

**PENGARUH PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN KEPEMIMPINAN
ETIS TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN**

Skripsi

Oleh

Asrofatun Nisya



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRAK
PENGARUH PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN KEPEMIMPINAN
ETIS TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN

Oleh
ASROFATUN NISYA

PT Telkom Wilayah Telekomunikasi (Witel) Lampung merupakan salah satu unit operasional dari PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, yang merupakan perusahaan telekomunikasi dan informasi, media dan *edutainment*, serta penyedia infrastruktur telekomunikasi di Indonesia. Permasalahan dalam penelitian ini adalah nilai survei kinerja individu, yang menggambarkan tingkat keterikatan karyawan di PT Telkom Witel Lampung seluruh karyawannya masih menduduki posisi nomor 2 (P2), dan belum terdapat satupun karyawan yang menempati posisi teratas (P1). Tingkat kompetensi karyawan yang merupakan salah satu dimensi pemberdayaan psikologis, masih didominasi oleh kompetensi tingkat 2 (K2) dan K3, bahkan belum ada karyawan yang memiliki kompetensi 1 (K1).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan karyawan, dan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 86 karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Alat analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, serta kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Saran bagi perusahaan adalah sebaiknya lebih memberikan kebebasan dan perasaan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan bagi karyawannya, kejelasan dalam pendelegasian wewenang, keadilan dalam pemberian *reward*, dan kebutuhan karyawan masih perlu diperhatikan dan ditingkatkan, serta semangat karyawan perlu ditingkatkan guna membangun kekuatan mental dalam bekerja.

Kata kunci: Pemberdayaan Psikologis, Kepemimpinan Etis, Keterikatan Karyawan.

ABSTRACT
THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND
ETHICAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE ENGAGEMENT

By
ASROFATUN NISYA

PT Telkom Wilayah Telekomunikasi (Witel) Lampung is one of the operational units of PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, which is a telecommunication and information company, media and edutainment, and provider of telecommunication infrastructure in Indonesia. The problem of this research is the value of individual performance survey (which depict of employee engagement level) in PT Telkom Witel Lampung still occupies in the second level and there is no employee who occupy the top position. Employee competency level which is one dimension of psychological empowerment, still dominated by level 2 (K2) and K3 competencies, even there is no employees who have competence 1 (K1).

The aims of this research is to find out the influence of psychological empowerment on employee engagement, and to find out the influence of ethical leadership on employee engagement. The instrument of this research is questionnaire based on licert scale and to analyze the data the writers used multiple linear regression.

The results of this study shows the psychological empowerment has significant influence on employee engagement, and ethical leadership has significant influence on employee engagement. Suggestions of this research to the company should be to give more freedom and feeling capable in completing the work for the employees, become more clearly in delegating authority, fairer in giving reward, and more care to the requirement of employees, and employees morale needs to be improved to build mental strength in work.

Key word: Psychological Empowerment, Ethical Leadership, Employee Engagement.

**PENGARUH PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN KEPEMIMPINAN
ETIS TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN**

Oleh

ASROFATUN NISYA

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar

SARJANA EKONOMI

Pada

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

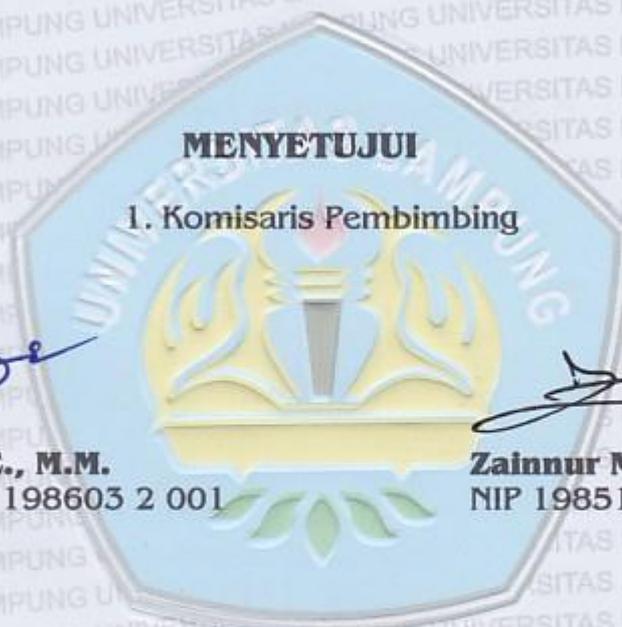
Judul Skripsi : **Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Karyawan**

Nama Mahasiswa : **Asrofatur Nisya**

Nomor Pokok Mahasiwa : 1411011016

Jurusan : **Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



MENYETUJUI

1. Komisaris Pembimbing

Yuningsih, S.E., M.M.
NIP 19610326 198603 2 001

Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.
NIP 19851017 200812 2 006

2. Ketua Jurusan Manajemen

Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

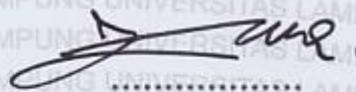
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

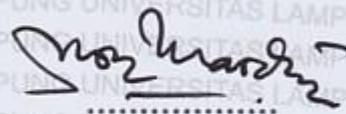
Ketua : **Yuningsih, S.E., M.M.**



Sekretaris : **Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**



Penguji Utama : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP 19610904 198703 1 011



Tanggal Lulus Ujian Skripsi: **7 Juni 2018**

PERNYATAAN SKRIPSI MAHASISWA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Asrofatur Nisya

Nomor Pokok Mahasiswa : 1411011016

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak pernah terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan diterbitkan dalam daftar pustaka.

Bandar Lampung, 22 Mei 2018

Pemberi Pernyataan



Asrofatur nisya

1411011016

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Desa Sendang Agung, Kecamatan Bandar Mataram Kabupaten Lampung Tengah Provinsi Lampung pada tanggal 07 April 1995. Penulis merupakan anak keempat dari empat bersaudara pasangan dari Bapak Mimitamin dan Ibu Kati. Jenjang akademis penulis dimulai dengan menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar (SD) Negeri 1 Sendang Agung pada tahun 2008, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Bandar Mataram dan lulus pada tahun 2011. Jenjang berikutnya, penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Seputih Mataram dan lulus pada tahun 2014. Pada tahun 2014 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN.

MOTTO

*Innaa lillahi wa innaa ilaihi rooji'uun (sesungguhnya kami milik Allah dan
kepada-Nyalah kami kembali)*

(Al-Baqarah 2 : 156)

PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadiran Allah SWT , atas segala rahmat yang telah diberikan.

Dengan segala kerendahan hati, saya persembahkan karya ini kepada:

Kedua orang tuaku tercinta, Ibu dan Bapak atas do'a, serta dukungan demi kelancaran studiku, dan untuk kakak-kakaku serta keponakan-keponakanku tersayang yang senantiasa menjadi pendukung dan penyemangatku.

Sahabat serta teman-teman yang aku sayangi, yang telah banyak membantu, dan memotivasi sehingga penulisan skripsi ini dapat selesai dengan baik dan lancar.

Almamaterku tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena berkat limpahan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Karyawan”.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi pada program S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Penulisan skripsi ini dapat terselesaikan karena penulis telah banyak memperoleh bantuan, saran, bimbingan, dorongan, dan doa baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Penulis berharap karya ini dapat bermanfaat di kemudian hari, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan rasa hormat dan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, serta selaku Pembimbing

Akademik penulis selama menjadi Mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

3. Ibu Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M., Selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, dan sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan arahan, saran, ilmu, dan senantiasa membimbing penulis dalam proses menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Zinnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku Pembimbing pendamping yang telah membimbing, memberikan saran, meluangkan waktu dan memberikan sumbangan pemikiran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., selaku Penguji utama yang telah memberikan saran dan sumbangsih untuk penulisan dalam skripsi ini.
7. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
8. Staf Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, Mas Tri, Mas Rohman, Pak Nasir, Bu Udai, Mas Nanang, dan Mbak Santi yang juga turut andil dalam terselesaikanya skripsi ini.
9. Terkhusus untuk Bapak dan Ibuku, terimakasih atas kasih sayang, dukungan, do'a, dan pengorbanan yang diberikan, cinta dan do'a ku selalu untuk kalian.
10. Kakakku Sunaryo, Puji Lestari, Nuryati, Mas Iwan, Kuswoyo dan Mbak Ning terimakasih atas do'a, dukungan, saran, dan semangat yang telah diberikan untuk penulis.

11. Keponakanku Eva Triliana Dewi, Madu Nuryawan, Azka Humaira, dan Rayi Maher Baihaqi yang telah memberikan do'a dan keceriaan untuk penulis.
12. Sahabatku sekaligus tim suksesku Dian Lestari, Maryani, Shinta Dwi Fasmitha, dan Annis Sakinah, terimakasih telah menjadi penyemangat, pendukung, dan pengingat selama penulis menjadi mahasiswa di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Do'a ku selalu menyertai kalian.
13. Sahabat sekaligus penasehat ku, Mbak Dian dan Mbak Panca, terimakasih untuk do'a dan nasehat yang kalian berikan, sangat berguna bagiku.
14. Sahabat seperjuanganku, Sepni, Sella, Okta, Dilla, Lia, Reva, Hani, Zahra, Kak Agi, Diah Ayu, Ardanta, Yasir, Ani Kalista, Tomok, Nindy, Robby, Kak Indah, Balqin, Hapez, Ulvi, Tomi, Isyu, Nasta, Thaipan, Kak Vera, Bagus, Wirda, Mbak Tryas, Melani, Komang dan yang lainnya.
15. Sahabat sahabat dari SMUN Atik, Maida, Reni, Lia Rossa, Rini, dan Opik terimakasih telah memberi dukungan dan keceriaan untuk penulis.
16. Sahabat kostku Eli, Retno, Eka, terimakasih sudah memberikan semangat untuk penulis selama menempuh pendidikan.
17. Kakak sekaligus penasehatku, Kak Andi Kurniawan, Bang Danu, Kak Rova, dan Mbak Yeni terimakasih atas nasehat dan arahan yang diberikan untuk penulis selama ini.
18. Karyawan PT Telkom Witel Lampung, HRD PT Telkom Wiel Lampung Pak Agung RZ, serta pak Suryadi, terimakasih atas bantuan yang diberikan selama penulis melakukan penelitian.

19. Teman-teman MSDM 2014, teman-teman Manajemen genap dan ganjil 2014.
20. Bapak dan Ibu guru SMUN 1 Seputih Mataram, terimakasih telah mengantarkan penulis untuk menjadi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
21. Serta seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Bandar Lampung, 22 Mei 2018

Asrofatun Nisya

1411011016

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS	
A. Pemberdayaan Psikologis.....	14
1. Pengertian Pemberdayaan Psikologis	14
2. Dimensi Pemberdayaan Psikologis	15
B. Kepemimpinan Etis	16
1. Pengertian Kepemimpinan Etis.....	16
2. Dimensi Kepemimpinan Etis	18
C. Keterikatan Karyawan.....	19
1. Pengertian Keterikatan Karyawan.....	19
2. Dimensi Keterikatan Karyawan	20
D. Penelitian Terdahulu	22
E. Kerangka Pemikiran	23
F. Hipotesis	23
III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	25
B. Objek Penelitian	25
C. Variabel Penelitian	25
D. Sumber Data.....	26
E. Metode Pengumpulan Data	27
1. Kuesioner	27
2. Studi Kepustakaan.....	28
F. Populasi dan Sampel.....	28
1. Populasi	28

G. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	29
H. Uji Instrumen Penelitian.....	30
1. Uji Validitas	30
2. Uji Reliabilitas	31
3. Uji Normalitas	31
I. Metode Analisis	32
1. Deskripsi Hasil Survei	32
2. Analisis Kuantitatif	32
J. Pengujian Hipotesis	32

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden	34
1. Jenis Kelamin	34
2. Usia	35
3. Tingkat Pendidikan	36
4. Masa Kerja	36
B. Uji Validitas, Reliabilitas, dan Normalitas.....	37
1. Uji Validitas	37
2. Uji Reliabilitas	40
3. Uji Normalitas	42
C. Deskripsi Hasil Survei.....	43
1. Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Pemberdayaan Psikologis (X1) ..	43
2. Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kepemimpinan Etis (X2).....	46
3. Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Keterikatan Karyawan (Y)	48
D. Analisis Kuantitatif	50
E. Uji Hipotesis	52
F. Pembahasan	54
1. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Keterikatan Karyawan PT Telkom Witel Lampung.....	54
2. Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Karyawan PT Telkom Witel Lampung	56

V. SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Simpulan	58
B. Saran	59
C. Keterbatasan Penelitian	59

DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Jumlah Karyawan PT Telkom Witel Lampung Berdasarkan <i>Band</i> Posisi Tahun 2017	7
Tabel 2. Survei Nilai Kinerja Individu (NKI) PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017	8
Tabel 3. Tingkat Kompetensi Karyawan PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017	9
Tabel 4. Kode Etik Karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk	10
Tabel 5. Penelitian Terdahulu	22
Tabel 6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	29
Tabel 7. Distribusi Kuesioner Penelitian	34
Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	35
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	35
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	36
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	37
Tabel 12. Hasil Uji Validitas KMO MSA untuk Variabel Pemberdayaan Psikologis dan Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Karyawan	38
Tabel 13. Hasil Uji Validitas KMO MSA untuk Variabel Pemberdayaan Psikologis dan Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Karyawan	39
Tabel 14. Koefisien nilai <i>r Cronbach's Alpha</i>	40
Tabel 15. Hasil Uji Reliabilitas	41

Tabel 16. Hasil Uji Normalitas	43
Tabel 17. Rata-rata Jawaban Responden Tentang Makna Pekerjaan	44
Tabel 18. Rata-rata Jawaban Responden Tentang Kompetensi	44
Tabel 19. Rata-rata Jawaban Responden Tentang Determinasi Diri	45
Tabel 20. Rata-rata Jawaban Responden Tentang Pengaruh	46
Tabel 21. Rata-rata Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Etis	47
Tabel 22. Rata-rata Jawaban Responden Tentang Semangat.....	48
Tabel 23. Rata-rata Jawaban Responden Tentang Dedikasi	49
Tabel 24. Rata-rata Jawaban Responden Tentang Fokus	50
Tabel 25. Uji Hipotesis	53

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Jumlah Karyawan PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017	6
Gambar 2. Kerangka Pemikiran Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kepemimpinan Etis terhadap Keterikatan Karyawan	23

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Karakteristik Responden
- Lampiran 3. Distribusi Karakteristik Responden
- Lampiran 4. Hasil Kuesioner Pemberdayaan Psikologis (X1)
- Lampiran 5. Hasil Kuesioner Kepemimpinan Etis (X2)
- Lampiran 6. Hasil Kuesioner Keterikatan Karyawan (Y)
- Lampiran 7. Frekuensi Pemberdayaan Psikologis (X1)
- Lampiran 8. Frekuensi Kepemimpinan Etis (X2)
- Lampiran 9. Frekuensi Keterikatan Karyawan (Y)
- Lampiran 10. Hasil Uji Validitas X1 (ke 1)
- Lampiran 11. Hasil Uji Validitas X1 (ke 2)
- Lampiran 12. Hasil Uji Validitas X2
- Lampiran 13. Hasil Uji Validitas Y (ke 1)
- Lampiran 14. Hasil Uji Validitas Y (ke 2)
- Lampiran 15. Hasil Uji Reliabilitas (X1)
- Lampiran 16. Hasil Uji Reliabilitas (X2)
- Lampiran 17. Hasil Uji Reliabilitas (Y)
- Lampiran 18. Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 19. Hasil Uji Regresi Linier Berganda
- Lampiran 20. Tabel t

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu aset penting perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya, sejalan dengan hal tersebut, menurut Lockwood (2007) dalam Mehrzi dan Singh (2016) karyawan merupakan aset inti dari setiap perusahaan. SDM sebagai aset inti, tentu memegang peran penting dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penting untuk memberikan perhatian lebih terhadap setiap SDM yang ada dalam perusahaan, sehingga mampu bertahan di era global yang persaingannya semakin ketat.

Organisasi menghadapi persaingan global yang semakin ketat dituntut untuk mempunyai karyawan yang tidak hanya sekedar memiliki komitmen, dan kepuasan kerja yang tinggi, namun karyawan diharapkan untuk memiliki perasaan terikat (keterikatan karyawan) terhadap organisasi. Sanborn dan Oehler (2013) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai ukuran komitmen emosional dan intelektual karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki rasa *engaged* (terikat) terhadap perusahaan akan mengatakan sesuatu yang positif terhadap perusahaan (*say*), adanya keinginan untuk tetap tinggal dan bertahan pada perusahaan (*stay*) dan menunjukkan kemampuannya lebih dari yang diharapkan perusahaan (*stive*).

Kahn (1990) dalam Mehrzi dan Singh (2016) mengemukakan bahwa keterikatan karyawan merupakan kekuatan positif yang mendorong dan menghubungkan karyawan dengan organisasinya, baik secara emosional, kognitif, maupun psikis. Ketika karyawan merasa terikat, mereka menyadari tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekannya, demi keberhasilan tujuan organisasi (Anitha J., 2014). Karyawan yang terikat akan melaksanakan perannya dengan sangat baik, sehingga keterikatan karyawan menjadi elemen penting dalam pencapaian keberhasilan organisasi.

Cataldo (2011) menyatakan bahwa rendahnya keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga meningkatkan intensi *turnover*, menurunkan tingkat kepuasan pelayanan pelanggan, serta menambah jumlah absensi. Rendahnya keterikatan karyawan tentu akan membuat organisasi semakin sulit untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, topik mengenai keterikatan karyawan menjadi variabel penting untuk diteliti lebih lanjut.

Menurut Sanborn dan Oehler (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan diantaranya adalah pemberdayaan, kepemimpinan, *work life balance*, komunikasi, dan pengembangan karir. Faktor pemberdayaan di dalamnya mencakup pemberdayaan psikologis, *role empowerment*, pemberdayaan organisasi, dan pemberdayaan tertanam. Sedangkan faktor kepemimpinan, di dalamnya mencakup kepemimpinan etis, *servant leadership*, dan *authentic leadership*. Faktor-faktor di atas menjadi faktor penting yang mempengaruhi keterikatan karyawan.

Conger dan Kanungo (1988) dan Kanter (1989) dalam Spreitzer (1995) menjelaskan bahwa pemberdayaan merupakan suatu teknik manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Tujuan organisasi tentu akan tercapai dengan cepat dan tepat jika perusahaan dapat meningkatkan efektivitasnya. Menurut Lee dan Koh (2001) dalam Garnero, *et al.* (2013) karyawan yang diberdayakan, secara psikologis membuat mereka akan merasakan kebermaknaan suatu kompetensi dan penentuan nasib diri sendiri yang akan menyebabkan efektivitas organisasi meningkat. Karyawan juga akan merasa keberadaannya lebih dihargai dalam suatu perusahaan.

Pemberdayaan dalam situasi seperti saat ini, menjadi salah satu teknik yang direkomendasikan untuk meningkatkan kinerja organisasi diantara teknik-teknik yang lainnya. Menurut Ugwu, *et al.* (2014) pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak layak tanpa memberdayakan (*empowered*) karyawan secara psikologis. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan isu penting yang perlu untuk diteliti.

Karyawan yang diberdayakan cenderung menemukan makna tentang hal yang mereka lakukan, merasa bahwa mereka memiliki kapasitas yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, bertekad untuk melakukan peran pekerjaan mereka, dan percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil pekerjaan dengan baik. Menurut Ugwu, *et al.* (2014) pemberdayaan psikologis akan membantu karyawan untuk lebih terikat (*engaged*) dalam pekerjaan mereka.

Menurut Bandura (1986), Hackman dan Oldman (1980), dan Kanter (1983) dalam Whetten dan Cameron (2005), terdapat sembilan upaya untuk meningkatkan

pemberdayaan. Salah satu upaya tersebut adalah dengan menciptakan rasa percaya diri karyawan. Rasa percaya diri karyawan dapat dibangun dengan rasa saling percaya, kejujuran, kepedulian, dan keterbukaan yang harus diciptakan pemimpin sebagai upaya untuk meningkatkan pemberdayaan. Upaya tersebut dapat dicapai oleh pemimpin yang memiliki etika yang baik. Menurut Brown, *et al.* (2005), De Hoogh dan Den Hartog (2008), dan Trevino, *et al.* (2003) dalam Khalsoven, *et al.* (2011) *ethical leaders* (pemimpin etis) bertindak dengan integritas dan memperlakukan orang lain dengan adil, mereka memiliki prinsip, dapat dipercaya dan jujur, tidak pilih kasih, serta bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri.

Pencapaian tujuan organisasi tentu membutuhkan sinergi yang baik antara atasan dan bawahan, sebab dalam melaksanakan setiap tugas dan pekerjaannya tentu karyawan membutuhkan seorang pemimpin. Pemimpin di semua organisasi, mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Menurut Kanungo (2001) dan Ciulla (1995) dalam Sheraz, *et al.* (2012) seorang pemimpin yang baik atau efektif adalah salah satu yang memiliki kualitas kepemimpinan dengan tidak melakukan perbuatan buruk. Tingkah laku dan kebiasaan seorang pemimpin selalu menjadi perhatian, sehingga jika seorang pemimpin melakukan kesalahan personal maupun profesional tentu akan berdampak pada bawahannya. Sehingga seorang pemimpin harus mempunyai etika yang baik.

Freeman dan Stewart (2006) dalam Monahan (2012) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai pemimpin yang memiliki karakter dan nilai yang baik, atau menjadi karakter yang kuat. Menurut Brown, *et al.* (2005) dan Kalshoven, *et*

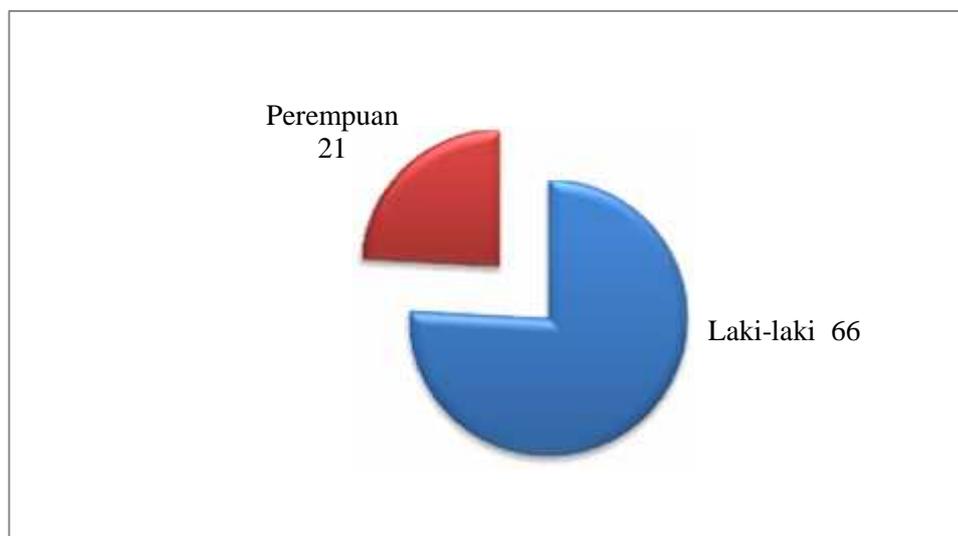
al. (2011) dalam Kalshoven, *et al.* (2016) kepemimpinan etis merupakan cerminan perilaku kepemimpinan yang berbeda, termasuk bertindak adil, menerima pendapat, mendukung konsistensi dan integritas, menunjukkan tanggung jawab atas perilaku seseorang, menghargai perilaku etis, dan merasa khawatir terhadap orang lain.

Ketika karyawan diperlakukan dengan cara yang adil dan terhormat oleh pemimpinnya, mereka cenderung memikirkan hubungan dengan pemimpin mereka dalam hal pertukaran sosial dan bukan pertukaran ekonomi. Selanjutnya mereka cenderung melakukan tindakan balasan dengan memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka, melalui dedikasi kerja yang ditingkatkan (Brown, *et al.*, 2005 dalam Engelbrecht, *et al.*, 2017) dan bersedia untuk menjadi lebih terikat dalam pekerjaan (Macey, *et al.*, 2009 dalam Engelbrecht, *et al.*, 2017).

Menurut Den Hartog dan Belschak (2012) dalam Engelbrecht, *et al.* (2017) karyawan cenderung memiliki tingkat keterikatan yang tinggi dalam pekerjaan mereka ketika mereka menganggap pemimpin mereka bertindak etis. Brown, *et al.* (2005) dalam Engelbrecht, *et al.* (2017) menemukan korelasi positif antara kepemimpinan etis dan dedikasi kerja, yang merupakan elemen utama keterikatan karyawan. Engelbrecht, *et al.* (2017) mengemukakan bahwa keterikatan karyawan merupakan pendorong di balik daya saing dan kesuksesan organisasi, karena seorang karyawan yang terikat menunjukkan kemauan untuk memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan dan mencapai kinerja yang optimal

PT Telkom Wilayah Telekomunikasi (Witel) Lampung merupakan salah satu unit operasional dari PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, yang merupakan perusahaan

telekomunikasi dan informasi, media dan *edutainment*, serta penyedia infrastruktur telekomunikasi di Indonesia. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk memiliki visi untuk menjadi *King of Digital in The Region*. Teknologi digital mendorong perubahan total dan akan berfokus kepada sumber daya manusia. Salah satu *key driver* yang akan membawa PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk mencapai visinya adalah *people and culture*. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk meyakini bahwa karyawan adalah aset yang paling berharga sebagai bekal untuk menggapai misi dalam mewujudkan perusahaan digital kelas dunia. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk mempunyai beberapa unit operasional di setiap daerahnya, salah satunya adalah PT Telkom Witel Lampung. Berikut ini Gambar 1 menunjukkan jumlah karyawan PT Telkom Witel Lampung tahun 2017.



Sumber: PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017

Gambar 1. Jumlah Karyawan PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017

Gambar 1 menunjukkan jumlah karyawan PT Telkom Witel Lampung tahun 2017 yang berjumlah 87 karyawan, dengan komposisi 66 karyawan laki-laki, dan 21

karyawan perempuan. Jumlah karyawan PT Telkom Witel Lampung tahun 2017 cenderung tetap setiap bulannya, karena tidak ada intensi *turnover*. Jumlah karyawan yang bertambah atau berkurang hanya dikarenakan pensiun atau dipindahkan ke area lain.

Karyawan PT Telkom Witel Lampung selain digolongkan berdasarkan jenis kelamin seperti Gambar 1 di atas, juga dibedakan ke dalam beberapa *band* posisi. Tabel 1 menunjukkan jumlah karyawan PT Telkom Witel Lampung berdasarkan *band* posisi dan jabatan.

Tabel 1. Jumlah Karyawan PT Telkom Witel Lampung Berdasarkan Band Posisi Tahun 2017

Band Posisi	Jabatan	Jumlah
I	Eksekutif	0
II	<i>GM (general manager)</i>	1
III	Manajer	11
IV	Asman (asisten manajer)	1
	<i>Officer 1</i>	36
V	Junior manajer	1
	<i>Officer 2</i>	36
VI	<i>Officer 3</i>	1
Total		87

Sumber: PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017

Tabel 1 menunjukkan jumlah karyawan PT Telkom Witel Lampung pada tahun 2017 yang digolongkan ke dalam lima *band* posisi. Jumlah karyawan terbanyak adalah karyawan dengan *band* posisi IV dan V yang masing-masing berjumlah 37 karyawan, sedangkan jika dilihat dari sisi jabatannya maka jumlah karyawan terbanyak adalah karyawan dengan jabatan *officer 1* dan 2 yang masing-masing berjumlah 36 karyawan. Jabatan dengan jumlah karyawan paling sedikit adalah GM (*general manager*) dan *Officer 3* yang masing-masing berjumlah 1 karyawan.

Mone, *et al.* (2011) dalam Mehrzi dan Singh (2016) menjelaskan bahwa penurunan tingkat keterikatan karyawan dapat berdampak pada produktivitas, layanan pelanggan, dan kinerja. Ibrahim dan Falasi (2014) dalam Mehrzi dan Singh (2016) mengemukakan bahwa manajer harus menangani pentingnya *engagement* karena akan meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dan akibatnya memimpin organisasi untuk mencapai tujuannya. Tabel 2 menunjukkan survei nilai kinerja individu (NKI) PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017.

Tabel 2. Survei Nilai Kinerja Individu (NKI) PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017

No.	Nilai Prestasi	Keterangan	Jumlah Karyawan
1.	P1	Istimewa	0
2.	P2	Baik sekali	87
3.	P3	Baik	0
4.	P4	Kurang	0
5.	P5	Kurang sekali	0
Total			87

Sumber: PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017

Tabel 2 menunjukkan tingkat kinerja individu karyawan PT Telkom Witel Lampung tahun 2017, secara umum dapat dilihat bahwa kinerja karyawan PT Telkom Witel Lampung hanya diisi oleh nilai NKI P2 yang merupakan kategori kinerja baik sekali. Sementara nilai NKI P1 yang merupakan kategori kinerja istimewa, tidak satupun dari karyawan PT Telkom Witel Lampung yang menempati kategori ini. Nilai NKI P3 (baik), P4 (kurang) P5 (kurang sekali) juga tidak dimiliki oleh karyawan PT Telkom Witel Lampung.

Schermuly, *et al.* (2017) menjelaskan bahwa salah satu kognisi pemberdayaan psikologis adalah kompetensi, yang merupakan keyakinan orang terhadap kemampuan dan kecakapan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Berikut tabel 3 menunjukkan tingkat kompetensi karyawan PT Telkom Witel Lampung.

Tabel 3. Tingkat Kompetensi Karyawan PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017

Nilai Kompetensi	Keterangan	Jumlah Karyawan	Presentase
K1	Istimewa secara keseluruhan	0	0%
K2	Memiliki kekuatan pada beberapa kompetensi yang dipersyaratkan	64	73.56%
K3	Memenuhi kompetensi yang dipersyaratkan	23	26.44%
K4	Perlu pengembangan pada beberapa kompetensi	0	0%
K5	Tidak memiliki kompetensi pada posisi yang diduduki	0	0%
Total		87	100%

Sumber: PT Telkom Witel Lampung Tahun 2017

Tabel 3 menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki nilai kompetensi 2 (K2) adalah sebanyak 64 karyawan, atau 73.56%. Sedangkan karyawan yang memiliki nilai K3 atau nilai kompetensi yang satu tingkat lebih rendah dibanding K2 adalah sebanyak 23 karyawan, atau sebesar 26.44%. Nilai kompetensi K4 dan K5 yang merupakan nilai kompetensi karyawan terburuk, juga tidak dimiliki oleh PT Telkom Witel Lampung. Nilai K1 yang merupakan kompetensi karyawan terbaik, belum dimiliki oleh karyawan PT Telkom Witel Lampung.

Mendonca dan Kanungo (2007) dalam Yang dan Wei (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan etis telah menjadi topik yang semakin menarik, karena perilaku

etis atau tidak etis dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi budaya organisasi dan akibatnya menentukan cara anggota organisasi berpikir dan berperilaku. Kepemimpinan etis secara proaktif mengelola moralitas, dan ini mengacu pada upaya pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dan membimbing perilaku etis mereka, seperti mengkomunikasikan standar etika dan mendisiplinkan karyawan yang mendemonstrasikan perilaku tidak etis (Engelbrecht, *et al.*, 2017). Tabel 4 berikut merupakan standar etika yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan PT Telkom (Persero) Tbk, termasuk di dalamnya karyawan PT Telkom Witel Lampung.

Tabel 4. Kode Etik Karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk

No.	Kode Etik
1.	Menjunjung tinggi kejujuran dan kewajaran dalam bertindak dan menjalankan tugas.
2.	Mengutamakan kepentingan Perusahaan di atas kepentingan pribadi, kelompok atau <i>Band</i> Posisi.
3.	Menghormati hak individual dan keragaman sebagai sumber kekuatan Telkom <i>Group</i> .
4.	Menjunjung tinggi budaya Perusahaan.
5.	Menjaga keamanan aset dan melindungi kerahasiaan informasi Perusahaan.
6.	Memberikan kualitas produk dan layanan terbaik kepada pelanggan.
7.	Senantiasa mengejar laba dan pertumbuhan usaha dengan tetap mematuhi ketentuan hukum dan etika bisnis.
8.	Bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang dijalankan.
9.	Menjaga dan meningkatkan reputasi Telkom <i>Group</i> .
10.	Peduli kepada masyarakat dan lingkungan hidup.

Sumber: *Annual Report* PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2016

Tabel 4 menunjukkan bahwa terdapat nilai-nilai yang jelas di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, dari penjabaran di atas, jelas terlihat bahwa PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sudah memberikan standar etika yang jelas dan harus dianut oleh setiap karyawannya. Kode etik PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk di tetapkan melalui Keputusan Direksi No.KD.201.01/2014 tentang etika bisnis di lingkungan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Kode Etik PT Telkom Indonesia

(Persero) Tbk berlaku bagi anggota direksi, anggota dewan komisaris dan karyawan keluarga besar PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dalam berhubungan dengan pelanggan, pemasok, kontraktor, sesama karyawan dan pihak-pihak lain yang mempunyai hubungan dengan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Karyawan pada PT Telkom Witel Lampung”**.

B. Rumusan Masalah

Pencapaian kinerja yang baik dan optimal merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berdasarkan data yang terlihat pada Tabel 2, terlihat bahwa kinerja individu dari karyawan PT Telkom Witel Lampung belum ada yang menempati posisi P1 yakni prestasi kinerja yang istimewa. Seluruh karyawan PT Telkom Witel Lampung menempati posisi P2, yakni prestasi kerja baik sekali. Hal tersebut tentu mengindikasikan bahwa masih terjadi masalah di PT Telkom Witel Lampung, sehingga belum ada karyawan yang mencapai kinerja individu paling tinggi (P1).

Pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis yang baik, akan menjadikan hubungan karyawan dan perusahaan, karyawan dan atasannya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Pemberdayaan psikologis memberikan karyawan rasa percaya diri terhadap kemampuan yang dimilikinya, sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan sangat baik. Rasa percaya diri dapat diperoleh dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi merupakan salah satu dimensi dalam

pemberdayaan psikologis. Kompetensi karyawan PT Telkom Witel Lampung masih didominasi oleh kompetensi tingkat 2 (K2) dan K3, bahkan belum ada karyawan yang memiliki kompetensi 1 (K1).

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti antara lain:

1. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap keterikatan karyawan PT Telkom Witel Lampung?
2. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap keterikatan karyawan PT Telkom Witel Lampung?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan karyawan PT Telkom Witel Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan PT Telkom Witel Lampung.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, diantaranya untuk:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang pengaruh pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan dan dapat menjadi salah satu referensi bagi para akademisi dan bagi penelitian lebih lanjut yang memiliki topik sama.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan gambaran bagi perusahaan mengenai kualitas relasi antara bawahan dan atasan yang sedang terjadi dan memberikan gambaran kepuasan harapan karyawan terhadap perusahaan. Jika hipotesis dalam penelitian ini terbukti, perusahaan nantinya dapat berupaya untuk meningkatkan kualitas pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis antara karyawan dan atasan, dan memenuhi harapan karyawan yang tidak tertuang dalam kontrak kerja sehingga dapat meningkatkan keterikatan karyawan di tempat kerja.

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

A. Pemberdayaan Psikologis

1. Pengertian Pemberdayaan psikologis

Konsep mengenai pemberdayaan psikologis telah diperkenalkan oleh beberapa peneliti, diantaranya Conger dan Kanungo (1988) dalam Ugwu, *et al.* (2014) yang mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai konsep motivasional tentang pemenuhan diri, yang secara lebih spesifik dapat dinyatakan sebagai meningkatnya motivasi tugas intrinsik yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kerjanya. Lebih lanjut, menurut Conger dan Kanungo (1988) dan Thomas dan Velthouse (1990) dalam Singh, *et al.* (2013) pemberdayaan psikologis merupakan konsep peningkatan motivasi individu di tempat kerja melalui pendelegasian wewenang ke tingkat terendah dalam sebuah organisasi, sehingga keputusan yang kompeten dapat dibuat. Peningkatan motivasi individu yang bermuara pada keputusan yang kompeten tentu menjadikan pemberdayaan psikologis sebagai variabel yang penting bagi organisasi.

Sejalan dengan Conger dan Kanungo (1988), Spreitzer (1995), dan Spreitzer, *et al.* (1997) dalam Singh, *et al.* (2013) mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai pola pikir global yang mencakup empat kognisi (makna pekerjaan,

kompetensi, determinasi diri, dan pengaruh) yang mencerminkan orientasi proaktif yang berkenaan dengan individu dalam organisasi.

Keyakinan akan kemampuan individu dalam melaksanakan peran kerjanya sangat dibutuhkan dalam kegiatan organisasi. Menurut Meyerson dan Kline (2008) pemberdayaan psikologis adalah keyakinan seorang individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait dengan ketrampilan dan kompetensi. Lebih jauh, Meyerson dan Kline (2008) menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkaitan dengan bagaimana orang-orang yang kompeten atau mampu merasa diberdayakan di lingkungan kerjanya. Mereka yang merasa lebih kompeten tentang kemampuannya dan berhasil diberdayakan atau memiliki tingkat pemberdayaan psikologis lebih tinggi seharusnya akan :

1. Merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.
2. Akan lebih berkomitmen secara afektif terhadap organisasi.
3. Memiliki niat yang lebih rendah untuk keluar dari organisasi.
4. Menunjukkan kinerja yang lebih positif.

2. Dimensi Pemberdayaan Psikologis

Thomas dan Velthouse (1990) dalam Kazlauskaite, *et al.* (2011) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dapat dikelompokkan ke dalam empat dimensi, yaitu:

1. Pengaruh
2. Kompetensi
3. Keberartian
4. Pilihan

Spreitzer (1995), dan Spreitzer, *et al.* (1997) dalam Singh, *et al.* (2013) merumuskan empat dimensi penting yang membentuk konstruksi pemberdayaan psikologis yaitu:

1. Makna pekerjaan (*meaning*)

Mencerminkan nilai yang dimiliki suatu tugas sehubungan dengan sistem kepercayaan seseorang.

2. Kompetensi (*competence*)

Kompetensi mengukur sejauh mana seseorang mampu melakukan tugas dengan sukses dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

3. Determinasi diri (*self-determination*)

Mengukur jumlah otonomi atau kontrol seseorang atas tugas atau perilakunya .

4. Pengaruh (*impact*)

Memperkirakan sejauh mana seseorang yakin bahwa ia dapat membuat perbedaan dalam hasil kerja organisasi.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini terkait variabel pemberdayaan psikologis, yaitu teori yang dikemukakan oleh Spreitzer (1995), dan Spreitzer, *et al.* (1997) dalam Singh, *et al.* (2013).

B. Kepemimpinan Etis

1. Pengertian Kepemimpinan Etis

Studi mengenai kepemimpinan etis telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti, sebab kepemimpinan etis akan menghasilkan hubungan kerja yang sehat bagi pemimpin dan bawahan. Beberapa peneliti memberikan definisi mengenai kepemimpinan etis, diantaranya adalah Yukl, *et al.* (2011) yang mendefinisikan

kepemimpinan etis sebagai gaya kepemimpinan yang terpisah dan hanya memusatkan perhatian sebagai unsur-unsur etis dari gaya kepemimpinan lainnya. Peneliti lain yang mendefinisikan kepemimpinan etis adalah Brown, *et al.* (2005) dalam Engelbrecht, *et al.* (2014) yang mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku normatif yang sesuai melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku semacam itu kepada para pengikutnya melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan.

Menurut Brown dan Trevino (2006) dalam Ismail dan Daud (2014) kepemimpinan etis adalah dua aspek utama dari moral individu dan moral manajer. Aspek moral individu mengacu pada karakteristik kepribadian pemimpin, seperti perilaku dan pengambilan keputusan. Aspek moral manajer mengacu pada usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, membimbing perilaku etis pengikut seperti mengkomunikasikan tentang standar etis dan mendisiplinkan karyawan yang menunjukkan perilaku tidak etis.

Hubungan antara pemimpin dan bawahannya tentu menjadi hal penting dalam terjalinnya hubungan kerja yang baik. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Cheng, *et al.* (2014) seorang pemimpin dengan nilai etika akan memperlakukan kerwayannya secara adil, dan mempertimbangkan kebutuhan mereka. Perlakuan etis dari pemimpin dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan kepercayaan, sehingga meningkatkan motivasi karyawan dan mempromosikan keterikatan karyawan.

2. Dimensi Kepemimpinan etis

Menurut Kalshoven, *et al.* (2011) kepemimpinan etis memiliki empat dimensi, yaitu:

- a. Keadilan.
- b. Integritas.
- c. Orientasi pada manusia (*people orientation*).
- d. Mengklarifikasi peran (*role clarification*).
- e. Panduan etis (*ethical guidance*).
- f. Berbagi kekuatan (*power sharing*).

Menurut Yukl, *et al.* (2013) berikut dimensi dari kepemimpinan etis:

- a. Kejujuran.
- b. Integritas.
- c. Keadilan.
- d. Altruisme.
- e. Konsistensi nilai dan perilaku.
- f. Mengkomunikasikan nilai-nilai etis.
- g. Memberikan panduan etis.

Pemimpin dengan nilai etika yang tinggi, tentu perilaku serta kepemimpinannya akan sejalan dengan tujuh dimensi dari variabel kepemimpinan etis di atas. Teori terkait variabel kepemimpinan etis yang digunakan dalam penelitian ini yakni teori yang dikemukakan oleh Yukl, *et al.* (2011).

C. Keterikatan Karyawan

1. Pengertian Keterikatan Karyawan

Topik mengenai keterikatan karyawan merupakan topik yang semakin menarik untuk diteliti, sebab menurut Engelbrecht, *et al.* (2016) kunci penggerak dari kompetitif dan suksesnya organisasi adalah keterikatan karyawan. Beberapa definisi dari keterikatan karyawan telah dikemukakan oleh beberapa peneliti, diantaranya Mercer, *et al.* (2007) dalam Nabilah dan Sembiring (2014) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan merupakan keadaan psikologis di mana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* (tuntutan kerja) . Menurut Cataldo (2011) karyawan yang terikat akan menunjukkan tujuh sikap positif terhadap pekerjaannya, yaitu:

1. Memiliki kinerja tinggi yang konsisten.
2. Inovatif.
3. Bekerja dengan efisien.
4. Sangat memahami peran mereka, dan memahami tujuan organisasi.
5. Sangat berkomitmen terhadap apa yang mereka lakukan.
6. Sangat antusias.
7. Berkomitmen terhadap organisasi, kelompok kerja, dan pekerjaan mereka.

Lebih lanjut, Cataldo (2011) juga menjelaskan bahwa terdapat beberapa kerugian jika tingkat keterikatan karyawan rendah, yakni:

1. Menurunkan produktivitas dan kinerja.
2. Menambah tingkat *turnover* karyawan.

3. Meningkatkan absensi.
4. Menurunkan kepuasan pelayanan pelanggan.

Peneliti lain yang memberikan definisi terkait keterikatan kerja adalah Kahn, (1990) dan Schaufeli, *et al.* (2002) dalam Hansen, *et al.* (2014) yang mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai gambaran keadaan psikologis dan motivasional, dimana karyawan turut andil dalam pekerjaannya dan memajukan tujuan organisasi. Rich, *et al.* (2010) dalam Cheng, *et al.* (2014) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai motivasi yang unik dan dikonseptualisasikan sebagai penyertaan anggota organisasi terhadap peran pekerjaan mereka dalam hal energi fisik, kognitif, dan emosional.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) Keterikatan Karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja yang dikarakteristikan oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (fokus). Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa peneliti di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan merupakan keadaan dimana karyawan merasa terikat, merasa berkepentingan, serta memiliki semangat dalam mengerjakan pekerjaannya.

2. Dimensi Keterikatan karyawan

Kahn (1990) mengemukakan tiga dimensi dari keterikatan karyawan, yaitu:

1. Aspek kognitif

Aspek kognitif mengacu pada keyakinan seorang karyawan terhadap organisasi, pemimpin, dan kondisi pekerjaan.

2. Aspek fisik

Aspek fisik merupakan energi fisik yang dikerahkan oleh karyawan dalam melaksanakan perannya.

3. Aspek emosional

Aspek emosional mengacu pada bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya.

Dimensi atau aspek-aspek dari keterikatan karyawan menurut Schaufeli dan Bakker (2003) yaitu :

1. Semangat (*vigor*)

Semangat dicirikan oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan

2. Dedikasi (*dedication*)

Dedikasi mengacu pada keterlibatan kuat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan (Schaufeli dan Bakker, 2003).

3. Fokus (*absorption*)

Fokus, ditandai dengan terkonsentrasi sepenuhnya dan dengan senang hati asyik dengan pekerjaan seseorang, dimana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini terkait variabel keterikatan karyawan adalah teori milik Schaufeli dan Bakker (2003).

D. Penelitian Terdahulu

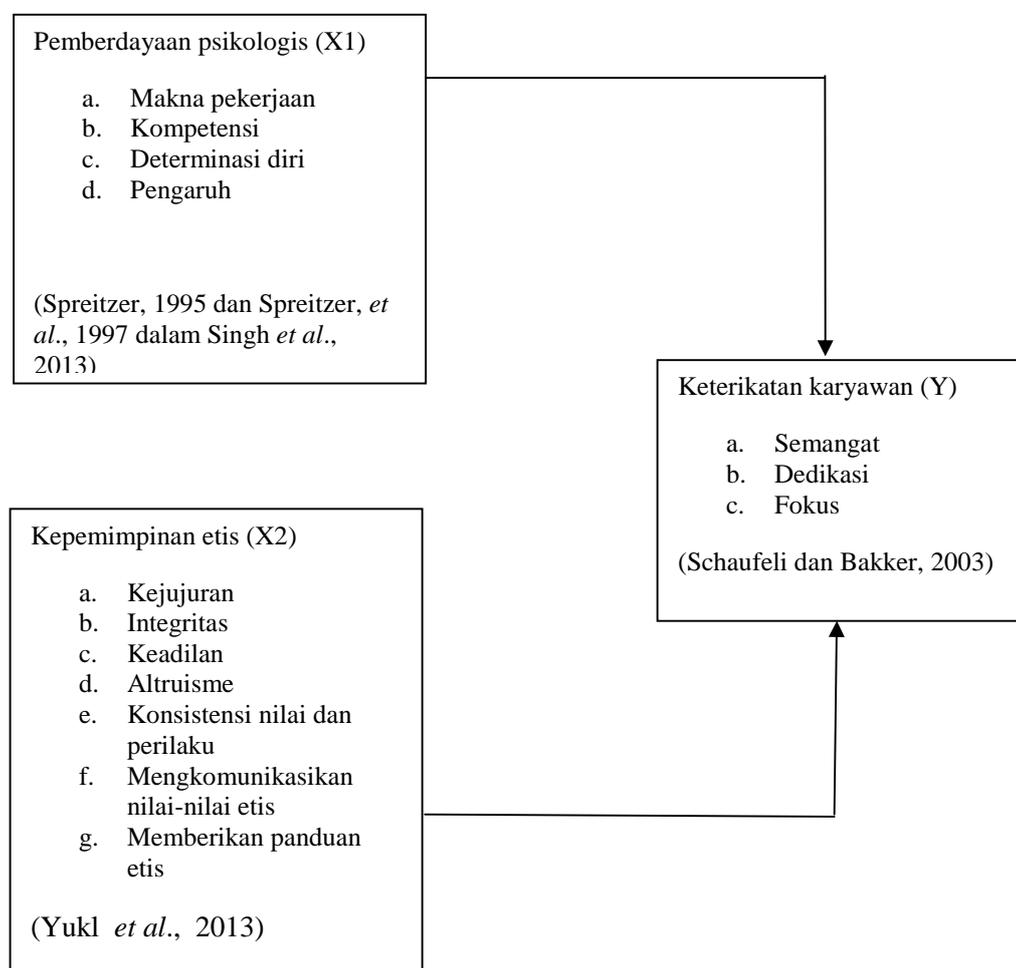
Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh peneliti adalah sebagai berikut.

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil
1.	Ugwu, Onyishi dan Sanchez (2014)	<i>Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment.</i>	<i>Organizational trust</i> dan pemberdayaan psikologis merupakan prediktor dari keterikatan karyawan dan keduanya memiliki hubungan yang positif terhadap keterikatan karyawan
2.	Engelbrecht, Heine, dan Mahembe (2017)	<i>Integrity, ethical leadership, trust and work engagement</i>	<i>Trust in the leader</i> dan kepemimpinan etis memiliki hubungan yang positif terhadap keterikatan karyawan
3.	Anitha J. (2014)	<i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance.</i>	Semua faktor yang menjadi prediktor dari keterikatan karyawan yang paling memiliki dampak terbesar adalah lingkungan kerja, tim dan hubungan rekan kerja. Keterikatan karyawan mempunyai dampak yang signifikan pada <i>performance</i> .
4.	Mehrzi dan Singh (2016)	<i>Competing through employee engagement: a proposed frame work</i>	<i>Organizational culture, leadership, perceived organizational support</i> , dan <i>team work</i> memiliki hubungan yang signifikan positif dengan keterikatan karyawan, dan dimediasi oleh <i>employee motivation</i> .

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada jumlah variabel yang digunakan pada penelitian ini. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yakni variabel pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis. Penelitian terdahulu hanya meneliti variabel pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan karyawan saja, atau variabel kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan saja.

E. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Pengaruh Pemberdayaan psikologis dan Kepemimpinan etis terhadap Keterikatan karyawan

F. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan, dan tinjauan pustaka, maka peneliti dapat mengambil hipotesis berupa:

1. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT Telkom Witel Lampung.
2. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT Telkom Witel Lampung.

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kausalitas yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi. Menurut Sanusi (2011), terdapat enam desain penelitian yaitu : desain penelitian deskriptif, desain penelitian kausalitas, desain penelitian korelasional, desain penelitian tindakan, desain penelitian eksperimental yang sebenarnya, desain eksperimental semu, dan desain penelitian *grounded*.

Desain penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel. Hubungan sebab-akibat tersebut umumnya sudah dapat diprediksi oleh peneliti, sehingga peneliti dapat menyatakan klasifikasi variabel penyebab, variabel antara, dan variabel terikat (tergantung).

B. Objek Penelitian

Penelitian ini akan mengambil populasi pada karyawan PT Telkom Witel Lampung.

C. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain (Sanusi, 2011), variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis.

2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi variabel lain (Sanusi, 2011), variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah keterikatan kerja.

D. Sumber Data

Sekaran (2006) menyatakan bahwa data primer merupakan informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel penelitian yang diteliti. Berdasarkan sifatnya, data primer dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Data kualitatif, bersifat tidak terstruktur sehingga variasi data dari sumbernya mungkin sangat beragam, hal ini disebabkan karena para karyawan yang terlibat dalam penelitian diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat. Data ini diperoleh langsung dari PT Telkom Witel Lampung seperti hasil kuesioner, dan informasi-informasi lainnya yang menunjang penelitian ini.
2. Data kuantitatif, bersifat terstruktur sehingga mudah dibaca peneliti. Data kuantitatif yaitu data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh langsung dari PT Telkom Witel Lampung seperti jumlah pegawai, dan data-data lain yang menunjang penelitian ini.

Data sekunder merupakan informasi yang diperoleh dari sumber yang telah ada atau dari penelitian sebelumnya, seperti web, internet, catatan atau dokumentasi perusahaan, dan studi kepustakaan terkait dengan topik penelitian. Data sekunder dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Data internal, yaitu data yang bersifat internal atau dari dalam perusahaan yang bersangkutan.
2. Data eksternal yaitu data yang bersifat eksternal atau data yang telah disediakan oleh pihak tertentu di luar perusahaan.

E. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Terdapat beberapa metode dalam pengumpulan data untuk penelitian, berikut ini adalah dua cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang diperlukan peneliti, yaitu:

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang diharapkan dari responden. Menurut Sugiyono (2013) kuesioner juga cocok digunakan jika jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner yang akan disebar dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel pemberdayaan psikologis yang diadopsi dari (Spretzer, 1995, dan

Spreitzer, *et al.*, 1997 dalam Singh *et al.*, 2013), variable kepemimpinan etis yang diadopsi dari (Yukl *et al.*, 2013), dan variable keterikatan karyawan yang diadopsi dari (Scaufeli dan Bakker, 2003).

2. Studi Kepustakaan

Kegiatan pengumpulan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur, serta publikasi-publikasi lain yang dapat dijadikan sumber penelitian.

F. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sekaran (2006) populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Witel Lampung sebanyak 87 karyawan per 2017. Menurut Sekaran (2006) sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi, dengan kata lain sejumlah, tapi tidak semua elemen populasi akan membentuk sampel.

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan PT Telkom Witel Lampung sejumlah 86 karyawan, sesuai dengan variabel kepemimpinan etis. Karena kepemimpinan yang akan diukur merupakan kepemimpinan GM (*general manager*) PT Telkom Witel Lampung, maka GM (1 orang) tidak dapat menjadi sampel dalam penelitian ini, sehingga penelitian ini menggunakan populasi 86 responden.

G. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Nazir (2009) menyatakan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.

Tabel 6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel	Skala Likert
Pemberdayaan psikologis (X1)	Pemberdayaan psikologis merupakan pola pikir global yang mencakup empat kognisi (<i>meaning, competence, self-determination, dan impact</i>) yang mencerminkan orientasi proaktif berkenaan dengan individu dalam organisasi. (Spreitzer, 1995 dan Spreitzer <i>et al.</i> , 1997 dalam Singh <i>et al.</i> , 2013)	Pemberdayaan psikologis memiliki 4 dimensi, yaitu: a. Makna pekerjaan b. Kompetensi c. Determinasi diri d. Pengaruh Contoh item kuesioner yaitu: "Pekerjaan saya sangat penting bagi saya". (Spreitzer, 1995 dan Spreitzer <i>et al.</i> , 1997 dalam Singh <i>et al.</i> , 2013)	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = TS 5 = SS (Sekaran, 2006)
Kepemimpinan Etis (X2)	Kepemimpinan etis merupakan gaya kepemimpinan yang terpisah, dan hanya memusatkan perhatian pada unsur-unsur etis dari gaya kepemimpinan lainnya. (Yukl <i>et al.</i> , 2013)	Kepemimpinan etis memiliki 6 dimensi, berupa: a. Kejujuran b. Integritas c. Keadilan d. Altruisme e. Konsistensi nilai dan perilaku f. Mengkomunikasikan nilai-nilai etis g. Memberikan panduan etis	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = TS 5 = S S (Sekaran, 2006)

Lanjutan Tabel 6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel	Skala Likert
		Contoh item kuesioner yaitu: “Pemimpin saya sangat peduli terhadap nilai dan etika” (Yukl <i>et al.</i> , 2013)	
Keterikatan Karyawan (Y)	Keterikatan Karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja yang dikarakteristikan oleh <i>vigor</i> , <i>dedication</i> , dan <i>absorption</i> . (Schaufeli dan Bakker, 2003)	Keterikatan Karyawan mempunyai 3 dimensi, yaitu: a. Semangat b. Dedikasi c. Fokus Contoh item kuesioner yaitu: “Saya sangat bersemangat di tempat kerja” (Schaufeli dan Bakker, 2003)	1 = STS 2 = TS 3 = N 4 = TS 5 = SS (Sekaran, 2006)

H. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Menurut Ghozali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Metode uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis faktor dengan bantuan *software* SPSS. Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) digunakan untuk mengukur tingkat intrakolerasi antar variabel yang dapat atau tidaknya dilakukan analisis. Bila nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat dilanjutkan. Suatu indikator dinyatakan valid jika memiliki *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Nilai *loading factor* yang kurang dari 0,5 dengan item pertanyaan yang mengalami *cross loading* dengan nilai terkecil harus dikeluarkan dan begitu seterusnya sampai tidak ada lagi nilai yang kurang dari 0,5.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator variabel. Hasil ukur dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama, diperoleh hasil yang relatif sama. Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS dan uji reliabilitas menggunakan teknik pengukuran *Chronbach Alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *Chronbach Alpha* $> 0,6$.

1. Uji Normalitas

Ghozali (2013) uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid dan statistik parametrik tidak dapat digunakan.

Dasar pengambilan untuk uji normalitas data adalah:

1. Jika data menyebar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

I. Metode Analisis

1. Deskripsi Hasil Survei

Deskripsi hasil survei dilakukan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi, atau tentang kecenderungan yang tengah berlangsung.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan di PT Telkom Witel Lampung dengan menggunakan rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + {}_1X_1 + {}_2X_2$$

Keterangan:

Y = Variabel keterikatan karyawan

X₁ = Variabel pemberdayaan psikologis

X₂ = Variabel kepemimpinan etis

a = Konstanta

_{1,2} = Koefisien (Sugiyono, 2013)

J. Pengujian Hipotesis

Menurut Nazir (2009) hipotesis berfungsi untuk memberi suatu pernyataan berupa dugaan tentang hubungan tentatif antara fenomena-fenomena dalam penelitian. Secara umum hipotesis dapat diuji dengan dua cara, yaitu mencocokkan dengan fakta atau dengan mempelajari konsistensi logis. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan dengan uji regresi linier berganda

menggunakan *software* SPSS 18, dengan angka signifikansi $< 0,05$ dengan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel } (0,05)$, maka hipotesis didukung.
- b. Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel } (0,05)$, maka hipotesis tidak didukung.

V. SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh pemberdayaan psikologis (makna pekerjaan, kompetensi, determinasi diri dan pengaruh) dan kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan (semangat, dedikasi, dan fokus) pada karyawan di kantor PT Telkom Witel Lampung, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu:

1. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan PT Telkom Witel Lampung. Karyawan yang diberdayakan secara psikologis, akan merasa keberadaannya lebih dihargai oleh perusahaan, dan percaya bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil pekerjaan dengan baik, serta akan lebih merasa terikat (*engaged*) terhadap pekerjaan mereka.
2. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan PT Telkom Witel Lampung. Ketika karyawan diperlakukan dengan cara yang adil dan terhormat oleh pemimpinnya, mereka cenderung melakukan tindakan balasan dengan memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan mereka, dan bersedia untuk lebih terikat (*engaged*) dalam pekerjaan.

B. Saran

Setelah peneliti melakukan penelitian dan menarik kesimpulan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Karyawan di kantor PT Telkom Witel Lampung sebaiknya lebih diberikan kebebasan dalam melakukan pekerjaan mereka, serta perasaan mampu melakukan pekerjaan perlu ditingkatkan lagi.
2. Pemimpin PT Telkom Witel Lampung sebaiknya lebih jelas saat mendelegasikan wewenang, lebih berusaha adil meski tidak mudah, lebih adil dalam pemberian *reward*, dan lebih peduli dengan kebutuhan bawahan.
3. PT Telkom Witel Lampung sebaiknya memberikan lebih banyak semangat untuk karyawannya, dan membantu karyawan untuk lebih kuat mental dalam bekerja.

C. Keterbatasan Penelitian

1. Terdapat beberapa responden yang tidak mengisi dengan lengkap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner, sehingga kuesioner tidak dapat diolah.
2. Responden dalam penelitian ini dibatasi dalam lingkup sampel yaitu hanya di kantor PT Telkom Witel Lampung. Bagi peneliti selanjutnya, penulis sarankan untuk memperluas ukuran sampel agar tingkat generalisasi menjadi lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anitha, J. 2014. "Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63. pp. 308-323.
- Annual Report PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, Tahun 2016.*
- Brown, M.E., Trevino, L.K., and Harrison D.A. 2005. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 97. pp. 117-134.
- Cataldo, P. 2011. "Focusing on Employee Engagement: How to Measure it and Improve it". *UNC Kenan Flager-Business School*. pp. 1-17.
- Cheng, J.W., Chang, S.C., Kuo, J.H. and Cheung, Y.H. 2014. "Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior". *Industrial Management and Data Systems*. Vol. 114. pp. 817-831.
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N. 1988. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy Of Management Review*. Vol. 13. pp. 471-482.
- Engelbrecht, A., Heine, G., and Mahembe, G. 2017. "Integrity, Ethical Leadership Trust and Work Engagement". *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 38. pp. 368-379.
- Garnero, A., Kampelmann, S., and Rycx, F. 2013. "Parttime Work, Wages and Productivity: Evidence from Belgian Matched Panel Data". IZA Discussion Paper No. 7789.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* . Semarang. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi Ke Tujuh*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen, A., Byrne, Z. and Kiersch, C. 2014. "How Interpersonal Leadership Relates to Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 29. pp. 953-972.

- Ismail, I., and Daud, Y. 2014. "Influence of Ethical Leadership towards Organizational Commitment in Schools". *International Journal of Scientific and Research Publications*. Vol. 4. pp. 2250-3153.
- Kalshoven, D.N. Den Hartog D.N., and De Hoogha H.B. 2011. "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality". *Journal Of Business Ethics*. Vol. 100. pp. 349-366.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., and De Hoogh, A.H.B. 2011. "Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure". *The Leadership Quarterly*. Vol. 22. pp. 51-69.
- Kalshoven, K., Van Dijk, H., and Boon, C. 2016. "Why and When does Ethical Leadership Evoke Unethical Follower Behavior?". *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 31. pp. 500-515.
- Keputusan Direksi No.KD.201.01/2014 tentang Etika Bisnis. Jakarta: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.
- Mehrzi, N.A., Singh, S.K. 2016. "Competing through Employee Engagement: A Proposed Frame Work International". *Journal Of Productivity and Performance Management*. Vol. 65. pp. 831-843.
- Meyerson, S.L., and Kline, T.J.B. 2008 "Psychological and Environmental Empowerment : Antecedents and Consequences ". *Leadership and Organisational Development Journal*. Vol. 29. pp. 444-460.
- Monahan, K. 2012. "A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organization". *Emerging Leadership Journeys*. Vol.5. pp. 50-60.
- Nabilah, R. dan Sembiring, J. 2014. "Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT Telekomunikasi Indonesia Tbk". *Jurnal Manajemen Indonesia*. Vol. 14. pp. 47-58.
- Nazir, M. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sanborn, P. and Oehler, K. 2013. "Trends in Global Employee Engagement". *Report Highlights*. pp. 1-5. New York: The Aon Hewitt Associate.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta. Salemba Empat.
- Scaufeli, W. and Bakker, A. 2003. Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit. *Utrecht University*. *Utrecht*.
- Schermuly, C.C., Busch, V., and Grabmann, C. 2017. "Psychological Empowerment, Psychological and Physical Strain and the Desired Retirement Age". *Personnel Review*. Vol. 46. pp. 950-969.

- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sheraz, A., Zaheer, A., Rehmanand, K., and Nadeem, M. 2012. "Enhancing Employee Performance Through Ethical Leadership, Transformational Leadership and Organizational Culture in Development Sector of Pakistan". *African Journal of Business Mnagement*. Vol. 6. pp. 1244-1251.
- Singh, S., Kodwani, A.D., and Agrawal, R.K. 2013. "Role of Lifestyle Orientation and Perceived Organizational Functioning in Psychological Empowerment of IT Professionals". *Benchmarking: an International Journal*. Vol. 20. pp. 396-418.
- Spreitzer, G.M. 1995. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*. Vol 38. pp. 1442-1465.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung . Alfabeta.
- Ugwu, F.O., Onyishi, I.E., and Rodriguez-Sanchez, A.M. 2014. " Linking Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of Psychological Empowerment". *Personal Review*. Vol. 43. pp. 377-400.
- Whetten, D.A., and Cameron, K.S. 2005. "Developing Management Skills". International Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yang, Q., and Wei, H. 2017. "Ethical Leadership and Employee Task Performance: Examining Moderated Mediation Process". *Management Decision*. Vol. 55. pp. 1506-1520.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., and Prussia, G.E. 2013. " An Improved Measure of Ethical Leadership". *Journal of Leadership and Organization Studies*. Vol. 20. pp. 38-48.