

PENGEMBANGAN MODEL *EMPOWERING LEADERSHIP* TERHADAP *JOB SATISFACTION* MELALUI *WORKLIFE BALANCE*

Deni Surpto¹, Rahmaddian²

^{1,2}Universitas Terbuka

E-mail : denis@ecampus.ut.ac.id¹, rahmadian@ecampus.ut.ac.id²

ABSTRACT

Job satisfaction issues can vary from one individual to another and are influenced by various factors. Some common problems that can affect job satisfaction involve aspects such as working conditions, management, relationships with coworkers, and psychological aspects. Empowering leadership can play an important role in supporting work-life balance (balance between work and life) in the work environment. Empowering leaders can open open channels of communication with team members. Empowering leadership can recognize the need for employees to adjust their working hours to suit their personal lives, as long as the work is still done well. Empowering leadership can provide support and encouragement to team members to develop self-leadership abilities. This research methodology uses a sample of 200 people from a population of 2000 UT employees in providing distance education. The research results show that empowering leadership, self-leadership and work-life balance have a positive effect on job satisfaction. This research supports previous research which shows that behavior-focused strategies, reward strategies and constructive mindset strategies have a significant effect on job satisfaction and leadership.

Keywords: *Empowering Leadership, Self Leadership, Worklife Balace, Job Satisfaction.*

ABSTRAK

Permasalahan kepuasan kerja dapat bervariasi dari satu individu ke individu lain dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Beberapa permasalahan umum yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja melibatkan aspek-aspek seperti kondisi kerja, manajemen, relasi dengan rekan kerja, dan aspek-aspek psikologis. *Empowering leadership* dapat berperan penting dalam mendukung *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan) di lingkungan kerja. Bagi pemimpin yang memberdayakan dapat membuka saluran komunikasi yang terbuka dengan anggota tim *Empowering leadership* dapat mengakui kebutuhan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja mereka sesuai dengan kehidupan pribadi, asalkan pekerjaan tetap dilakukan dengan baik. *Empowering leadership* dapat memberikan dukungan dan dorongan kepada anggota tim untuk mengembangkan kemampuan *self-leadership*. Metodologi penelitian ini menggunakan sampel 200 orang melalui 2000 orang populasi karyawan UT dalam penyelenggaraan Pendidikan jarak jauh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *empowering leadership, self leadership* dan *worklife balance* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa strategi berfokus pada perilaku, strategi penghargaan dan strategi pola pikir yang konstruktif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepemimpinan.

Kata Kunci: Empowering Leadership, Worklife Balance, Job Satisfaction.

PENDAHULUAN

Kondisi emosional dan psikologis dapat muncul ketika individu merasa puas, senang, dan terpenuhi dengan pekerjaannya. Hal ini mencakup perasaan positif terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kebijakan organisasi, gaji, peluang pengembangan, dan aspek-aspek lain yang terkait dengan pekerjaan.

Permasalahan kepuasan kerja dapat bervariasi dari satu individu ke individu lainnya, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Beberapa permasalahan umum yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja melibatkan aspek-aspek seperti kondisi kerja, manajemen, relasi dengan rekan kerja, dan aspek-aspek psikologis.

Kategori faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor higiene eksternal seperti kondisi kerja dan gaji dan faktor motivasi internal seperti pencapaian dan pengakuan (Hezberg, 2015). Kebutuhan akan pengakuan, prestise, dan pencapaian diri bisa menjadi faktor kunci dalam mencapai kepuasan kerja. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan (Thiyagaraj, 2017)

TINJAUAN PUSTAKA

Empowering Leadership

Reed et al, (2019) menyatakan kepemimpinan adalah atribut yang sangat diinginkan di kalangan organisasi dan beberapa orang berpendapat bahwa hal itu harus dianggap sebagai kewajiban profesional dan tersebut proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi

upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Amundsen dan Martinsen, (2014) menyatakan bahwa *Empowering Leadership* adalah proses mempengaruhi bawahan melalui pembagian kekuasaan, dukungan motivasi, dan dukungan pengembangan dengan niat untuk mempromosikan pengalaman kemandirian, motivasi, dan kemampuan mereka untuk bekerja secara mandiri dalam batas-batas tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan.

Empowering Leadership memberi karyawan sumber daya yang berharga seperti rasa kompetensi, kekuatan, dan otonomi pekerjaan di lingkungan kerja, yang semuanya membantu meningkatkan keramahan karyawan (Peng et al., 2023). Beban kerja terjadi ketika tuntutan melebihi kemampuan pegawai dan adanya ekspektasi yang tinggi dalam jangka waktu yang singkat. *Empowering leadership* yang melibatkan karyawan untuk bertindak secara mandiri dan mengambil tanggung jawab untuk membawa perbaikan di tempat kerja yang dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (Boudrias,. 2021). H1. *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *Worklife balance*

Empowering leadership dan Self leadership

Kepemimpinan diri adalah praktik yang secara sengaja memengaruhi pemikiran, perasaan, dan tindakan (Bryant dan Kazan, 2012). Charles Manz, (1983) adalah orang pertama yang menggunakan istilah Kepemimpinan diri yang mendefinisikannya sebagai pengaruh perspektif diri yang komprehensif menyangkut memimpin diri sendiri. Peter Drucker, (2010) mengatakan bahwa menjadi *Self-leader* adalah melayani sebagai kepala,

kapten, atau CEO dari kehidupan sendiri. keterampilan kepemimpinan diri dan gaya belajar menjadi semakin penting untuk kesuksesan yang berkelanjutan (Şahin & Gülşen, 2022).

Kepemimpinan diri dan kepuasan hidup berhubungan dengan kemampuan beradaptasi karir dari perspektif yang lebih integrative (Durnali, 2022). Kepemimpinan diri biasanya dipandang sebagai serangkaian strategi dan keterampilan yang melaluinya individu mempengaruhi dirinya sendiri menuju tingkat kinerja dan efektivitas yang lebih tinggi (Amundsen dan Martinsen, 2015)

H2. *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *Self leadership*

Worklife balance dan job satisfaction

Konsistensi dengan kemajuan keilmuan yang teoritis terkini (misalnya Frone, 2003; Greenhaus & Allen, 2011; Haar, 2013; Kossek et al., 2014), para peneliti mengkonseptualisasikan WLB sebagai persepsi individu tentang seberapa baik peran hidupnya seimbang. Konseptualisasi individu ini mengukur secara subyektif keseimbangan antara pekerjaan dan sisa hidup mereka (Guest, 2002) berbeda dengan pandangan umum yang menyatakan bahwa dianggap keseimbangan setara dengan konflik peran yang rendah (Duxbury & Higgins, 2001), dengan pengayaan peran yang tinggi (Frone, 2003) atau dengan pembagian waktu dan perhatian yang sama di antara beberapa peran yang membentuk sistem kehidupan individu (Marks & MacDermid, 1996). Definisi kami didasarkan pada pendekatan yang berpusat pada persepsi yang menganggap keseimbangan kehidupan kerja sebagai konsep holistik, unik dan unik untuk setiap orang dan itu tergantung pada nilai, prioritas, dan tujuan hidup mereka (Kossek et al., 2014).

Empowering leadership dan Job Satisfaction

Griffin., (2009) menjelaskan bahwa kepuasan kerja terkait dengan individu yang merasa harapannya terpenuhi oleh pekerjaannya. Kepuasan kerja dipahami sebagai hasil dari faktor motivasi (Nafe et al., 2022). Menurut Thiyagaraj (2015), kepuasan kerja sebagai tanggapan terhadap pekerjaan yang mencakup perasaan, evaluasi, dan perilaku yang terkait dengan pekerjaan. Secara harfiah kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan dan keadaan emosi positif yang diharapkan dari hasil penilaian pekerjaan seseorang (Hussain et al., 2022). Studi menunjukkan bahwa *empowering leadership* dapat secara eksplisit meningkatkan kepuasan pekerjaan karyawan dalam lingkungan akademis (Horoub dan Zargar, 2022). *Empowerment* karyawan tidak hanya diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja di kalangan staf (Choi et al., 2020).

Keterlibatan pemimpin dapat merubah perilaku dan memastikan bahwa pemberdayaan lingkungan kerja mendukung perilaku praktek yang profesional para pekerja, yang pada gilirannya akan memberikan hasil yang lebih baik bagi produk dan layanan (Boamah dan Laschinger, 2017). Hasil penelitian Vecchio et al., (2010) memberikan beberapa wawasan menarik yang mendukung tingkat *empowering leadership* yang lebih besar telah berupaya untuk menentukan mekanisme pembagian kekuasaan yang dapat berdampak pada kepuasan karyawan.

H4. *Empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

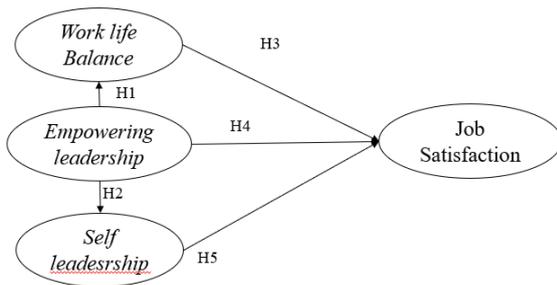
Self leadership dan Job Satisfaction

Menurut Stewart et al., (2019) *Self leadership* (SL) merupakan kemampuan untuk merencanakan dan membimbing diri

sendiri menuju pencapaian tujuan, motivasi, dan kinerja unggul tanpa bergantung pada pengawasan dari luar. Kepemimpinan sering kali digambarkan sebagai pola perilaku seorang individu ketika mengarahkan atau mengelola kegiatan suatu kelompok demi kepentingannya (Çakmak dan Uğurluoğlu, 2022). Hasil dari penelitian Cakmak, (2022) menunjukkan bahwa SL dapat memberikan perawat yang efektif terhadap kepuasan manajer sarana dan alat ekstra untuk kinerja yang optimal.

Studi lain ditunjukkan oleh Georgianna et al., (2016) tentang dampak *self leadership* menggunakan pemikiran yang konstruktif oleh individu, penghargaan alami, perilaku perencanaan efektif terhadap kepuasan kerja telah dipelajari dengan baik (Claessens et al., 2004). Namun, dampak kepemimpinan mandiri terhadap kepuasan kerja belum teratasi karena masih jarang nya penelitian *self leadership* terhadap *job satisfaction* (Shmailan, 2016).

Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Theoretical Framwork

Dari kerangka pemikiran diatas dapat dihipotesis bahwa ada pengaruh positif antara Empowering leadership dengan worklife balance dan *empowering leadership* juga berpengaruh positif terhadap *self leadership* serta ketiga variabel tersebut berpengaruh langsung positif terhadap *Job satisfaction*.

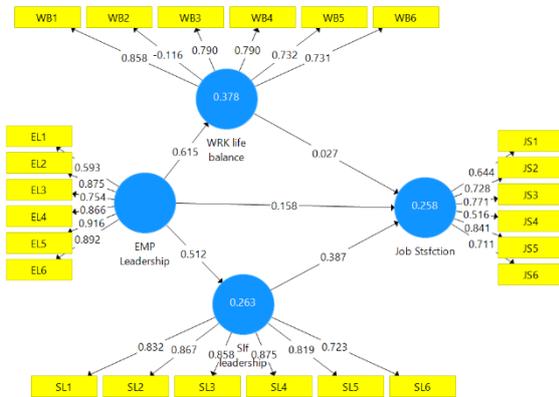
METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif. Responden penelitian ini adalah karyawan Universitas Terbuka sebanyak 2.000, sampel penelitiannya adalah Karyawan dengan level manajemen menengah jumlah sampel 200. Setelah dilakukan pengumpulan data yang lengkap dan terpilih hanya 124. Teknik sampling yang digunakan adalah *puposive random sampling* yang digunakan untuk menentukan dan 5 skala yang digunakan dalam pernyataan, mulai dari pernyataan positif dan pernyataan negatif. Pengolahan data primer yang diperoleh dari para responden penelitian menggunakan SEM PLS (*Structural Equation Modeling*) untuk mengetahui hubungan-hubungan antar variabel laten.

HASIL DAN PEMBAHASAN

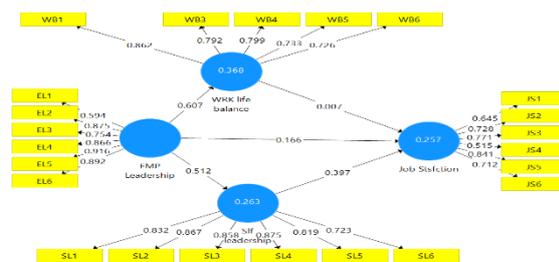
Data yang menunjukkan dalam studi ini bahwa yang mendominasi berdasar umur adalah usia karyawan 25-30 tahun sebesar 47,2% diikuti 35% dari usia 31-40 tahun, dilanjutkan 41-50 tahun dan 50 tahun sebesar 4,6%. Berdasarkan jenis kelamin didominasi adalah laki-laki sebesar 51.8% dan diikuti oleh perempuan 48.2%. Rata-rata responden karyawan UT telah menikah dengan besaran prosentase adalah 74,6% dan sisanya berstatus belum menikah sebesar 25,4%. Jenjang pendidikan terakhir karyawan adalah SLTA sebanyak 2,2% dan 20%nya Dimploma, S1 25,6% dan Lulusan S2 24% dan presentase lebihnya adalah lulusan program Doktorat

Pengolahan data dengan SEM



Gambar 4.1 Inner loading with SEM PLS
Sumber: Diolah oleh Peneliti

Setelah langkah awal dilakukan adalah pengujian validitas dari masing-masing outer loading variable. Suatu outer loading dapat dikatakan baik apabila jika outer loadingnya diatas 0.70 sedangkan ambang batas 0.40 adalah batas tolelir dan dibawah 0,40 akan dikeluarkan atau didrop dari analisis (Ghojali 2015). Hasil olah penelitian menunjukan bahwa masih ada indikator yang dikeluarkan karena nilai rata-rata diatas 0,04 yaitu WB2. Maka dilakukan pengolahan kembali.



Gambar 4.2 Outer Loading with SEM PLS
Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023).

Setelah langkah kedua dilakukan adalah pengujian validitas dari masing-masing outer loading variable. Suatu outer loading dapat dikatakan baik apabila jika outer loadingnya rata-rata diatas 0.70 sedangkan ambang batas 0.40 adalah batas tolelir dan dibawah 0,40 akan dikeluarkan atau didrop dari analisis (Ghojali 2015). Hasil olah penelitian menunjukan bahwa

tidak ada indikator yang dikeluarkan karena nilai rata-rata diatas 0,04.

Menentukan Menentukan nilai Alpha Cronbach

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average ...
EMP Leadership	0.901	0.922	0.926	0.679
Job Stsfction	0.797	0.821	0.856	0.503
Slf leadership	0.909	0.917	0.930	0.690
WRK life balance	0.844	0.848	0.888	0.614

Tabel diolah Peneliti

Cronbach Alpha digunakan dalam mengukur keandalan konsistensi internal seperti komposit keandalan (Alarcón & Sánchez, n.d.). Keduanya adalah ukuran reliabilitas skala tetapi Cronbach Alpha menghasilkan nilai yang lebih rendah daripada keandalan konstruk. Juga Cronbach Alpha tidak terlalu ukuran yang tepat dari keandalan skala karena item tidak disesuaikan atau tidak berbobot. Ketika keandalan komposit bobot item dan item tertimbang ini didasarkan pada pemuatan setiap indikator individu. (Rambut et al., 2019).

Tabel di atas menunjukkan bahwa EMPL leadership, Job satisfaction, Self leadership dan worklife balance memiliki nilai reliabilitas yang lebih rendah daripada kisaran yang dapat diterima yaitu 0,70 hingga 0,878. Hanya Kepuasan Kerja yang memiliki cronbach alfa dibawah ketentuan yaitu 0.797.

Menentukan R Square

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Job Stsfct...	0.257	0.238
Slf leader...	0.263	0.257
WRK life ...	0.368	0.363

Pengujian R Square menunjukkan nilai untuk variabel laten Job Satisfaction didapatkan nilai sebesar 0.23. hal ini menunjukkan bahwa variabel laten work life balance berpengaruh sebesar 2,5% terhadap Job satisfaction. Pemuatan Faktor Signifikan. digunakan untuk analisis faktor konfirmatori (CFA). Deskriptif statistik Konstruksi untuk pemuatan 0,5 dianggap sebagai variabel pemuatan tinggi, sedangkan struktur di bawah 0,5 dianggap kurang dikecualikan dari tabel. *Average Variance Extracted (AVE)* adalah ukuran validitas konvergen. Validitas konvergen dapat dijelaskan sebagai sejauh mana konstruk didefinisikan dengan baik oleh item-itemnya (Cheah et al., 2018).

Path Coefficients

	Original ...	Sample ...	Standard ...	T Statistic...
EMP Leadership -> Job Stsfction	0.166	0.174	0.093	1.788
EMP Leadership -> Slf leadership	0.512	0.521	0.080	6.420
EMP Leadership -> WRK life balance	0.607	0.613	0.070	8.618
Slf leadership -> Job Stsfction	0.397	0.385	0.139	2.845
WRK life balance -> Job Stsfction	0.007	0.017	0.143	0.047

Berdasarkan *Path Coefficients* dapat dilihat bahwa tiga parameter jalur hubungan yang menjadi hipotesa pada penelitian ini bernilai t-statistiknya > 1.96 yang menunjukkan signifikansi pengaruh antar variabel laten sebagai berikut : Empowering leadership (EMPL) berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction. Berdasarkan Berdasarkan tabel, nilai t-statistik pengaruh EMPL terhadap JS sebesar 0.093, nilai ini lebih kecil dari nilai t-tabel 1,98 untuk level signifikan 0.05 (5%). EMPL berpengaruh signifikan terhadap Self Leadership nilai t-statistik 6.42, pengaruh EMPL terhadap *Work life balance* 8,61, nilai ini lebih besar dari nilai t-tabel 1,98 untuk level signifikan 0.05 (5%). *SLF Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction 2,85. *Worklife balance* terhadap kepuasan kerja sebesar 0.047 berpengaruh negatif, nilai ini lebih kecil dari nilai t-tabel 1,98 untuk level signifikan 0.05 (5%).

Hipotesis

- H1 : Diterima : EL berpengaruh positif signifikan terhadap *Work life balance*
- H2 : Diterima : WB berpengaruh positif signifikan terhadap *Job satisfaction*
- H3 : Diterima : EL berpengaruh positif signifikan terhadap *Job satisfaction*
- H4 : Diterima : EL berpengaruh positif terhadap *Self Leadership*
- H5 : Diterima : SL berpengaruh positif terhadap *Job satisfaction*

CONCLUSION

Empowering leadership dapat berperan penting dalam mendukung *work-life balance* (keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan) di lingkungan kerja. *Empowering leadership* memiliki dampak positif terhadap pengembangan self-leadership atau kepemimpinan diri sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Cheong et al., (2018) yang menunjukkan perilaku *empowering leadership* yang dimaksudkan mencapai tujuan untuk meningkatkan kebermaknaan dan kepercayaan diri para pengikut terhadap pekerjaan, partisipasi, dan kebebasan otonomi yang dapat mempengaruhi self leadership pengikutnya sehingga akan terjadi kepuasan dari karyawan. *Empowering leadership* mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka sendiri tujuannya agar mkaryawan mendapatkan kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan, hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Heiuvu, (2020) yang menunjukan beberapa penelitian mempercayai bahwa adanya pengaruh positif dari *empowering leadership* pada pemberdayaan psikologis karyawan. Pemimpin yang memberdayakan sering memberikan dukungan dan pengakuan, yang dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan.

Pengaruh self-leadership terhadap job satisfaction menunjukkan bahwa

kemampuan individu untuk memimpin diri sendiri memiliki dampak positif pada tingkat kepuasan kerja. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa strategi berfokus pada perilaku, strategi penghargaan dan strategi pola pikir yang konstruktif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepemimpinan diri, hal tersebut juga menunjukkan bahwa self leadership dapat dianggap sebagai prediktor kepuasan kerja (Long et al., 2015).

Saran dari penelitian ini adalah bagi pemimpin yang memberdayakan dapat membuka saluran komunikasi yang terbuka dengan anggota tim *Empowering leadership* dapat mengakui kebutuhan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja mereka sesuai dengan kehidupan pribadi, asalkan pekerjaan tetap dilakukan dengan baik. *Empowering leadership* dapat memberikan dukungan dan dorongan kepada anggota tim untuk mengembangkan kemampuan *self-leadership*. Hal ini dapat mencakup memberikan umpan balik positif, mengidentifikasi kekuatan individu, dan mendorong inisiatif mandiri. Mempertimbangkan opsi kerja yang fleksibel seperti bekerja dari rumah atau menjadwalkan jam kerja yang lebih fleksibel. Fleksibilitas ini dapat membantu menciptakan keseimbangan yang lebih baik dalam mencapai kepuasan kerja yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). *Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment*. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Boamah, S. A., & Laschinger, H. K. S. (2017). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Çakmak, C., & Uğurluoğlu, Ö. (2022). The Relationship between Self-Leadership, Job Satisfaction, and Job Stress among Healthcare Professionals. *Archives of Health Science and Research*, 9(2), 123–129. <https://doi.org/10.54614/ArcHealthSciRes.2022.21115>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., & Tsai, C. (2018). *A review of the effectiveness of empowering leadership*. August. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Badrull, M., Adam, H., & Tan, O. K. (2020). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 2016, 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937–950. <https://doi.org/10.1002/job.292>
- Durnali, M. (2022). ‘Destroying barriers to critical thinking’ to surge the effect of self-leadership skills on electronic learning styles. *Thinking Skills and Creativity*, 46(September), 101130.

- <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101130>
- Georgianna, S., Müller, G. F., Schermelleh-Engel, K., & Petersen, B. (2016). Entrepreneurs' Job Satisfaction and Its Relationship to Super- Leadership and Self-Leadership. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 6(3), 928–940. www.scitecresearch.com
- Horoub, I., & Zargar, P. (2022). Empowering leadership and job satisfaction of academic staff in Palestinian universities: Implications of leader-member exchange and trust in leader. *Frontiers in Psychology*, 13(December), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1065545>
- Hussain, S., Saba, N. us, Ali, Z., Hussain, H., Hussain, A., & Khan, A. (2022). Job Satisfaction as a Predictor of Wellbeing Among Secondary School Teachers. *SAGEOpen*, 12(4), 1–9. <https://doi.org/10.1177/21582440221138726>
- Long, C. S., Alifiah, M. N., Tan, K. O., & Chan, W. C. (2015). *The Relationship between Self-Leadership, Personality and Job Satisfaction: A The Relationship between Self-Leadership, Personality and Job Satisfaction: A Review*. January. <https://doi.org/10.5539/jsd.v8n1p16>
- No Title. (2020). 2(7), 20–28.
- Reed, B. N., Klutts, A. M., & Mattingly, T. J. (2019). A systematic review of leadership definitions, competencies, and assessment methods in pharmacy education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(9), 1873–1885. <https://doi.org/10.5688/ajpe7520>
- Şahin, E. E., & Gülşen, F. U. (2022). The mediating role of self-leadership in the relationship between basic psychological needs satisfaction, academic self-efficacy and career adaptability of Turkish undergraduates when life satisfaction is controlled. *Personality and Individual Differences*, 195(May). <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111709>
- Shmailan, A. S. Bin. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1–8.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 47–67. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130>
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>