

**PENGARUH PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN KEPEMIMPINAN ETIS  
TERHADAP KETERIKATAN KERJA PADA  
KARYAWAN PDAM WAY RILAU**

**(Skripsi)**

**Oleh:**

**Anjar Ahmadi**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG**

**2024**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN PDAM WAY RILAU**

**Oleh**

**Anjar Ahmadi**

PDAM atau Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu unit usaha milik daerah kota Bandar Lampung, yang memiliki peran untuk mendistribusikan air bersih bagi masyarakat umum. Permasalahan dalam penelitian ini adalah kurangnya keterikatan kerja yang dipengaruhi oleh kehadiran dibulan November 2023 yang belum maksimal dan dibuktikan dengan data daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan pada bagian ketaatan hanya mengalami peningkatan sebesar 0,32 pertahun dan rata-rata B untuk peningkatan skala pertahun. Adanya pergantian kepemimpinan yang baru pada tahun 2022 sehingga hal inilah yang menjadi fokus peneliti untuk melihat pemberdayaan psikologis oleh kepemimpinan yang baru terhadap keterikatan kerja karyawan PDAM Way Rilau. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja karyawan PDAM Way Rilau. Populasi penelitian sebanyak 253 orang dan sampel diambil sebanyak 156 orang. Pengumpulan data melalui kuesioner berdasarkan teknik random sampling dan diolah menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda dengan bantuan software SPSS. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dengan demikian hipotesis penelitian ini didukung. Karyawan PDAM Way Rilau sebaiknya memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk berperan aktif di departemen atau bagian kerja mereka berupa suatu masukan, kontribusi, kompetensi maupun hubungan antar karyawan dan diharapkan setiap karyawan membuat *to do list* harian agar bersemangat dalam pergi bekerja. Bagi perusahaan sebaiknya memberikan ruang diskusi untuk membahas etika tentang perilaku yang tidak etis yang akan menghambat pekerjaan, hal tersebut demi untuk keberlangsungan perusahaan.

Kata Kunci: Pemberdayaan Psikologis, Kepemimpinan etis, Keterikatan Kerja

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ETHICAL LEADERSHIP ON WORK ENGAGEMENT IN PDAM WAY RILAU EMPLOYEES***

***By***

***Anjar Ahmadi***

*PDAM or Regional Drinking Water Company is one of the regionally owned business units of the city of Bandar Lampung, which has a role to distribute clean water to the general public. The problem in this study is the lack of work engagement which is influenced by attendance in November 2023 which has not been maximized and is evidenced by the data on the job performance assessment list in the obedience section which has only increased by 0.32 per year and an average of B for annual scale improvement. There is a change in new leadership in 2022 so this is the focus of researchers to look at psychological empowerment by new leadership on employee engagement at PDAM Way Rilau. This study aims to determine the effect of psychological empowerment and ethical leadership on employee engagement of PDAM Way Rilau. The study population was 253 people and the sample was taken as many as 156 people. Data collection through questionnaires based on random sampling techniques and processed using Multiple Linear Regression Analysis with the help of SPSS software. The results of the study indicate that psychological empowerment and ethical leadership have a positive and significant effect on work engagement, thus the research hypothesis is supported. PDAM Way Rilau employees should provide opportunities for each employee to play an active role in their department or work section in the form of input, contribution, competence and relationships between employees and it is hoped that each employee will make a daily to do list to get excited about going to work. For the company, it should provide a discussion space to discuss ethics about unethical behavior that will hinder work, this is for the sustainability of the company.*

***Keywords: Psychological Empowerment, Ethical Leadership, Work Engagement***

**PENGARUH PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN KEPEMIMPINAN ETIS  
TERHADAP KETERIKATAN KERJA PADA  
KARYAWAN PDAM WAY RILAU**

**Oleh**

**ANJAR AHMADI**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



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

**2024**

Judul Skripsi

**PENGARUH PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS  
DAN KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP  
KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN  
PDAM WAY RILAU**

Nama Mahasiswa

**Anjar Ahmadi**

Nomor Pokok Mahasiswa

**2011011034**

Program Studi

**S1 Manajemen**

Fakultas

**Ekonomi dan Bisnis**



**NIP. 196103261986032001**

**MENGETAHUI**

**2. Ketua Jurusan Manajemen**

**Dr. Ribhan, S.E., M.Si**

**NIP. 196807082002121003**

**MENGESAHKAN**

1. **Tim Penguji**

**Ketua Penguji**

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

**Penguji Utama**

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

**Sekretaris Penguji**

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

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Prof. Dr. Nairobi S.E., M.Si.**

**NIP. 19660621 199003 1 003**

3. **Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 03 September 2024**



## PENYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Anjar Ahmadi

NPM : 2011011034

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Judul : Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Dan Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Kerja Pada Karyawan PDAM Way Rilau

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi atau hasil karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada peneliti.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi

Bandar Lampung, 23 September 2024

Yang Membuat Pernyataan,



Anjar Ahmadi  
NPM. 2011011034

## RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap penulis bernama Anjar Ahmadi dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 05 Agustus 2002, anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Herman Suardi dan Ibu Trisnawati. Saat ini penulis dan keluarga menetap di Jl. Selat Malaka 3 gg. Selat sunda VII RT 05 Panjang Selatan, Panjang, Kota Bandar Lampung, Lampung.

Pendidikan dimulai dari SDN 01 Karang Maritim dan selesai pada tahun 2014, SMPN11 Bandar Lampung dan selesai pada tahun 2017, SMAN 1 Kaur dan selesai pada tahun 2020, kemudian mengikuti Pendidikan tingkat perguruan tinggi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Lampung dimulai pada semester 1 Tahun Akademik 2020/2021.

## **MOTTO**

"Yakinlah, ada sesuatu yang menantimu setelah sekian banyak kesabaran yang kau jalani, yang akan membuatmu terpana, hingga kau lupa betapa pedihnya rasa sakit."

**(Ali bin Abi Thalib)**

“Tidak ada mimpi yang gagal, yang ada hanyalah mimpi yang tertunda. Cuma sekiranya kalau teman-teman merasa gagal dalam mencapai mimpi, jangan khawatir mimpi-mimpi lain bisa diciptakan.”

**(Windah Basudara)**

“Jadikanlah proses sebagai pembelajaran agar kedepannya menjadi bahan cerita manis suatu saat nanti dan jadilah yang terbaik dari yang terbaik.”

**(Anjar Ahmadi)**

## **PERSEMBAHAN**

Bismillahirrahmanirrahim

*Syukur Alhamdulillah atas Kehadirat Allah SWT dengan segala Nikmat, Karunia, serta hidayah-Nya kepada Penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.*

*Sholawat dan salam senantiasa tercurah kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW. Kupersembahkan karya kecil ini sebagai tanda cinta dan kasih sayangku kepada:*

*Kedua Orang Tuaku Ayah Herman Suardi dan Ibu Trisnawati. Terimakasih untuk Ayah dan Ibu segala kesuksesan yang ku raih sampai saat ini adalah berkat doa-doa yang Ayah dan Ibu panjatkan di setiap sujud malam. Terima kasih Ayah dan Ibu atas semua harapan, kasih sayang dan doa terbaik yang selalu ada hanya untukku*

*Terimakasih untuk dosen pembimbingku (Yuningsih, S.E., M.M) yang telah mengorbankan waktunya untuk membimbing peneliti sampai di titik ini.*

*Adikku Irfan Saputra, maaf jika kakakmu ini tidak bisa memberikan contoh yang baik untukmu. Maafkanlah kakakmu yang penuh dengan kekurangan ini. Teruslah berkembang sampai kelak kau bisa membanggakan keluarga kita.*

*Keluarga besarku yang selalu memberikan semangat dan nasihat dikala aku membutuhkan.*

*Serta sahabat sahabatku yang di kampus dan sahabatku yang sedang berada di bengkulu, senantiasa memberikan dorongan dan motivasi untuk masa depanku.*

*Kepada seluruh tenaga pendidik terimakasih atas bimbingan dan pembelajarannya selama ini, dengan segala keterbasan yang aku miliki.*

## SANWACANA

Alhamdulillah, Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dimana skripsi ini disusun sebagai salah satu bagian dari persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan program Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung. Sholawat serta salam tidak lupa selalu tercurahkan atas manusia yang akhlaknya paling mulia, yang telah membawa perubahan luar biasa di muka bumi dan menjadi uswatun hasanah yaitu Rasulullah Muhammad SAW.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari peranan dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung sekaligus dosen sekretaris penguji skripsi saya, terima kasih telah memberikan banyak sekali masukan saran dan petunjuk dalam penyempurnaan skripsi saya.
4. Ibu Yuningsih, S.E., M.M. Selaku Pembimbing Skripsi saya, terimakasih telah mengorbankan waktu untuk bimbingan, dan motivasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M selaku Dosen Penguji Utama yang telah membantu berupa arahan, petunjuk dan masukan demi kesempurnaan skripsi ini.
6. Ibu Lis Andriani HR, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembahas yang telah memberikan bimbingan dan saran kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

7. Bapak Rinaldi Bursan, S.E., M.M., selaku Pembimbing Akademik, terimakasih atas waktu yang telah diberikan.
8. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman yang sangat berharga dan tidak bernilai harganya bagi penulis.
9. Almamater Universitas Lampung tercinta yang telah mendewasakan dan memberikan banyak pelajaran berharga.
10. PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung di mana tempat penulis melakukan penelitian dan telah menerima dengan sangat baik sehingga penulisan dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Teristimewa untuk kedua orang tuaku, Bapak Herman Suardi dan Ibu Trisnawati atas cinta kasih yang senantiasa mendoakan tanpa henti, bekerja keras, memberi kepercayaan, serta mengiringi perjalanan hidup penulis.
12. Adikku Irfan Saputra yang telah banyak memberikan kasih sayang, doa, dan dukungan baik moril maupun materil serta sekaligus penyemangat bagi peneliti.
13. Sahabatku Yualam, terima kasih atas waktu yang telah diberikan dari awal masuk perkuliahan sampai saat ini sudah banyak membantu peneliti baik berupa dorongan motivasi, tempat singgah kostan dikala selesai dari kampus, sekali lagi saya sampaikan terima kasih.
14. Sahabatku Ilhan, Ibnu, Sefhia terimakasih telah menemani dari mulai saya pertama kali berkuliah sampai dengan saya menyelesaikan skripsi ini, kalian yang selalu menjadi tempat cerita untuk saya dan kalian adalah salah satu alasan saya untuk terus semangat mengerjakan skripsi.
15. Teruntuk Berliana Apriani terimakasih telah menjadi support sytem bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini, terlalu panjang rasanya jika saya ceritakan satu persatu momen yang telah kita lalui bersama, hanya beberapa kata yang ingin saya sampaikan, terimakasih.
16. Teman seperjuangan skripsi di Universitas Lampung Mela, Delia, Julia, Sinta, Gading, Sartika, Fatma, Asti, terimakasih atas bantuannya sampai saat ini baik dalam perkuliahan maupun diluar.
17. Teman sepermainan peneliti pas SMP, yaitu Waldy, Bimo, Eko, Irdini, Dana, dll. Banyak sekali yang telah kita lalui bersama, dan saya harap kita bisa

berkumpul kembali.

18. Keluarga besar presidium HMJ Manajemen Ketum Robin, Sekum Ghiki, Lili, Kerin, Adinda, Nadisa, Elsa, Dirga, Nico, Uyung, Jabbar, Anas, Juli, Ayu, Shafa, Jogi, Riska, Ardiva, Genta, Abdi, Entin, Bhakas, Audrey, Meyta. Terima kasih telah menjadi abang abang dan adik adik yang memberikan warna di dalam proses hidup saya, proses pembelajaran yang kalian berikan sangat berharga bagi saya. Saya harap kita bisa menjaga tali silaturahmi untuk kapanpun itu.
19. Keluarga besar HMJ Manajemen baik dari angkatan 2020, para senior, adik-adik angkatan 2021-2023 terima kasih telah menjadi bagian proses peneliti dalam menyelesaikan studi S1 Manajemen.
20. Dan untuk semua pihak yang telah membantu saya menyelesaikan skripsi ini. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Peneliti berharap hasil Penelitian ini sekecil-kecilnya dapat bermanfaat dan memberikan bantuan kepada kita semua, aamin

Bandar Lampung, 29 September 2024

Penulis,

Anjar Ahmadi

## DAFTAR ISI

<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat dan Kegunaan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1. Pemberdayaan Psikologis .....	11
2.1.1. Definisi Pemberdayaan Psikologis .....	11
2.1.2. Faktor-faktor Pemberdayaan Psikologis .....	12
2.1.3. Dimensi Pemberdayaan Psikologis .....	13
2.1.4. Pengukuran Pemberdayaan Psikologis.....	14
2.2. Kepemimpinan Etis .....	15
2.2.1. Definisi Kepemimpinan Etis .....	15
2.2.2. Dimensi Kepemimpinan Etis.....	15
2.2.3. Pengukuran Kepemimpinan Etis .....	16
2.2.4. Karakteristik Kepemimpinan Etis.....	16
2.3. Keterikatan Kerja .....	17
2.3.1. Definisi keterikatan kerja.....	17
2.3.2. Dimensi keterikatan kerja .....	18
2.3.3. Pengukuran keterikatan kerja .....	20
2.3.4. Tipe-tipe karyawan berdasarkan tingkat <i>employee engagement</i> .	20
2.4. Konsep Teoritis .....	21
2.4.1. Penelitian Terdahulu .....	21
2.5. Kerangka Pemikiran .....	23
2.6. Hipotesis Penelitian .....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>26</b>
3.1. Objek Penelitian .....	26
3.2. Jenis Penelitian dan Sumber Penelitian.....	26
3.2.1. Desain Penelitian .....	26
3.2.2. Jenis dan Sumber Penelitian .....	26
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	27
3.4. Populasi dan Sampel.....	27
3.4. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	28
3.5. Pengukuran Instrument Penelitian.....	30
3.6. Uji Instrumen.....	31
3.6.1. Uji Validitas.....	31
3.6.2. Uji Reliabilitas .....	31

3.6.3. Uji Normalitas .....	31
3.7. Metode Analisis Data .....	32
3.7.1. Analisis Regresi Linier berganda.....	32
3.8. Uji Hipotesis .....	32
3.8.1. Uji Hipotesis T (T-test) .....	32
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>33</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	33
4.1.1. Karakteristik Responden .....	33
4.2 Uji Kualitas Data.....	35
4.2.1 Hasil Uji Validitas.....	35
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	36
4.3 Tanggapan Responden.....	37
4.3.1 Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Pemberdayaan Psikologis (X1) .....	37
4.3.2 Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Kepemimpinan Etis (X2).....	40
4.3.3 Deskripsi Pernyataan Responden Variabel Keterikatan Kerja (Y).....	43
4.4 Hasil Uji Normalitas.....	46
4.5 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	47
4.6 Hasil Uji Hipotesis .....	48
4.7 Pembahasan.....	48
4.7.1. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Keterikatan Kerja .....	48
4.7.2. Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Kerja .....	50
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>52</b>
5.1 Kesimpulan .....	52
5.2 Saran .....	52
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	53
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>54</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>62</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Tahun 2022 dan 2023 .....	6
Tabel 1.2 Absensi Bulan November 2023 .....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	29
Tabel 3.2 Kategori Jawaban Responden (Likert) .....	30
Tabel 4.1 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	33
Tabel 4.2 Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	34
Tabel 4.3 Berdasarkan Lama Bekerja .....	34
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas .....	35
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas .....	36
Tabel 4.6 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Makna Pekerjaan .....	37
Tabel 4.7 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Kompetensi .....	37
Tabel 4.8 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Penentuan Nasib Sendiri .....	38
Tabel 4.9 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Dampak .....	38
Tabel 4.10 Total Rata-rata Jawaban Responden Pemberdayaan Psikologis .....	39
Tabel 4.11 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Komunikasi Dua Arah .....	40
Tabel 4.12 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Penguatan .....	41
Tabel 4.13 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Pengambilan Keputusan .....	41
Tabel 4.14 Total Rata-rata Jawaban Responden Kepemimpinan Etis .....	42
Tabel 4.15 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Semangat.....	43
Tabel 4.16 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Dedikasi .....	44
Tabel 4.17 Rata-rata Jawaban Responden Tentang Penyerapan .....	44
Tabel 4.18 Total Rata-rata Jawaban Responden Keterikatan Kerja .....	45
Tabel 4.19 Hasil Uji Normalitas .....	46
Tabel 4.20 Hasil Analisis Regresi Linier .....	47
Tabel 4.21 Hasil Uji t.....	48

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran .....	23

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Karakteristik Responden
- Lampiran 3. Hasil Jawaban Responden Pemberdayaan Psikologis (X1)
- Lampiran 4. Hasil Jawaban Responden Kepemimpinan Etis (X2)
- Lampiran 5. Hasil Jawaban Responden Keterikatan Kerja (Y)
- Lampiran 6. Hasil Uji Validitas
- Lampiran 7. Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 8. Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 9. Hasil Uji Analisis Regresi Berganda
- Lampiran 10. Hasil Uji t

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Organisasi semakin banyak menggunakan pemberdayaan sebagai teknik manajemen untuk mempromosikan keterikatan karyawan dan kinerja (Boamah & Laschinger, 2015). Pemberdayaan telah lama diasumsikan memainkan peran penting dalam pengembangan kelompok dan efektivitas organisasi oleh peneliti dan praktisi manajemen (Bennis & Nanus, 1985; Neilsen, 1986 dalam Li *et al.*, 2015). Ketika karyawan diberdayakan, mereka dapat membuat keputusan yang lebih baik, yang dapat meningkatkan keunggulan organisasi (Tripathi *et al.*, 2021 dalam Kanjanakan, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Jose & Mampilly (2014) Berdasarkan Survei Tren Kompensasi tahun 2012, yang dilakukan oleh *Deloitte Human Capital Advisory Services* dipasar India, keterikatan karyawan menduduki peringkat ketiga sebagai tantangan sumber daya manusia, yang pertama dan kedua adalah mempertahankan talenta- talenta penting dan merekrut talenta- talenta terampil.

Schaufeli dan Bakker (2003) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Semangat mengacu pada peningkatan energi, ketahanan mental dan ketajaman untuk mendedikasikan waktu dan usaha dalam pekerjaan seseorang. Dedikasi mengacu pada pekerjaan yang bermakna, kebanggaan, dan semangat. Penyerapan melibatkan fokus penuh dan asyik dengan pekerjaan seseorang sehingga waktu berlalu.

Teori sumber daya tuntutan pekerjaan (*Job Demand-Resource*) adalah salah satu teori yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan keterikatan kerja. Keterikatan kerja terjadi ketika seorang karyawan mempunyai tuntutan pekerjaan yang tinggi dan diharapkan karyawan

untuk merespon tuntutan tersebut (Juyumaya, 2019). Teori *Job Demands-Resources* berfungsi sebagai asumsi yang awalnya dikembangkan untuk menjelaskan kelelahan dan keterikatan kerja karyawan (Bakker dan Demerouti 2017 dalam Jansen *et al* 2020). Teori *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2017) mengadopsi asumsi utama teori penentuan nasib sendiri (Deci & Ryan, 1985 dalam Monje-Amor, 2021). Teori *Job Demands-Resources* mengemukakan bahwa sumber daya pekerjaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dengan mendorong pertumbuhan karyawan melalui pembelajaran dan pengembangan, serta motivasi ekstrinsik dengan memfasilitasi pemenuhan tujuan kerja (Bakker & Demerouti, 2008 dalam Monje-Amor 2021).

Tuntutan pekerjaan adalah aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang memerlukan upaya fisik dan psikologis yang berkelanjutan dan berhubungan dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu (Demerouti *et al.*, 2001). Sumber daya pekerjaan mengacu pada fisik, psikologis, sosial, atau organisasi aspek pekerjaan yang mempunyai potensi untuk berfungsi dalam mencapai tujuan kerja (misalnya kendali atau dukungan pekerjaan), mengurangi biaya fisiologis dan psikologis yang terkait dengan tuntutan pekerjaan, merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan (Demerouti & Bakker, 2011 dalam Rattrie *et al* 2020) dan biasanya membawa asosiasi positif dengan keterikatan kerja, ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan kerja (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Rattrie *et al* 2020).

Sumber daya pekerjaan mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau aspek organisasi pekerjaan yang fungsional dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya fisiologis dan psikologis yang terkait, atau merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan pribadi, sedangkan sumber daya pribadi jika merujuk pada persepsi diri individu terhadap dirinya sendiri (Bakker dan Demerouti, 2016). Elemen terkait pekerjaan yang membantu menghadapi tuntutan pekerjaan adalah sumber daya (Demerouti *et al.*, 2001). Sumber daya dapat terdiri dari dua jenis menurut Bakker dan Demerouti (2016) : (1) Sumber

daya pribadi jika merujuk pada persepsi diri individu terhadap dirinya sendiri (misalnya, harga diri, efikasi diri, dan optimisme); dan (2) Sumber daya pekerjaan merupakan elemen lingkungan, fisik, psikologis, atau organisasi, yang tersedia bagi karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan (misalnya kepemimpinan transformasional, otonomi, dan umpan balik). Tingkat pemberdayaan psikologis karyawan telah dipelajari sebagai sumber daya pribadi yang penting untuk meningkatkan tingkat keterikatan kerja (Zhang dan Bartol, 2010).

Pemberdayaan psikologis adalah status karyawan yang ditandai dengan peningkatan tingkat aktivasi dan motivasi intrinsik saat mereka melakukan tugasnya (Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990 ; dalam Abdulrab 2017). Selain itu, Conger dan Kanungo (1988) dalam Abdulrab (2017) mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses meningkatkan persepsi efikasi diri melalui pengakuan terhadap kondisi yang mendorong ketidakberdayaan melalui teknik dan praktik organisasi formal dan informal. Ini menjadi penting pada tingkat individu, tim, dan organisasi (Stander & Rothmann, 2010). Menurut Spreitzer (1995) dalam Juyumaya *et al.*, (2022), pemberdayaan psikologis mewakili konstruksi motivasi dari tugas intrinsik, termasuk empat kognisi yang mengungkapkan orientasi pribadi yaitu makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri dan dampak.

Kahn (1990) menemukan tiga kondisi psikologis yang mempengaruhi karyawan untuk merasa terikat (*engage*) , yaitu kebermaknaan, rasa aman, dan ketersediaan. Karyawan akan merasa dirinya bermakna secara psikologis apabila mereka merasa bahwa mereka memperoleh suatu hasil dari peran kinerja karyawan tersebut. Keamanan secara psikologis dirasakan apabila pegawai merasa dapat secara aman terlibat dalam suatu peran pekerjaan tanpa ketakutan atas konsekuensi yang tidak diinginkan terhadap status, citra diri, dan karir mereka. Ketersediaan dikaitkan dengan gangguan individu yang menyita perhatian orang pada tingkat yang berbeda-beda dan membuat sumber daya semakin berkurang yang dapat digunakan untuk terikat dalam peran pekerjaan.

Keterikatan kerja yang merupakan hasil karyawan dan variabel terikat dalam penelitian ini, mencerminkan “keadaan aktif psikologis dalam pekerjaan seseorang” (Demirtas *et al.*, 2017, hal. 5). Pemimpin yang etis mempunyai kepedulian terhadap kepentingan terbaik bawahan, keterbukaan terhadap masukan, adil dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan moralitas secara aktif harus menghasilkan daya tarik pemimpin sebagai seorang panutan. Elemen kepemimpinan etis yang memperlakukan orang secara adil akan semakin meningkat pengalaman pemimpin etis sebagai orang yang dapat dipercaya oleh bawahannya (Brown *et al.*, 2005; Eisenbeiss, 2012 dalam Engelbrecht, 2017). Pemimpin yang etis mungkin mempercayai karyawannya dan memotivasi mereka dengan memberikan tanggung jawab akan pentingnya pekerjaan untuk meningkatkan kinerjanya, memahami kebutuhan perkembangan individu, dan untuk memotivasi mereka. Dengan cara ini, karyawan cenderung merespons dengan mengerahkan lebih banyak upaya dalam tugas mereka, dedikasi kerja yang lebih besar, dan terlibat secara aktif dalam pekerjaan (Brown *et al.*, 2005 dalam Sarwar *et al.*, 2020).

Kepemimpinan etis didefinisikan oleh Brown *et al.*, (2005) sebagai “peragaan perilaku yang pantas secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan”. Pemimpin yang etis ingin memberdayakan karyawan melalui pelatihan dan dukungan, serta pemimpin ingin memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menunjukkan inisiatif melalui tanggung jawab dan wewenang, yang mengarah pada keterikatan karyawan dalam bekerja (Den Hartog dan Belschak, 2012; Macey *et al.*, 2009 dalam Engelbrecht, 2017). Ketika karyawan memandang pemimpinnya adil dalam pembagian penghargaan dan perlakuan atas upaya karyawan, kepercayaan karyawan pada para pemimpin akan meningkat yang akan mengarah pada iklim yang lebih terikat dalam bekerja (Buckley, 2011; Wong *et al.*, 2010 dalam Engelbrecht, 2017).

Studi Ng dan Feldman (2015) dalam Sarwar *et al.*, (2020)

melaporkan kinerja organisasi yang positif sebagai hasil dari hubungan yang kuat antara kepemimpinan etis dan keterikatan kerja. Kepemimpinan di semua tingkatan dianggap sebagai faktor signifikan yang berkontribusi terhadap keterikatan dan hubungan kerja (Demirtas *et al.*, 2017). Hubungan antara gaya kepemimpinan etis dan keterikatan kerja diidentifikasi sebagai faktor utama yang menjamin keberhasilan suatu organisasi (Chughtai *et al.*, 2015; dalam Sarwar *et al.*, 2020). Den Hartog dan Belschak (2012) menemukan bahwa karyawan yang menganggap pemimpin mereka bertindak secara etis akan cenderung melaporkan peningkatan keterikatan kerja dengan merasa lebih bersemangat, berdedikasi, dan menyerap di tempat kerja.

PDAM atau Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu unit usaha milik daerah kota Bandar Lampung, yang memiliki peran untuk mendistribusikan air bersih bagi masyarakat umum. PDAM diberi tugas menjadi perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat daerah, serta perusahaan yang dapat menghasilkan keuntungan bagi pemerintah daerah. PDAM memiliki 253 karyawan pada tahun 2023 yang terbagi menjadi beberapa departemen yang memiliki fungsi yang berbeda-beda. Perusahaan Daerah Air Minum Way Rilau Kota Bandar Lampung berlokasi di Jl. Pangeran Emir M. Noer No. 11A Telukbetung Utara, Bandar Lampung.

Organisasi ingin memiliki karyawan yang terikat yang mengabdikan kemampuan dan keterampilan mereka untuk organisasi mereka, karena karyawan yang terikat akan lebih produktif (Bakker dan Demerouti 2008 dalam Lepold *et al.*, 2018). Orang yang tidak mendapatkan informasi dan umpan balik mengenai kinerjanya, mungkin tidak sepenuhnya termotivasi untuk mengubah perilaku yang tidak berhasil atau untuk menunjukkan motivasi mengenai kinerja yang lebih baik (Bandura 2000). Dibawah ini terdapat daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan PDAM Way Rilau.

**Tabel 1.1 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Tahun 2022 dan 2023**

No	Unsur Yang dinilai	Rata-rata Tahun 2022		Rata-rata Tahun 2023	
		Angka	Sebutan	Angka	Sebutan
1	Kesetiaan	91	A	91	A
2	Prestasi Kerja	77,02	B	77,04	B
3	Tanggung Jawab	76,65	B	77,21	B
4	Ketaatan	76,77	B	77,09	B
5	Kejujuran	76,62	B	77,18	B
6	Kerjasama	76,87	B	77,2	B
7	Prakarsa	76,46	B	76,98	B
	Jumlah	78,77	B	79,1	B

Sumber: PDAM Way Rilau Bandar Lampung

Pada Tabel 1.1 terlihat bahwa rata-rata tahun 2022 dan 2023 mengalami peningkatan tidak terlalu signifikan yaitu sebesar 0,33, untuk nilai rata-rata tertinggi tahun 2022 dan 2023 pada bagian kesetiaan dengan nilai 91, sedangkan nilai rata-rata terendah tahun 2022 dan 2023 pada bagian prakarsa dengan nilai 76,46 dan 76,98. Pada bagian ketaatan mengalami peningkatan yang relatif kecil untuk skala pertahun yaitu 0,32, hal tersebut berkaitan dengan keterikatan kerja yang dimana didukung dengan data absensi pada bulan november pada tabel dibawah ini;

**Tabel 1.2 Absensi Bulan November 2023**

Absensi Bulan November 2023				
No	Bagian	Total Hadir	Total Tidak Hadir	Persentase (%)
1	Bagian Umum	481	44	92%
2	Bagian Distribusi	547	20	96%
3	Bagian Litbang	134	13	91%
4	Bagian Perencanaan	187	23	89%
5	Bagian Hukum dan Langganan	547	20	96%
6	Bagian Keuangan	499	47	91%
7	Bagian Sistem Pengendalian Internal	152	16	90%
8	Bagian Produksi	222	30	88%

Sumber: PDAM Way Rilau

Pada Tabel 1.2 menunjukkan tingkat absensi pada bulan November

2023 bervariasi di setiap bagian kerja. Persentase dari berbagai bagian kerja pada bulan november 2023 masih belum nyentuh 100%, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan masih belum maksimal, dengan demikian ini berkaitan dengan keterikatan kerja karyawan agar terus ditingkatkan dikarenakan pada Tabel 1.2 Pada bagian ketaatan kenaikan pertahun hanya 0,32 dan dari seluruh aspek yang dinilai rata-rata B.

Model *Job Demands-Resources* dalam Schaufeli *et al.*, (2009), kedua rangkaian kondisi kerja (tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan) tersebut menimbulkan perbedaan proses: (1) proses ketegangan di mana tuntutan pekerjaan yang tinggi (misalnya, beban kerja yang berlebihan, tuntutan emosional, konflik di tempat kerja) menguras energi mental karyawan dan dengan demikian dapat menyebabkan kelelahan (kelelahan dan sinisme) dan ketidakhadiran karena sakit yang “tidak disengaja”; (2) proses motivasi di mana pekerjaan mencukupi sumber daya (misalnya, otonomi, umpan balik kinerja, dukungan sosial, dan kesempatan untuk belajar) menumbuhkan motivasi karyawan dan dengan demikian dapat menghasilkan keterikatan kerja (semangat dan dedikasi) dan mengurangi ketidakhadiran karena sakit yang bersifat sukarela.

PDAM Way Rilau mengalami pergantian kepemimpinan yang baru pada direktur utama tahun 2022, dikutip melalui tribunlampung SZ resmi telah digantikan dengan MS sebagai direktur utama yang baru. Berdasarkan hasil wawancara singkat dengan kabag umum PDAM Way Rilau diketahui bahwa karyawan PDAM dituntut untuk memberikan sepenuhnya pikiran dan tenaga untuk menyelesaikan tugas pekerjaan masing-masing karyawan, akan tetapi karyawan sering kali tidak *improve* hal ini dibuktikan pada Tabel 1.1 Pertahun kenaikan masih belum menyentuh 1,0, dikarenakan mereka menganggap sudah karyawan tetap dari PDAM Way Rilau, dan kita sudah lama tidak menerapkan KPI (*Key Performance Indicator*) sehingga mungkin itu hal mendasari karyawan tidak memikirkan untuk peningkatan hasil dari kinerja dikarenakan tidak adanya bahan evaluasi dari data KPI (*Key Performance Indicator*) yang

mengakibatkan karyawan tidak sepenuhnya memberikan output hasil kinerja yang maksimal. Organisasi ingin memiliki karyawan yang terikat yang mengabdikan kemampuan dan keterampilan mereka untuk organisasi mereka, karena karyawan yang terikat akan lebih produktif (Bakker dan Demerouti 2008 dalam Lepold *et al.*, 2018).

Hal inilah peneliti ingin meneliti dengan adanya kepemimpinan yang baru pada bagian direktur utama apakah karyawan tersebut merasa terikat dengan pekerjaannya sehingga karyawan lebih bersemangat dan mendedikasikan dirinya terhadap suatu pekerjaan sehingga outputnya akan lebih meningkat dari semua unsur yang dinilai pada daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan. Kepemimpinan etis sebagai landasannya, karyawan diharapkan mendedikasikan lebih banyak energi emosional, kognitif, dan fisik dalam peran pekerjaan mereka (Saks dan Gruman, 2014). Berdasarkan paparan diatas maka penulis mencoba mengangkatnya ke dalam penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Kerja Pada Karyawan PDAM WAY RILAU”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Organisasi semakin banyak menggunakan pemberdayaan sebagai teknik manajemen untuk mempromosikan keterikatan karyawan dan kinerja (Boamah & Laschinger, 2015). Pemimpin yang etis mempunyai kepedulian terhadap kepentingan terbaik bawahan, keterbukaan terhadap masukan, adil dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan moralitas secara aktif harus menghasilkan daya tarik pemimpin sebagai seorang panutan. Elemen kepemimpinan etis yang memperlakukan orang secara adil akan semakin meningkatkan pengalaman pemimpin etis sebagai orang yang dapat dipercaya oleh bawahannya (Brown *et al.*, 2005; Eisenbeiss, 2012 dalam Engelbrecht, 2017). Pemberdayaan psikologis merupakan sumber daya yang penting untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Karyawan yang terikat memiliki energi (yaitu semangat), perasaan positif (yaitu dedikasi), dan perhatian (yaitu penyerapan) untuk melakukan tugas dengan lebih baik (Bakker dan Demerouti, 2016). Den Hartog dan

Belschak (2012) menemukan bahwa karyawan yang menganggap pemimpin mereka bertindak secara etis akan cenderung melaporkan peningkatan keterikatan kerja dengan merasa lebih bersemangat, berdedikasi, dan menyerap di tempat kerja.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah kurangnya keterikatan kerja yang dipengaruhi oleh kehadiran dibulan november 2023 yang belum maksimal dan dibuktikan dengan data daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan pada bagian ketaatan hanya mengalami peningkatan sebesar 0,32 pertahun, hal tersebut relatif kecil untuk peningkatan skala pertahun serta terjadi pergantian kepemimpinan yang baru pada bagian direktur utama, direktur utama sebelumnya diberhentikan sebelum masa jabatannya berakhir pada tahun 2022. Organisasi ingin memiliki karyawan yang terikat yang mengabdikan kemampuan dan keterampilan mereka untuk organisasi mereka, karena karyawan yang terikat akan lebih produktif (Bakker dan Demerouti 2008 dalam Lepold *et al.*, 2018).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan PDAM Way Rilau?
2. Apakah kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan PDAM Way Rilau?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap keterikatan kerja karyawan PDAM Way Rilau.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja karyawan PDAM Way Rilau.

#### **1.4. Manfaat dan Kegunaan**

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi perluasan penelitian selanjutnya khususnya yang berhubungan dengan pemberdayaan psikologis, kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan keterikatan kerja karyawan yang lebih baik.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Pemberdayaan Psikologis**

##### **2.1.1. Definisi Pemberdayaan Psikologis**

Pemberdayaan psikologis merupakan keadaan motivasi yang melibatkan empat dimensi: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri dan dampak (Spreitzer, 1995). Makna menunjukkan sejauh mana individu memandang pekerjaan mereka signifikan atau bermakna. Kompetensi mengacu pada kemampuan, keterampilan, dan kapabilitas seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Penentuan nasib sendiri adalah persepsi karyawan tentang memiliki pilihan di tempat kerja dan kebebasan tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Dampak menyangkut pengaruh yang dirasakan dari pekerjaan seseorang pada organisasi atau departemen. Menurut Spreitzer (1995), manajemen mungkin memainkan peran penting dalam meningkatkan empat dimensi pemberdayaan psikologis melalui desain kerja untuk mempromosikan pemberdayaan tenaga kerja.

Pemberdayaan psikologis didefinisikan oleh Spreitzer (1995) sebagai “konstruksi motivasi yang diwujudkan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak”. Makna mengacu pada sejauh mana individu merasa pekerjaan mereka penting. Kompetensi atau efikasi diri menunjukkan kemampuan atau pribadi seseorang penguasaan untuk melakukan aktivitas kerja. Penentuan nasib sendiri menyangkut dan rasa kebebasan individu atau tingkat otonomi untuk memulai dan melaksanakan tugas. Dampak mengacu pada sejauh mana individu percaya pekerjaan mereka dapat mempengaruhi hasil organisasi. Itu alasan yang mendasari pemberdayaan psikologis berasal dari anteseden utamanya, pemberdayaan struktural, yang menyediakan sumber daya pekerjaan yang diperlukan di tempat kerja (Spence Laschinger *et al.*, 2001).

Thomas (1990) mengembangkan lebih lanjut pendekatan ini dengan mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai peningkatan motivasi tugas

intrinsik dan mengusulkan model pemberdayaan kognitif, yang mencakup empat dimensi yaitu: kebermaknaan, kompetensi, pilihan dan dampak. Kebermaknaan adalah penilaian individu tentang tujuan dan tujuan kerja mereka, tergantung pada sistem dan standar nilai mereka (Thomas, 1990) kompetensi mengacu pada penilaian kognitif individu tentang kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka; pilihan berarti bahwa individu memiliki pilihan perilaku dan proses kerja; dan dampak mengacu pada sejauh mana kinerja individu berdampak pada hasil strategi organisasi, administrasi, manajemen, operasi dan aspek lainnya (Ashforth & Mael, 1989). Spreitzer (1995) mengembangkan instrumen pengukuran dari empat dimensi makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri and dampak, yang digunakan secara luas dalam penelitian-penelitian selanjutnya.

### **2.1.2. Faktor-faktor Pemberdayaan Psikologis**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pemberdayaan psikologis menurut (Spreitzer, 1995:1446), yaitu:

#### **1. Harga diri**

Harga diri adalah perasaan umum tentang harga diri. Melalui harga diri individu melihat bahwa dirinya mampu dan dapat berkontribusi pada organisasi. Individu yang merasa mampu dan berkompeten akan aktif dalam melakukan pekerjaannya.

#### **2. Kendali (*Locus of control*)**

Kendali memandang tentang sejauh mana individu dapat melihat dirinya dapat menentukan hal yang akan terjadi pada hidupnya sendiri, hal tersebut bukan berasal dari faktor eksternal melainkan dari individu itu sendiri.

#### **3. Informasi**

Informasi dapat menciptakan rasa bermakna dan rasa mempunyai tujuan, sehingga membuat individu mampu untuk membuat keputusan di dalam organisasi.

#### **4. Penghargaan (*Reward*)**

Hal yang penting untuk memberdayakan karyawan secara psikologis

adalah sistem penghargaan yang diterima karyawan atas kinerja dan pencapaian yang telah dilakukan dalam organisasi tersebut.

### **2.1.3. Dimensi Pemberdayaan Psikologis**

Menurut Spreitzer (1995) dalam Juyumaya *et al.*, (2022), pemberdayaan psikologis mewakili konstruks motivasi dari tugas intrinsik, termasuk empat kognisi yang mengungkapkan orientasi pribadi yaitu ;

#### 1. Makna

Makna merupakan nilai tujuan atau tujuan tugas, yang berkaitan dengan cita- cita atau standar individu sendiri. Hal ini melibatkan kesesuaian antara persyaratan peran pekerjaan dan keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku. Individu yang secara intrinsik peduli tentang tugas yang diberikan. Seperti, karyawan menganggap bahwa pekerjaannya penting dan berarti.

#### 2. Kompetensi

Kompetensi atau *self-efficacy* menurut Gist (dalam Spreitzer, 1995) adalah kepercayaan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan aktivitas/tugas dengan terampil. Kompetensi menurut Bandura (dalam Spreitzer, 1995) serupa dengan keyakinan keagenan, keahlian personal, atau harapan usaha kinerja. Individu yang dipercayakan untuk melakukan pekerjaan harus memiliki keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kapasitas yang dibutuhkan untuk bergerak maju dengan percaya diri (Sargolzaei & Keshtegar, 2015). Dengan kata lain, kompetensi adalah seseorang memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugasnya dengan sukses (Sargolzaei & Keshtegar, 2015). Individu yang merasa berkompeten berpikir bahwa mampu mencapai persyaratan kinerja tinggi dalam situasi tertentu (Sargolzaei & Keshtegar, 2015).

#### 3. Penentuan nasib sendiri

Penentuan nasib sendiri menurut Deci *et al.* (dalam Barling & Coper, 2008) adalah perasaan individu untuk memilih dalam memulai dan mengatur tindakan. Penentuan nasib sendiri menurut Bell dan Staw (dalam Barling & Coper, 2008) mencerminkan otonomi atau pilihan atas inisiasi dan kelanjutan perilaku serta proses kerja, contohnya membuat keputusan tentang metode

kerja, kecepatan, dan usaha. Individu semakin merasa diberdayakan saat memiliki kesempatan bagaimana cara melakukan pekerjaannya dan mengambil tanggung jawab atas hasil pekerjaannya (Sargolzaei & Keshtegar, 2015). Desi dan Ian (dalam Sargolzaei & Keshtegar, 2015) menemukan bahwa penentuan nasib sendiri dapat menciptakan fleksibilitas, kreativitas, inisiatif, ketahanan (respon cepat) dan pengendalian diri. Sebaliknya, kurangnya perasaan ini menyebabkan harga diri orang lain sakit.

#### 4. Dampak

Ashforth (dalam Barling & Cooper, 2008) mengatakan bahwa dampak adalah sejauhmana seseorang dapat memengaruhi hasil strategis, administratif, atau operasi di organisasi. Dampak akan tinggi ketika individu memiliki kepercayaan diri untuk membuat perbedaan dengan memberikan pengaruh signifikan dalam organisasi. Individu percaya bahwa mereka dapat berkinerja lebih baik dan hasil pekerjaan mereka dapat secara langsung dan positif memengaruhi organisasi. Sebaliknya, Martinko dan Gardner (Okyireh *et al.*, 2016) mengatakan motivasi dan kemampuan individu untuk mengenali peluang berkurang saat mereka memiliki rasa tidak berdaya. Dampak merupakan kebalikan dari ketidakberdayaan yang dipelajari (Okyireh *et al.*, 2016).

Pada penelitian ini, dimensi pemberdayaan psikologis yang digunakan yaitu makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Hal ini dikarenakan empat dimensi tersebut sudah banyak digunakan pada penelitian terdahulu dan lebih bisa menggambarkan karakteristik dari pemberdayaan psikologis.

#### **2.1.4. Pengukuran Pemberdayaan Psikologis**

Pemberdayaan psikologis dapat diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh (Spreitzer, 1995) dalam Juyumaya *et al.*, (2022). Skala pemberdayaan psikologis menurut Spreitzer (1995) mengukur kontrol yang dirasakan, persepsi kompetensi, dan internalisasi dari tujuan dan sasaran organisasi. Penelitian ini menggunakan 12 item versi Spanyol yang divalidasi dari Rivera *et al.*, (2020).

Dalam penelitian ini, penulis mengadaptasi skala pemberdayaan psikologis yang dikembangkan oleh (Spreitzer, 1995) dimana skala ini mengukur dimensi makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak dengan mengubah skala Likert 5 poin, dari “Sangat Tidak Setuju” = 1 sampai “Sangat Setuju” = 5

## **2.2. Kepemimpinan Etis**

### **2.2.1. Definisi Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan etis didefinisikan oleh Brown *et al.*, (2005) sebagai “peragaan perilaku yang pantas secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan”. Dalam definisi ini, pemimpin dipahami sebagai orang yang bermoral dengan karakteristik pribadi yang menunjukkan karakter dan motivasi altruistik, dan sebagai pelayan moral yang secara aktif mempengaruhi perilaku etis pengikutnya (Brown & Treviño, 2006). Istilah “perilaku yang sesuai secara normatif” mengacu pada elemen moral seorang pemimpin etis dengan ciri-ciri kepribadian seperti tanggung jawab, dapat dipercaya, kejujuran, dan keadilan dalam berperilaku (Piccolo *et al.*, 2010). Secara khusus, pemimpin etis menunjukkan gaya etis, mengkomunikasikan implikasi etis, menghargai perilaku etis, memberikan hukuman atas aktivitas yang tidak etis, dan menjaga rasa identitas moral (Brown *et al.*, 2005). Pemimpin yang etis mungkin perlu memercayai dan memotivasi karyawannya dengan meningkatkan makna dalam pekerjaan mereka, memahami kebutuhan pertumbuhan pribadi mereka, dan memberi mereka tanggung jawab untuk memotivasi diri mereka sendiri. Dengan cara ini, karyawan cenderung memberikan upaya lebih dalam pekerjaan mereka, lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaan mereka (Brown *et al.*, 2005).

### **2.2.2. Dimensi Kepemimpinan Etis**

Komponen pertama dari definisi konstitutif ini yaitu

1. Peragaan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal.

Mereka yang dianggap sebagai pemimpin etis akan mencontohkan perilaku yang dianggap pantas oleh pengikutnya (misalnya kejujuran, dapat dipercaya, adil, dan peduli), sehingga menjadikan pemimpin sebagai panutan yang sah dan kredibel (Brown *et al.*, 2005). Istilah “pantas secara normatif” sengaja dibuat tidak jelas karena di luar hal-hal umum yang disebutkan di atas, dianggap sebagai perilaku yang pantas bergantung pada konteks.

## 2. Promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah

Menunjukkan bahwa pemimpin etis tidak hanya menarik perhatian pada etika dan membuatnya menonjol dalam lingkungan sosial dengan secara eksplisit berbicara kepada pengikut tentang hal tersebut, namun mereka juga memberikan suara kepada pengikutnya dengan proses yang adil secara prosedural atau interpersonal ( Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1992).

## 3. Penguatan

Definisi ini menyiratkan bahwa pemimpin etis menetapkan standar etika, menghargai perilaku etis, dan mendisiplinkan mereka yang tidak mengikuti standar tersebut (Gini, 1998; Treviño dkk., 2003).

## 4. Pengambilan keputusan

Mencerminkan fakta bahwa pemimpin etis mempertimbangkan konsekuensi etis dari keputusan mereka, dan membuat pilihan yang berprinsip dan adil yang dapat diamati dan ditiru oleh orang lain (Bass & Avolio, 2000; Burns, 1978; Howell & Avolio, 1992).

### 2.2.3. Pengukuran Kepemimpinan Etis

Untuk mengukur kepemimpinan etis menggunakan 10 item *Ethical-Leadership Scale* (ELS) diadopsi. dari (Brown *et al.*, 2005)

### 2.2.4. Karakteristik Kepemimpinan Etis

Brown dan Trevino (2006) kepemimpinan etis harus mencakup 2 karakteristik yaitu:

Orang yang bermoral (*Moral Person*)

Kepemimpinan etis membahas tentang sifat atau watak pemimpin. Pemimpin yang etis melambangkan sifat-sifat tertentu seperti kejujuran, integritas, kejujuran, keterbukaan terhadap masukan, rasa hormat dan prinsip

dalam pengambilan keputusan, dan kepedulian terhadap orang lain (Trevino *et al.*, 2000).

#### Manajer moral (*Moral Manager*)

Aspek manajer moral yaitu perilaku kepemimpinan etis yang berkaitan dengan bagaimana pemimpin menggunakan kekuasaan manajerial dan posisi kepemimpinannya untuk mendorong dan mempromosikan standar etika dan perilaku etis di tempat kerja. Pemimpin yang etis harus menjadi manajer moral yang kuat dan orang yang bermoral (Brown & Mitchell, 2010). . Dengan kata lain, moralitas harus menjadi sebuah bagian penting dari konsep diri seorang pemimpin yang etis serta prinsip panduan bagi para pemimpin dalam setiap tindakannya (Giessner *et al.*, 2015).

### **2.3. Keterikatan Kerja**

#### **2.3.1. Definisi keterikatan kerja**

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pemenuhan positif terkait pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2002) yang terdiri dari tiga dimensi: semangat, dedikasi, dan penyerapan. Dimensi pertama, yaitu semangat, ditandai dengan bekerja dengan tingkat energi dan ketekunan yang tinggi, yang diiringi dengan ketahanan mental dan keinginan untuk melakukan upaya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Dimensi kedua, dedikasi, mengacu pada keadaan keterikatan dan inspirasi terhadap pekerjaan seseorang, dikombinasikan dengan pengalaman yang bermakna dan menantang. Terakhir, penyerapan ditandai dengan tenggelam dalam pekerjaan secara penuh dan bahagia disertai dengan kesulitan dalam memutuskan hubungan dengan aktivitas pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2002).

Teori *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2017) mengadopsi asumsi utama dari teori penentuan nasib sendiri (Ryan & Deci, 1985). Maka dari itu memberdayakan kondisi kerja mungkin meningkatkan keterikatan kerja dengan merangsang intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Karyawan yang memiliki akses terhadap peluang pengembangan, dukungan, atau materi yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka, kebutuhan dasar manusia akan otonomi, keterkaitan, dan pemenuhan kompetensi, dan karyawan secara alami akan lebih termotivasi (Ryan & Deci,

1985). Contohnya, kesempatan untuk pengembangan meningkatkan pertumbuhan karyawan dan pembelajaran, sehingga menumbuhkan kompetensi kerja. Lingkungan kerja seperti itu juga dapat mempromosikan motivasi ekstrinsik karena ketersediaan memberdayakan kondisi kerja dapat secara langsung memfasilitasi tujuan kerja (Bakker & Demerouti, 2008).

Menurut model *Job Demands-Resources* (JD-R), hubungan antara sumber daya pekerjaan dan keterikatan kerja dijelaskan oleh proses motivasi (Bakker *et al.*, 2007). Pada dasarnya, model JD-R mengusulkan agar sumber daya pekerjaan mendorong keterikatan kerja melalui potensi motivasi intrinsik dan ekstrinsiknya. Keterikatan karyawan adalah suatu kondisi yang diinginkan, mempunyai tujuan organisasi, dan mengandung arti keterikatan, komitmen, semangat, antusiasme, upaya terfokus, dan energi, sehingga memiliki komponen sikap dan perilaku terletak pada kondisi dan perilaku.

Anteseden dari hal tersebut sikap dan perilaku terletak pada kondisi di mana orang bekerja, dan konsekuensinya dianggap bernilai bagi efektivitas organisasi (Erickson, 2005). Mengapa keterikatan kerja meningkatkan kinerja? Pertama, karyawan yang terlibat dapat berkinerja lebih baik karena mereka mengalami emosi positif seperti antusiasme, minat, dan optimisme (Cropanzano & Wright, 2001). Emosi ini memperluas pemikiran-tindakan mereka dan membangun sumber daya pribadi mereka (Fredrickson, 2001) seperti semangat, dedikasi dan penyerapan. Kedua, karyawan yang terikat lebih cenderung merasa percaya diri dalam memenuhi tujuan kerja mereka, sementara mereka juga lebih mungkin untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan lebih baik (Xanthopoulou *et al.*, 2009). Memang, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterikatan kerja berhubungan positif dengan penilaian diri (Bakker *et al.*, 2012) dan penilaian kinerja tugas oleh pengawas (Bakker & Bal, 2010).

### **2.3.2. Dimensi keterikatan kerja**

Pada penelitian ini, dimensi keterikatan kerja yang digunakan yaitu semangat, dedikasi dan penyerapan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *employee engagement* oleh Schaufeli *et al.*, (2006) yang terdiri

dari tiga elemen yaitu semangat, dedikasi dan penyerapan.

### 1. Semangat

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *employee engagement* oleh Schaufeli (2006) yang terdiri dari tiga elemen yaitu semangat, dedikasi dan penyerapan. Semangat merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. Semangat ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli *et al.*, 2006).

### 2. Dedikasi

Dedikasi merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. Dedikasi menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor dedikasi yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada dedikasi berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Schaufeli *et al.*, 2006).

### 3. Penyerapan

Penyerapan merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Penyerapan menggambarkan keadaan karyawan yang merasa

senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan (Schaufeli *et al.*, 2006).

### **2.3.3. Pengukuran keterikatan kerja**

Skala Keterikatan Kerja Utrecht-9 (Schaufeli *et al.*, 2006) mengukur keterikatan kerja, suatu keadaan pemenuhan positif terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan

### **2.3.4. Tipe-tipe karyawan berdasarkan tingkat *employee engagement***

Gallup Organization (2004) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu:

#### **1. Terikat**

Karyawan yang terikat adalah seorang pembangun di dalam organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.

#### **2. Tidak Terikat**

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya akan mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar kepada mereka. Dalam bekerja, mereka selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energi ketika bekerja.

#### **3. Tidak Terikat Aktif**

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Mereka akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada.

## 2.4. Konsep Teoritis

### 2.4.1. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

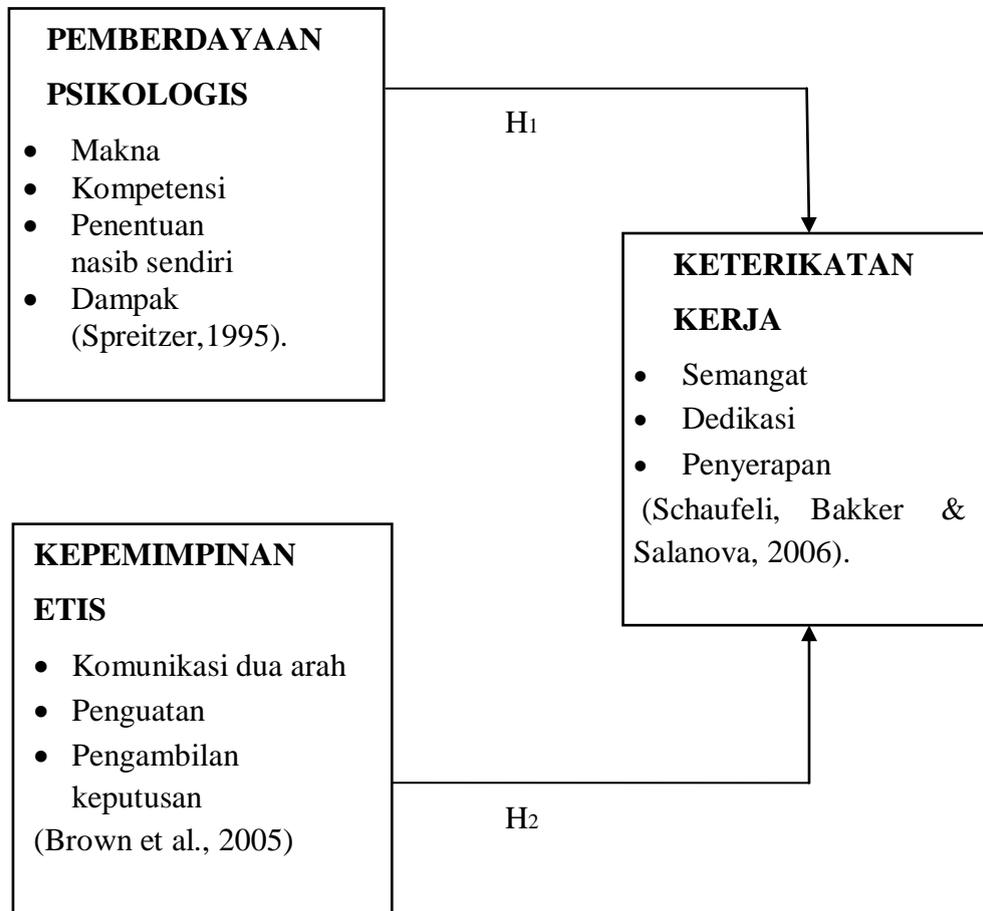
No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1	Juyumaya (2022)	<i>How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age."</i>	Independen: ( <i>Psychological Empowerment</i> ) Dependen : ( <i>Task Performance</i> ) Mediasi : ( <i>Work Engagement</i> )	Hasilnya bahwa pemberdayaan psikologis meningkatkan keterikatan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja tugas yang lebih tinggi dari karyawan di industri ini.
2	Ahmad & Gao (2018)	<i>"Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation"</i> .	Independen: ( <i>Ethical Leadership</i> ) Dependen : ( <i>Work engagement</i> ) Mediasi : ( <i>Psychological Empowermen</i> ).  Moderasi ( <i>power distance orientation</i> )	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan etis mempunyai pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan dan pemberdayaan psikologis bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan keterikatan kerja karyawan.
3	Engelbrecht et al., (2014)	<i>"The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study."</i>	Independen: ( <i>Ethical Leadership</i> ) and ( <i>Trust in the leader</i> )  Dependen: ( <i>Work engagement</i> )	Pemimpin yang etis akan mendorong praktik manajemen dan kepercayaan itu dalam diri pemimpin dikembangkan melalui kehadiran etis berdasarkan sistem dan fungsi bisnis. Karena kepercayaan yang mereka miliki pada pemimpin mereka untuk mengambil keputusan kepentingannya menjadi pertimbangan dan untuk berperilaku adil

Tabel 2.1 (lanjutan)

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Hasil
4	Sarwar <i>et al.</i> , (2020)	<i>Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison</i>	<p>Independen : (<i>Ethical Leadership</i>)</p> <p>Dependen : (<i>Work engagement</i>) , (<i>Employees' well-being</i>)</p> <p>Mediasi : (<i>Ethical Culture</i>)</p>	Kepemimpinan etis menunjukkan dampak yang lebih kuat terhadap kesejahteraan karyawan dan keterikatan kerja di negara-negara yang sangat kolektivistik, seperti Pakistan. Studi ini juga menunjukkan dukungan kuat terhadap kesejahteraan karyawan dan keterikatan kerja
5	Engelbreach <i>et al.</i> , (2017)	<i>"Integrity, ethical leadership, trust and work engagements."</i>	<p>Independen : (<i>leader integrity</i>)</p> <p>Dependen : (<i>Work engagement</i>)</p> <p>Mediasi : (<i>Ethical Leadership</i>)</p>	Organisasi harus mengambil tanggung jawab penuh untuk memastikan hal ini bahwa pemimpin yang etis mendorong praktik manajemen dan kepercayaan itu dalam diri pemimpin dikembangkan melalui kehadiran etis berdasarkan sistem dan fungsi bisnis. Keterikatan kerja dipromosikan di kalangan karyawan karena kepercayaan yang karyawan miliki terhadap pemimpin mereka dalam mempertimbangkan kepentingan karyawan, dan untuk berperilaku adil dan etis ketika keputusan dibuat dalam lingkungan kerja yang berubah

Sumber: Penelitian Terdahulu

## 2.5. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## 2.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menjadi dugaan sementara dengan maksud menjawab isi dari rumusan mengenai masalah dalam penelitian pada saat awal atau sebelum peneliti melaksanakan penelitian (Sugiyono, 2015).

### Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Keterikatan Kerja

Organisasi semakin banyak menggunakan pemberdayaan sebagai teknik manajemen untuk mempromosikan karyawan keterikatan dan kinerja (Boamah & Laschinger, 2015). Menurut model Job Demands-Resources (JD-

R), hubungan antara sumber daya pekerjaan dan keterikatan kerja dijelaskan oleh proses motivasi (Bakker *et al.*, 2017). Pada dasarnya, model Job Demands-Resources mengusulkan agar sumber daya pekerjaan mendorong keterikatan kerja melalui potensi motivasi intrinsik dan ekstrinsiknya. Keterikatan karyawan adalah suatu kondisi yang diinginkan, mempunyai tujuan organisasi, dan mengandung arti keterikatan, komitmen, semangat, antusiasme, upaya terfokus, dan energi, sehingga memiliki komponen sikap dan perilaku. Antecedent dari hal tersebut sikap dan perilaku terletak pada kondisi di mana orang bekerja, dan konsekuensinya dianggap bernilai bagi efektivitas organisasi (Erickson, 2005). Kahn (1990) menemukan tiga kondisi psikologis yang mempengaruhi karyawan untuk merasa terikat (*engage*), yaitu kebermaknaan, rasa aman, dan ketersediaan.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis secara parsial memediasi hubungan positif antara lingkungan praktik keperawatan profesional dan keterikatan kerja (Wang & Liu, 2015). Bhatnagar (2012) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis berhubungan positif dengan keterlibatan kerja yang, pada gilirannya, terkait positif dengan inovasi. dan negatif dengan niat berpindah. Berdasarkan teori *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2017) dan *self-determination theory* (Deci & Ryan, 1985), dapat dikatakan bahwa ketika karyawan yakin bahwa pekerjaannya penting (makna), mampu melakukan pekerjaannya (kompetensi), punya pilihan (penentuan nasib sendiri) dan pekerjaannya mempunyai pengaruh signifikan di departemen mereka (dampak), mereka akan lebih mungkin untuk menunjukkan motivasi otonom yang menghasilkan lebih banyak energi, dedikasi dan penyerapan dalam pekerjaan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub> : Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada karyawan PDAM Way Rilau.**

### **Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Keterikatan Kerja**

Karyawan akan mengalami keterikatan kerja ketika mereka berkomitmen terhadap pekerjaan, menikmati pekerjaan dan akan bersusah payah untuk bekerja (Macey *et al.*, 2019; dalam Engelbrecht *et al.*, 2014 ). Keterikatan kerja terjadi ketika karyawan memiliki kapasitas, motivasi, kebebasan dan pengetahuan untuk terlibat (Macey *et al.*, 2009). Karyawan lebih terikat dalam pekerjaan mereka ketika mereka memahami apa yang menjadi prioritas strategis organisasi dan bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Macey *et al.* 2009). Kepemimpinan etis sebagai landasannya, karyawan diharapkan mendedikasikan lebih banyak energi emosional, kognitif, dan fisik dalam peran pekerjaan mereka (Saks & Gruman, 2014).

Pemimpin dipahami sebagai orang yang bermoral dengan karakteristik pribadi yang menunjukkan karakter dan motivasi altruistik, dan sebagai pelayan moral yang secara positif mempengaruhi perilaku etis pengikutnya (Brown & Treviño, 2006). Menurut Bakker dan Demerouti (2008) dalam Engelbrecht *et al.*, (2014 ), sumber daya ini berhubungan positif dengan keterikatan kerja karena memberikan dukungan yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Pemimpin yang etis peduli terhadap pengikutnya dan sering berkomunikasi dengan karyawannya (Brown & Trevino, 2006). Hubungan antara gaya kepemimpinan etis dan keterikatan kerja diidentifikasi sebagai faktor utama yang menjamin keberhasilan suatu organisasi (Chughtai *et al.*, 2015). Ditemukan juga bahwa kepemimpinan transformasional, autentik, dan etis berhubungan positif dengan keterikatan kerja karena semuanya memiliki penggerak utama kepemimpinan berbasis nilai (Den Hartog & Belschak, 2012; Tims *et al.*, 2011; Wong *et al.*, 2010 )

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>2</sub> : Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada karyawan PDAM Way Rilau.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja pada PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung. Objek dari penelitian ini adalah karyawan PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung.

#### **3.2. Jenis Penelitian dan Sumber Penelitian**

##### **3.2.1. Desain Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal dengan teknik kuantitatif. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa penelitian kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat sehingga terdapat variabel yaitu variabel independen (mempengaruhi) dan variabel dependen (dipengaruhi). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan adanya penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala.

##### **3.2.2. Jenis dan Sumber Penelitian**

Data penelitian ini diperoleh dari data primer maupun data sekunder. Pada penelitian ini, data diperoleh dari data primer. Berikut merupakan penjelasan data primer dan data sekunder :

##### **1. Primer**

Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel. Minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika kuesioner disebarluaskan melalui internet (Uma Sekaran, 2011) Dalam penelitian ini data yang dimaksud adalah data yang

berhubungan dengan variabel pemberdayaan psikologis, kepemimpinan etis dan keterikatan kerja.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sekaran (2011) ialah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs Web, internet dan seterusnya

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013), metode pengumpulan data adalah teknik pengumpulan data yang merupakan langkah 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. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan 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.

#### 2. Kuesioner

Kuesioner merupakan sekumpulan pertanyaan yang ditulis untuk merekam respon dari jawaban responden, biasanya dengan alternatif yang mendekati. Kuesioner adalah mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika peneliti mengetahui yang diteliti dan cara untuk mengukurnya (Sekaran & Bougie, 2013).

### 3.4. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini 253 karyawan pada tahun 2023. Menurut Sugiyono (2016:80) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dilakukan karena peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu,

tenaga, dana dan jumlah populasi yang sangat banyak.

Penelitian ukuran sampel atau responden dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin ;

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \frac{253}{1+253(0,05)^2}$$

$$n = \frac{253}{1+253(0,0025)}$$

$$n = \frac{253}{1,6325}$$

$$n = 154,9$$

Berdasarkan hasil diatas 154,9 sampel, maka peneliti meningkatkan pengambilan sampel sebanyak 156. Karena rumus slovin untuk mengukur batasan sampel minimum yang akan dijadikan acuan pengambilan sampel.

Keterangan :

- n = Ukuran Sampel
- N = Ukuran Populasi
- e = Tingkat error

Sampel yang diambil berdasarkan teknik probability sampling menggunakan simple random sampling, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada populasi itu sendiri.

Pengambilan sampel ini dilakukan dengan teknik insidental, seperti yang dikemukakan Sugiyono (2016:85), bahwa sampling insidental adalah penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti maka dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

#### **3.4. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Identifikasi variabel merupakan langkah untuk menetapkan variable variabel utama dalam penelitian dan menentukan fungsinya masing-masing

(Azwar, 2010). Variabel yang ada dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel Independen adalah suatu variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas adalah variabel yang pengaruhnya terhadap variabel lain yang ingin diketahui pengaruhnya terhadap variabel lain (Azwar, 2010). Variabel bebas ( $X_1$ ) pada penelitian ini adalah pemberdayaan psikologis dan ( $X_2$ ) kepemimpinan etis.
- b. Variabel Dependen adalah variabel penelitian yang diukur untuk mengetahui seberapa besar dipengaruhi variabel lain (Azwar, 2010). Variabel tergantung ( $Y$ ) dalam penelitian ini adalah keterikatan kerja.

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel**

Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Dimensi	Skala
Pemberdayaan Psikologis	Menurut Spreitzer (1995) dalam Juyumaya <i>et al.</i> , (2022), pemberdayaan psikologis mewakili konstruksi motivasi dari tugas intrinsik, termasuk empat kognisi yang mengungkapkan orientasi pribadi yaitu makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri dan dampak.	1.Makna 2. Kompetensi 3.Penentuan Nasib sendiri 4. Dampak	Likert
Kepemimpinan Etis	Sebagai peragaan perilaku yang pantas secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown <i>et al</i> , 2005).	1.Komunikasi dua arah 2.Penguatan 3.Pengambilan keputusan	Likert

Tabel 3.1 (Lanjutan)

Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Dimensi	Skala
Keterikatan Kerja	Keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli dan Bakker , 2003)	1.Semangat 2. Dedikasi 3.Penyerapan	Likert

### 3.5. Pengukuran Instrument Penelitian

Instrumen dari penelitian menjadi sebuah cara atau alat peneliti untuk mengukur dan memberi penilaian akan berbagai fenomena atau peristiwa sosial. Penggunaan tersebut dapat diketahui dan didapatkan berbagai informasi yang biasanya bersumber dari kuesioner yang dibuat peneliti dengan penggunaan jenis dari skala Likert, khususnya berkaitan dengan menghitung hasil pembobotan jawaban dari pernyataan yang diberikan koresponden (Sugiyono, 2018). Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert dari kuesioner dapat diberi skor sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Kategori Jawaban Responden (Likert)**

Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2018

Pada pemberdayaan psikologis peneliti menggunakan Skala 12 item dari (Spreitzer, 1995), Skala ini mengukur 4 dimensi yaitu ; makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Pada Kepemimpinan Etis

menggunakan 10 item *Ethical-Leadership Scale* (ELS) diadopsi dari (Brown *et al.*, 2005). Dan pada skala Keterikatan Kerja menggunakan Utrecht 9-item yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli *et al.*, 2006).

### **3.6. Uji Instrumen**

#### **3.6.1. Uji Validitas**

Metode uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor dengan menggunakan *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) dengan menggunakan software SPSS. Proses analisis dapat dilanjutkan apabila nilai KMO-MSA lebih besar dari 0,5. Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui jika nilai faktor loading  $> 0,5$  (Ghozali, 2016).

#### **3.6.2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas menurut Sugiyono (2017) dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur sama. Pada penelitian ini dilakukan pengujian reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach* dengan bantuan program SPSS. Menurut Ghozali (2018), instrumen penelitian dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach*  $> 0,60$ . Jika nilainya lebih kecil dari 0,60 maka kuesioner penelitian ini tidak reliabel. Uji reliabilitas dapat dilakukan setelah melakukan uji validitas terhadap masing masing instrumen variabel X1, variabel X2, dan variabel instrumen variabel Y menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan bantuan program SPSS

#### **3.6.3. Uji Normalitas**

Menurut Ghozali (2018), uji normalitas dapat digunakan untuk menguji model regresi, apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas mengansumsikan nilai residual mendekati distribusi normal ataupun tidak melakukan uji stastitika kolmogorov smirnov. Nilai sig.  $> 0,05$  bisa dikatakan sebagai data terdistribusi secara normal.

### 3.7. Metode Analisis Data

#### 3.7.1. Analisis Regresi Linier berganda

Analisis kuantitatif adalah metode menganalisis data berbasis menggunakan berbagai analisis teknis statistika. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja pada PDAM Way Rilau. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda, dengan rumus:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + et$$

Keterangan:

- Y : Keterikatan Kerja
- X1 : Pemberdayaan Psikologis
- X2 : Kepemimpinan Etis
- a : Konstanta
- $\beta_{1,2}$  : Koefisien Regresi
- et : Error term

### 3.8. Uji Hipotesis

Metode pengujian terhadap hipotesis berupa analisis regresi linier berganda serta dilakukan pengujian secara parsial (Uji T).

#### 3.8.1. Uji Hipotesis T (T-test)

Uji hipotesis T (T-test) digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016) Untuk mengetahui signifikan atau tidak, angka T hitung dibandingkan dengan T-tabel. Kriteria pengujian dengan menggunakan nilai signifikansi 5% adalah sebagai berikut :

- 1) Bila nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis nol diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Bila nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis nol ditolak (koefisien regresi signifikan). Hal ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh pemberdayaan psikologis dan kepemimpinan etis terhadap keterikatan kerja pada PDAM Way Rilau Kota Bandar Lampung maka dapat disimpulkan penelitian ini mendukung hipotesis sebagai berikut:

1. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini semakin ditingkatkannya pemberdayaan psikologis maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.
2. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini semakin ditingkatkannya kepemimpinan etis maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan peneliti, yaitu:

1. Hasil pernyataan responden mengenai “Saya mempunyai kendali besar atas apa yang terjadi di departemen saya”. Maka sebaiknya karyawan PDAM Way Rilau sebaiknya memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk ambil bagian dalam apa yang terjadi di departemen atau bagian kerja mereka, walaupun tidak mempunyai kendali besar akan lebih baik memberikan suatu masukan berupa kontribusi, kompetensi maupun hubungan antar karyawan.
2. Hasil pernyataan responden mengenai “Membahas etika atau nilai bisnis bersama karyawan”. Maka perusahaan sebaiknya dapat meningkatkan keterikatan dengan membahas etika tentang perilaku

yang tidak etis yang akan menghambat pekerjaan seperti tata cara berkelakuan secara etis dalam membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, hal tersebut demi untuk keberlangsungan perusahaan.

3. Hasil pernyataan responden mengenai “Saat bangun tidur dipagi hari, saya merasa bersemangat untuk pergi bekerja” diharapkan karyawan memiliki *planning* seperti *to do list* harian sehingga saat pergi bekerja akan lebih bersemangat dan melakukan pekerjaan yang akan diselesaikan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

1. Variabel dalam penelitian ini hanya terbatas pada variabel pemberdayaan psikologis, kepemimpinan etis, dan keterikatan kerja. Penelitian yang akan datang diharapkan untuk menambahkan variabel seperti perilaku karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrab, M., Zumrah, A. R., Almaamari, Q., & Altahitah, A. (2017). The role of psychological empowerment on work engagement: The development of conceptual framework. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*
- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56(9), 1991–2005. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107>
- Andrews R., Mostafa A. (2017). Organizational goal ambiguity and senior public managers' engagement: Does organizational social capital make a difference? *International Review of Administrative Sciences*. Advance online publication.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 14, Issue 1).
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *J. Occup. Health Psychol.* 22, 273–285. doi: 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bandura, Albert. 2000. Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. In *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Edited by Edwin A. Locke. Malden: Blackwell Publishers Ltd., pp. 179–200.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–218.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Multifactor leadership questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden
- Behn, Robert. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review* 63: 586–606.
- Bennis, W. G. and Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper and Row, New York.
- Boamah, S., & Laschinger, H. (2015). Engaging new nurses: the role of psychological capital and workplace empowerment. *Journal of Research in Nursing*, 20(4), 265–277. <https://doi.org/10.1177/1744987114527302>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). “Exploring New Avenues for Future Research”, dalam *Business Ethics Quarterly*, Volume 20 No 4, halaman 583–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M.E., & Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Buckley, F. (2011), “Trust and engagement in a downsizing context: the impact on human resource managers”, in Searle, R.H. and Skinner, D. (Eds), *Trust and Human Resource Management*, 1st ed., Edward Elgar, Cheltenham, pp. 309-329.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The empowerment process*:

- Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “Happy” Worker Is Really a “Productive” Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis. *Consulting Psychology Journal*, 53(3), 182–199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., and Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scand. J. Work Environ. Health* 27, 279–286. doi: 10.5271/sjweh.615
- Demirtas O., Hannah S. T., Gok K., Arslan A., Capar N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers’ engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145, 183-199.
- Den Hartog, D.N., & Belschak, F.D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107, 35–47. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Eisenbeiss, S.A. and Giessber, S.R. (2012), “The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations: a question of embeddedness?”, *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11 No. 1, pp. 7-19.
- Engelbrecht A. S., Heine G., Mahembe B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 368-379.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1210>
- Erickson, T. J. (2005). Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions, May 26.
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.
- Fredrickson, B. L. (2001). *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Gallup. (2004). *Employee Engagement Index Survey*, Gallup Management

Journal.

- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2020). Structural empowerment and organizational performance: the mediating role of employees' well-being in Spanish local governments. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-33.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>.
- Giessner, S. R., Van Quaquebeke, N., van Gils, S., van Knippenberg, D., & Kollée, J. A. J. M. 2015. "In the moral eye of the beholder: the interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality", dalam *Frontiers in Psychology*, Volume 6 No August, halaman 1–11.
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 27–45). Westport, CT: Quorum Books
- He, Z., Wang, W., Zhang, M., Deng, Y., Fu, W., & Chau, K. Y. (2019). Motivated for continuance? Associations between structural empowerment, role conflict, person-job fit, and satisfaction in Six Sigma programs. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(sup1),S255–S273. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665864>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43–54
- <https://lampung.tribunnews.com/2022/10/05/suhendar-zuber-resmi-diberhentikan-sebagai-direktur-utama-pdam-way-rilau>
- Jansen in de Wal, J., van den Beemt, A., Martens, R. L., & den Brok, P. J. (2020). The relationship between job demands, job resources and teachers' professional learning: Is it explained by self-determination theory?. *Studies in Continuing Education*, 42(1), 17-39.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93–104. <https://doi.org/10.1177/0972150913515589>
- Juyumaya, J. (2019). Utrecht scale of work engagement in chile: measurement, reliability, and validity. *Estud. Admin.* 26, 35–50. doi: 10.5354/0719-0816.2019. 55405

- Juyumaya, J. (2022). How psychological empowerment impacts task performance: The mediation role of work engagement and moderating role of age. *Frontiers in Psychology*, 13, 889936.
- Kahn, W.A. (1990) : Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. Vol. 33, No. 4, 692-724.
- Kanjanakan, P., Wang, P. Q., & Kim, P. B. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *Tourism management*, 94,104635.<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104635>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5),260-272.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). *Is empowerment really a new concept?* *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695
- Lepold, A., Tanzer, N., & Jiménez, P. (2018). Expectations of bank employees on the influence of key performance indicators and the relationship with job satisfaction and work engagement. *Social Sciences*, 7(6), 99.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S. and Di, Y. (2015), "Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 No. 4, pp. 422-438. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0318>.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., & Young, S.A. (2009). *Employeeengagement: Tools for analysis, practice and competitive advantage*. London: Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1002/9781444306538>
- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20.
- Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self determinant theory perspective. *Industrial and organizational psychology*, 1(1), 60-62.

- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Neilsen, E. H. (1986). "Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility". In S. Srivastva & Associates (Ed.), *Executive power*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 78-110.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *The Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948–965. <https://doi.org/10.1037/a0038246>
- Nowak, R. (2020). Structural empowerment and serving culture as determinants of organizational identification and turnover intention. *Management Research Review*.
- Okyireh, M., Simpeh, K. N., Okyireh, M. A. A., & Nkansah Simpeh, K. (2016). Exploring the Nature of Psychological Empowerment of Women Entrepreneurs in a Rural Setting. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(6), 138–141. <https://doi.org/10.12691/jbms-4-6-2>
- Perrin, T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259–278. <http://dx.doi.org/10.1002/job.627>
- Rattrie, L. T., Kittler, M. G., & Paul, K. I. (2020). Culture, burnout, and engagement: A meta-analysis on national cultural values as moderators in JD-R theory. *Applied Psychology*, 69(1), 176-220.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Self-Determination Theory*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?. *Journal of personality*, 74(6), 1557-1586.
- Sargolzaei, F., & Keshtegar, A. A. (2015). The effect of Psychological empowerment to improve employees' Organizational Citizenship Behavior (study of maskan bank branches management of Zahedan city). *Research Journal of fisheries and hydrobiology*, 10(9), 605-611..

- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). *THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH*. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual.
- Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital. *Management Research Review*.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.482>
- Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P., Ma, H. K., & Spence Laschinger, A.-. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings Expanding Kanter's Model. In *JONA* (Vol. 31, Issue 5). <http://www.nursingcenter.com>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 5). <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2019. "Statistika Untuk Penelitian". Bandung : Alfabeta.
- Thomas, K. W. (1990). Calhoun: The NPS Institutional Archive Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. In *Academy of Management Review* (Vol. 15, Issue 4).

<http://hdl.handle.net/10945/45984>

- Tims, M., Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121–131. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. In *Leadership Quarterly* (Vol. 21, Issue 5, pp. 901–914). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>
- Wong, C.A., Spence-Laschinger, H.K., & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889–900. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Zhang, X. M., and Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Acad. Manag. J.* 53, 107–128. doi:10.5465/AMJ.2010.4803711