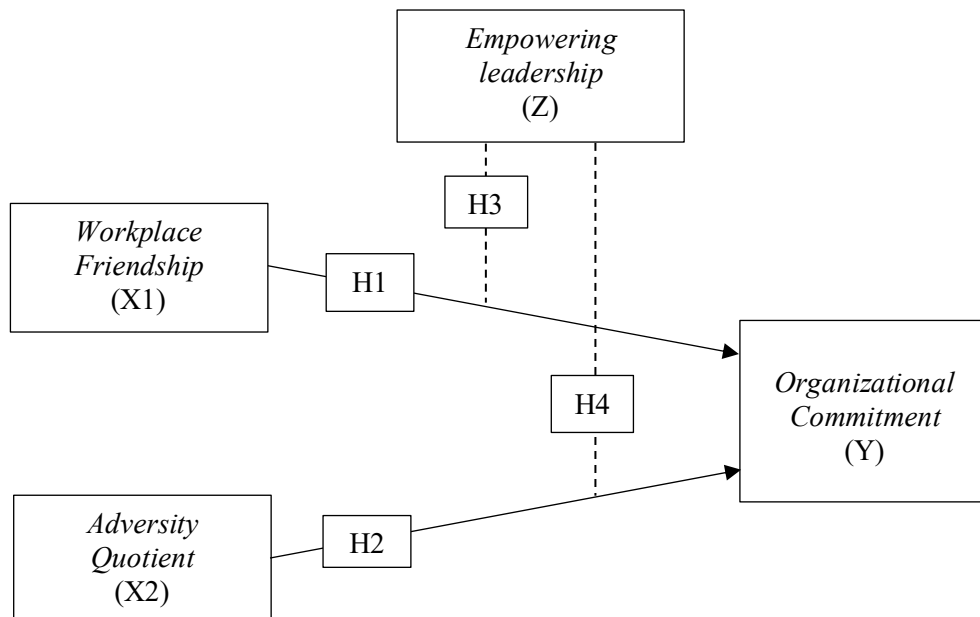
Semakin tinggi praktik kepemimpinan yang memberdayakan yang diberikan oleh atasan, maka *adversity quotient* karyawan akan semakin berdampak kuat pada peningkatan komitmen organisasinya. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian dari Putri (2024) serta Manalu (2022), yang menegaskan bahwa *adversity quotient* secara alami dapat meningkatkan komitmen karyawan, karena individu yang tangguh lebih cenderung untuk tetap setia pada pekerjaannya. Peran dukungan atasan membuat loyalitas ini semakin tidak tergoyahkan. Menurut Zhang & Bartol (2010) pemberdayaan yang diberikan oleh pemimpin mampu memperkuat motivasi intrinsik dan tanggung jawab karyawan yang secara langsung menebalkan ikatan mereka pada tujuan organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktifitas dan komitmen organisasi.

Kombinasi antara *adversity quotient* dan dukungan dari atasan pada akhirnya menciptakan kepuasan dan komitmen organisasi yang sangat mendalam. Karyawan akan merasa berat untuk meninggalkan organisasi yang memberikan mereka dukungan untuk terus berkembang di saat menghadapi berbagai kesulitan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi *empowering leadership* yang dirasakan karyawan, maka semakin kuat pengaruh positif *adversity quotient* terhadap *organizational commitment*.

H4: *Empowering Leadership* memoderasi pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *Organizational Commitment*.

2.3 Model Penelitian

Merujuk pada hipotesis yang telah dirumuskan, maka kerangka pemikiran dibuat sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian

Sumber: Badran & Khaled (2024) dan Putri (2024)