

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini akan dibahas mengenai teori-teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti. Teori-teori dalam kajian pustaka ini berdasarkan karangan ilmiah yang direferensi dari laporan penelitian yang dilakukan sebelumnya, berdasarkan sumber-sumber tertulis secara teoritis. Sehingga dapat dijadikan acuan dalam menyusun kajian pustaka.

2.1.1 Manajemen

Secara etimologi kata manajemen diambil dalam bahasa Prancis kuno, yaitu "*Management*", yang memiliki arti seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat di definisikan sebagai upaya perencanaan, penkoordinasian, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Manajemen juga merupakan ilmu pengetahuan yang sistematis yang dapat diterapkan dalam seluruh organisasi manusia, perusahaan, pemerintahan, pendidikan, sosial keagamaan, dan lain-lainnya.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu "*management*" berasal dari kata "*to manage*" yaitu bermakna mengurus atau mengedalikan. Sehingga manajemen bisa diartikan sebagai metode untuk mengelola, membimbing, serta

mengendalikan orang-orang yang ada didalam suatu organisasi agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik serta benar sehingga tujuan sebuah organisasi dapat tercapai. Adapun beberapa pengertian manajemen menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut (Hasibuan Malayu S.P, 2020:1) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen dapat dipandang sebagai suatu seni, dimana terdapat cara sebagai upaya membimbing dan mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu proses, dimana terdapat suatu perencanaan, pengkoordinasian, pengintrgasian, pembagian tugas, pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Menurut (Afandi P, 2018:8) Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Menurut (George. R. Terry, 2020:9), menyebutkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Berdasarkan penyampaian para ahli maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang mengatur setiap aktifitas-aktifitas didalam organisasi ataupun perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen adalah sebagai ilmu (*sciences*) dan juga bisa sebagai seni (*art*), artinya manajemen dalam pelaksanaannya harus selalu memperhatikan situasi dan kondisi yang sesuai dengan tujuan yang ditentukan. Oleh sebab itu manajemen memiliki berbagai macam fungsi yang harus dipahami secara utuh dan komprehensif.

Sedangkan menurut menurut Mamduh Hanafi (2019:11) terdapat empat fungsi manajemen, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan proses pengaturan tujuan, menetapkan strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan tentang apa yang dilakukan dan siapa yang melakukan pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Penggerak (*Actuating*)

Kepemimpinan adalah fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan melalui orang lain termasuk motivasi, pengarahan dan kegiatan lainnya dalam rangka untuk menanganin orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengarahannya adalah fungsi manajemen yang mencakup pengawasan, perbandingan dan mengoreksi performa kerja untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen menurut pendapat para ahli diatas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Menurut (Hasibuan Malayu S.P, 2020:30) adapun unsur-unsur manajemen terdiri dari:

1. *Man*

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan melakukan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain. Untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

2. *Money*

Uang juga merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga sebagai alat ukur dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi.

3. *Method*

Setiap pelaksanaan kerja diperlukan suatu metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalan alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.

4. *Material*

Setiap pelaksanaan kerja diperlukan suatu metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalan atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran. *Material*

Merupakan bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. *Material* ini juga sebagai bahan yang menunjang terciptanya keahlian pada manusia dalam melakukan pekerjaan jasa.

5. *Machine*

Mesin digunakan untuk memberikan kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

6. *Market*

Merupakan sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan tugas, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, manajemen yang mengatur unsur-unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawain atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Walaupun sumber daya lain lebih melimpah dan teknologi sangat canggih, namun sumber daya manusia yang unggul sangat membantu dalam pengelolaan sumber daya lainnya untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berikut ini beberapa

pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para beberapa ahli diantaranya.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (A. A Anwar Mangkunegara 2018:2) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

(Hasibuan Malayu S.P, 2020:10) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian pegawai dengan maksud dan terwujudnya tujuan perusahaan, individu, pegawai, dan masyarakat. Adapun menurut (Amirul Mukminin, Akhmad Habibi et al 2019:6) berpendapat bahwa definisi manajemen sumber daya manusia adalah perwujudan ilmu dan seni berkenaan dengan serangkaian kegiatan dalam mengelola manusia pada suatu organisasi, lembaga maupun perusahaan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Serangkaian kegiatan yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, seleksi, perekrutan, pelatihan, dan pengembangan.

Berdasarkan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dalam mengatur dan merencanakan serta memproses hubungan dan peran seorang individu atau dalam melaksanakan

tanggung jawab terhadap perusahaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Hasibuan Malayu S.P, 2020:21) fungsi sumber daya manusia meliputi:

1. Perencanaan (*planning*)

Merupakan suatu upaya dalam menentukan berbagai hal yang hendak dicapai atau tujuan di masa depan dan juga untuk menentukan beragam tahapan yang memang dibutuhkan demi mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Proses organisasi ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan dan dilengkapi dengan serta ditambah fasilitas-fasilitas tertentu.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah tentukan oleh perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian berarti melihat, mengamti dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Fungsi pengadaan berkaitan dengan penuntan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

6. Pengembangan (*development*)

Dengan adanya fungsi pengembangan pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah sebagai pemberian pengharagaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai baik berupa *financial* maupun *non financial* dengan tunjangan-tunjangan lain selama periode satu bulan.

8. Pengintegrasian (*intergration*)

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap keinganan pegawai, dengan keingan perusahaan dan masyarakat dengan demikian para manajer dan pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku, dan sikap para pegawai untuk ditimbangkan dalam rangka pembutuan keputusan berbagai kebijakan perusahaan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Merupakan usaha untuk menjaga dengan cara mempertahankan dan memelihara kondisi fisik para yang berhubungan dengan kesehatan, dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan dilaksanakan melalui program pelayanan .

10. Kedisiplinan (*discipline*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan

11. Pemberhentian / Pensiun (*separation*)

Fungsi pemberhentian berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun, sewaktu pensiun harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun, dan pensiun ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada masih aktif bekerja.

Berdasarkan yang telah dijelaskan diatas fungsi-fungsi tersebut digunakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk menangani permasalahan yang berkaitan dengan sehingga dapat dan mendorong dalam mencapai keberhasilan serta tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.2.3 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika, 2018:45) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen, Menyatakan bahawa ada sebuah unsur pokok unsur manajemen yang membentuk kegiatan manajemen yaitu: unsur

man, money, material, machine, method, market. Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Unsur manajemen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Man*, adalah sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi. Adanya faktor SDM, kegiatan manajemen dan produksi dapat berjalan karena pada dasarnya faktor SDM sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.
2. *Money*, adalah faktor pendanaan atau keuangan tanpa adanya keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi akan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan ialah darah dari perusahaan atau organisasi. Hal keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (*budget*), upah (gaji) dan pendapatan perusahaan/organiasi.
3. *Material*, berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Adanya barang mentah, maka dapat disajikan suatu barang yang bernilai sehingga dapat mendatangkan keuntungan.
4. *Machine*, adalah mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.
5. *Method*, adalah tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar mencapai suatu tujuan akan dituju.
6. *Market*, adalah tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan.

2.1.2.4 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Komponen manajemen sumber daya manusia menurut (Hasibuan Malayu S.P, 2020:35) yaitu tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, dan pemimpin.

1. Pengusaha

Pengusaha merupakan satu dari sekian banyak profesi dalam bidang kerja. Pengusaha adalah seseorang, kelompok, ataupun lembaga yang melakukan kegiatan jual beli atau sewa sesuatu. Banyak hal yang bisa dikategorikan dalam pengusaha contohnya seperti produsen sepatu, peternakan ayam, eksport-import bahan baku atau sebuah produk menjual jasa dan lain-lain sebagainya.

2. Pegawai

Pegawai merupakan aset perusahaan. Kehadiran begitu sangat penting hingga saat ini tanpa adanya tidak akan terjadi kelancaran dan proses produksi suatu perusahaan. adalah orang yang bekerja di suatu perusahaan atau lembaga dan di gaji dengan uang.

3. Pemimpin

Pemimpin adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.3 *Psychological Empowerment*

Empowerment (pemberdayaan) sebagai konsep dan penggunaannya dalam praktek manajemen sebenarnya telah berkembang cukup lama. Konsep ini sebagai tantangan akan praktek manajemen sebelumnya dimana pimpinan dalam organisasi mempunyai lebih banyak peran dalam proses pengambilan keputusan. Esensi dari *empower* itu sendiri sebenarnya membentuk suatu “keinginan” mental positif dalam praktek manajemen. Fokusnya sebagai pemberi semangat, bukan sebagai pengontrol, melainkan penyeimbang dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi. Konsep *empowerment* menjadi penting karena konsep inilah yang menjadi kunci dari sejumlah konsep-konsep kreatif yang muncul misalnya *self-managed team* dan *total quality management*. Namun dalam kenyataannya, proses pelaksanaan *empowerment* masih tidak berlangsung seperti yang diharapkan. Sebagai contoh, dalam organisasi masih ada pimpinan yang mengambil keputusan tanpa melibatkan bawahannya atau bawahan tidak diberikan kebebasan dalam pembuatan pengaturan jadwal dan prosedur, serta dalam memecahkan masalah tugas sehari-hari seperti yang tercermin dalam praktek manajemen lama.

Menurut (Priyono dan Pranaka, dalam penelitian A.A Ngurah Yoga Indra Prataam et al, 2020:181) pengertian *empowerment* sejatinya mengandung dua arti, yang pertama *empowerment* memiliki peran sebagai pemberi atas kekuasaan atau mampu mengalihkan ke pihak lainnya. Sedangkan kedua dapat dipahami jika arti *empowerment* adalah suatu upaya untuk memberikan keberdayaan dan kemampuan kepada pihak lain.

Psychological dalam suatu organisasi adalah suatu bagian dari aspek psikologis positif yang dimiliki oleh individu yang berfungsi untuk meningkatkan motivasi, efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi yang berorientasi pada keberhasilan dan kesuksesan di suatu organisasi atau tempat kerja. *Psychological* yang dimiliki individu ditandai dengan adanya kepercayaan diri, rasa gembira, dan pengharapan yang positif tentang masa depan serta kemampuan untuk menghadapi masalah yang terjadi.

Psychological erat kaitannya dengan kesehatan mental, ada beberapa alasan mengapa kesehatan mental menjadi *issue* penting dalam dunia kerja. (Danna dan Griffin, dalam penelitian Rahamat Aziz, Esa Nur Wahyuni et al, 2017:34) menyatakan alasan pentingnya kesehatan mental di tempat kerja, yaitu pengalaman individu baik fisik, emosional, mental, atau sosial akan mempengaruhi bagaimana individu di tempat kerja. Kesehatan mental pekerja menjadi bagian penting karena akan menumbuhkan kesadaran terhadap faktor-faktor lain yang menimbulkan risiko bagi pekerja. Misalkan, karakteristik tempat kerja yang mendukung keamanan dan kesejahteraan bagi pekerja, potensi ancaman kekerasan atau agresi di tempat kerja (kekerasan seksual dan bentuk-bentuk perilaku disfungsi lainnya), bahkan hubungan antara pimpinan dan bawahan yang berimplikasi pada kesehatan mental. Oleh karena itu kesehatan mental menjadi bagian penting karena kesehatan yang rendah akan mempengaruhi kinerja.

2.1.3.1 Pengertian *Psychological Empowerment*

Konsep *psychological empowerment* lebih fokus terhadap pemberdayaan pegawai pada konteks psikis supaya pegawai mampu memahami kompetensi dan meningkatkan kapabilitasnya dan juga merupakan konsep ketika pegawai memiliki kekuatan atau autonomi. Pendekatan atas pemahaman pemberdayaan pegawai sebagai konstruksi motivasi yang menyatakan bahwa kekuatan dalam konstruksi motivasional menunjuk pada kebutuhan akan determinasi diri dan kepercayaan seseorang akan kemampuan dirinya. Untuk memperkaya pemahaman pemberdayaan pegawai secara psikologis, penting untuk memahami secara spesifik dimensi dan makna yang menjadi konstruksi inti dari konsep ini (Meyerson et al, dalam penelitian Aam Amaliah dan Laila Meliyandrie I. W, 2021:35).

Menurut (Purnawati I. G. A dan Yuniarta G. A et al, 2018:25) mendefinisikan *psychological empowerment* menjadi suatu proses dalam memotivasi perkembangan pegawai yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga pekerjaan bisa lebih efektif serta efisien.

Menurut (Spreitzer dalam penelitian Aam Amaliah dan Laila Meliyandrie I. W, 2021:35) menjelaskan bahwa *psychological empowerment* adalah sebuah konstruk motivasi yang diwujudkan dalam empat kognisi yaitu *meaning, competence, self determination, impact*. Ke empat kognisi ini secara bersama-sama mencerminkan orientasi aktif (bukan pasif) terhadap peran kerja. Orientasi aktif tersebut berarti orientasi dimana seorang individu ingin dan merasa mampu

membentuk karyanya sendiri dalam perannya atau konteksnya didalam pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *psychological empowerment* merupakan empat kognisi yang mencerminkan orientasi pegawai untuk perannya, yaitu *meaning, competence, impact, self determination*. Dimana dengan ke empat komponen tersebut dapat membantu pegawai untuk lebih merasa bahwa mereka dapat membegang kendali didalam suatu organiasi.

2.1.3.2. Pengukuran *Psychological Empowerment*

Untuk mengukur *Psychological Empowerment* penulis menggunakan skala *psychological empowerment questionnaire* (PEQ) yang dikembangkan oleh (Spreitzer dalam penelitian Aam Amaliah dan Laila Meliyandrie I. W, 2021:39). Alat ukur yang dikembangkan tersebut terdiri dari dua belas item yang dikembangkan untuk mengukur empat komponen dari *psychological empowerment*. Ke empat komponen tersebut adalah *meaning, competence, self deteremination, impact* spreitzer sendiri mengembangkan subskala yang ada pada alat ukur ini berdasarkan pada item-item alat ukur di penelitian-penelitian sebelumnya. Item untuk komponen *meaning* diambil langsung dari Tymon 1988 item untuk komponen *competence* diambil dari *self efficacy scale* oleh Jones 1986, item untuk komponen *impact* diambil dari *Helplesness Scale* oleh Ashforth 1989, dan item untuk kompsonen *self determination* diambil dari *Autonomi Scale* oleh Hackman dan Oldhams Spreitezer 1995 masing-masing komponen diwakali oleh tiga item dalam alat ukur ini.

2.1.3.3 Faktor-Faktor *Psychological Empowerment*

Berikut faktor-faktor *psychological empowerment* menurut pendapat (Lee dan Koh, dalam penelitian Aam Amaliah dan Laila. M. I. W, 2021:38), yaitu:

1. Faktor individual

Faktor individual merupakan faktor-faktor yang berkaitan dengan keadaan ditempat kerja baik fisik maupun non fisik yang sering dialami oleh seorang individu yang berhubungan dengan karakteristik biografi pegawai seperti jenis kelamin, tingkat pendidikan, tingkat jabatan, *locus of control*, dan masa kerja.

2. Faktor Organisasional

Faktor Organisasional yaitu faktor-faktor yang sering terjadi dalam sebuah organisasi seperti rentang kendali, ketidak jelasan peran, akses untuk informasi, dan sumber daya, dukungan social, serta iklim kerja.

2.1.3.4 Manfaat *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment dapat memberikan manfaat bagi pegawai organisasi, dimana pegawai organisasi akan merasa menjadi bagian dari kelompok, merasa puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya, meningkatkan rasa percaya dirinya, terbinanya kerjasama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan memiliki tujuan yang lebih jelas, mendapatkan prestasi, meningkatkan kinerja organisasi, mengembangkan bakatnya secara penuh, dan merefleksikan apa yang dilihat serta mengembangkan keterampilan baru (Wibowo, dalam penelitian Muhammad. Reza A, 2021:17).

Menurut (Sadarmayanti, dalam penelitian Muhammad. Reza. A, 2021:17) menjelaskan *psychological empowerment* penting manfaatnya terhadap sumber daya manusia lainnya dan terhadap setiap proses dalam kegiatan organisasi, maka *psychological empowerment* mempunyai peran antara lain:

1. Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
3. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi.
4. Sebagai mediator terhadap pihak dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
5. Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.

Manfaat *psychological empowerment* yang lain adalah dapat membuat individu tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesulitan atau ancaman (Fredrickson, et al, dalam penelitian Monica Levina, 2021:6). *Psychological empowerment* dapat menjadi sumber daya individu dan membantu individu untuk bangkit kembali dari keterpurukan keadaan yang dialaminya. Selain itu, individu tekun dalam bekerja, dan dapat memfasilitasi harapan bahwa keadaan akan menjadi lebih baik di masa depan.

Dengan demikian, *psychological empowerment* banyak memberikan manfaat kepada setiap individu yang ingin merubah kehidupannya menjadi lebih

baik yang tentunya harus didukung oleh pimpinan. Namun, jika tidak dilakukan dengan baik, maka dapat menimbulkan hambatan dalam pemberdayaan pegawai.

2.1.3.5 Proses dan Upaya *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment merupakan suatu proses untuk tiap-tiap individu yang akan menjalankan perubahan terhadap dirinya dan organisasinya. (Ivancevich, et al, dalam penelitian Dhera Alfiana, 2020:5) menyatakan bahwa proses pemberdayaan melalui tahapan berikut, yaitu:

1. Mengidentifikasi kondisi organisasi yang menyebabkan munculnya perasaan tidak berdaya pada sebagian anggota organisasi. Kondisi ini bersumber pada faktor organisasi (seperti komunikasi yang tidak efektif), gaya manajemen (sifat otoriter), sistem imbalan jasa (imbalan yang kurang bernilai, imbalan yang tidak didasarkan pada kinerja), karakteristik pekerjaan itu sendiri (rendahnya variasi tugas, tujuan kerja yang tidak realistik).
2. Mengimplementasi strategi dan teknik-teknik pemberdayaan (seperti menetapkan tujuan, mengimplementasi sistem imbalan jasa yang berdasarkan pencapaian kerja, dan mendesain ulang pekerjaan).
3. Mengupayakan kondisi ketidakberdayaan dan meningkatkan kemampuan diri pegawai (individu yang memiliki kemampuan diri yang tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri dan dapat mencapai kesuksesan apapun usaha keras yang dijalankan).
4. Menerima informasi untuk mencapai pemberdayaan, hal ini terjadi karena peningkatan kemampuan diri dapat memperkuat harapan tentang kinerja.

Proses *psychological empowerment* yang dilakukan melalui tahapan tersebut di atas perlu didukung oleh pimpinan serta keterlibatan pegawai itu sendiri dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.6 Pandangan Tentang *Psychological Empowerment*

(Ivancevich, et al, dalam penelitian Dhera Alfiana, 2020:6) menjelaskan *psychological empowerment* menjadi 3 pandangan:

1. *Psychological empowerment* secara struktural

Psychological empowerment struktural merupakan pendekatan secara tradisional yang dipahami sebagai pemberian kewenangan kekuasaan dan pengambilan keputusan. Kekuasaan yang dimaksud yaitu kekuasaan dalam organisasi yang berasal dari sumber seperti otoritas hirarki, pengendalian sumber daya manusia, dan sentralitas jaringan. Dengan memberdayakan pegawai maka akan melibatkan pemindahan wewenang pengambilan keputusan hirarki organisasi kepada pegawai, dalam hal ini memberi kemampuan kepada pegawai untuk melakukan pengambilan keputusan yang akan mempengaruhi hasil organisasi.

2. *Psychological empowerment* secara motivasional

Psychological empowerment dengan pendekatan secara motivasional pertama kali dipopulerkan oleh Conger dan Kanungo pada tahun 1988. *Psychological empowerment* didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* pada anggota organisasi melalui identifikasi kondisi yang dapat

memberdayakan suatu ketidakberdayaan dan melalui pemindahan pegawai oleh organisasi dan teknik informal untuk memberikan informasi yang akurat.

3. *Psychological empowerment* secara kepemimpinan

Psychological empowerment dalam pendekatan kepemimpinan ditekankan pada aspek pemberian energi dari pimpinan kepada bawahan. Pemimpin memberdayakan bawahannya dengan cara memberikan inspirasi agar pegawai ikut berpartisipasi dalam proses transformasi organisasi.

2.1.3.7 Dimensi dan Indikator *Psychological Empowerment*

Dimensi dan indikator yang terdapat dalam *psychological empowerment* oleh (Spreitzer, dalam penelitian Aam Amaliah dan Laila Meliyandrie I. W, 2021:36) antara lain:

1. *Meaning* (makna)

Meaning mengacu pada penempatan beban tugas yang diberikan berdasarkan standar individu. *Meaning* adalah nilai tujuan kerja atau tujuan, dinilai dalam kaitannya dengan standar individu itu sendiri. *Meaning* melibatkan kesesuaian antara ketentuan peran kerja dan keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku. Indikator *meaning* sebagai berikut:

a. Tujuan Kerja

b. Peran Kerja

2. *Competence* (Kompetensi)

Kompetensi mengacu pada perasaan *self-efficacy* atau penguasaan diri seseorang akan kemampuannya menyelesaikan tugas. Kompetensi atau *Self*

efficacy adalah keyakinan individu dalam kemampuannya untuk melakukan kegiatan dengan keterampilan. Kompetensi analog dengan keyakinan lembaga, penguasaan pribadi atau harapan upaya-kinerja. Dimensi ini beri label efikasi spesifik untuk peran kerja bukan pada keberhasilan global. Indikator *competence* (kompetensi), sebagai berikut:

- a. Penguasaan diri (*Self – efficacy*)
- b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan

3. *Impact* (dampak)

Impact mengacu pada sejauh mana pekerjaan individu membuat perbedaan dalam pencapaian tujuan tugas dan sejauh mana seorang individu percaya ia dapat mempengaruhi hasil organisasi. *Impact* adalah sejauh mana seorang individu dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif atau operasi di tempat kerja. *Impact* adalah kebalikan dari belajar *helpness*. Lebih lanjut, *impact* berbeda dari *locus of control*; sedangkan *impact* dipengaruhi oleh konteks kerja, *internal locus of control*; merupakan karakteristik kepribadian global. Indikator *impact* (dampak), sebagai berikut:

- a. Pencapaian penyelesaian tugas
- b. Berkontribusi terhadap organisasi

4. *Self Determination* (penentuan nasib sendiri)

Self determination atau pilihan mengacu pada perasaan otonomi dalam membuat keputusan tentang pekerjaan. *Self-determination* adalah *sence* individu untuk menentukan pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan. Indikator *Self Determination* (penentuan nasib sendiri), sebagai berikut:

- a. Pembuatan keputusan
- b. Menetapkan pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan.

2.1.4 *Ethical Leadership*

Leadership (kepemimpinan) adalah suatu seni, fungsi, proses dan kemampuan dalam mempengaruhi atau mengarahkan orang-orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, dan kesetiaan agar berbuat sesuatu sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Istilah *leadership* berasal dari serapan bahasa Inggris yang berarti kepemimpinan. Kata *leadership* memiliki kata dasar *leader* berarti pemimpin, serta kata *to lead* yang keduanya mengandung beberapa arti yang saling berhubungan, yaitu bergerak lebih awal, berjalan diawal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pikiran orang lain, membimbing, dan menggerakkan (Danin dan Suparno, dalam penelitian Raihan Fahaditil A. S, Cahyo Suko P et al, 2021:632).

Ethical sering berkaitan dengan tingkah laku perbuatan seseorang yang dipandang dari segi baik dan buruk, sejauh yang dapat ditentukan oleh akal. Dalam kaitannya dengan etika profesi sikap dan perilaku *ethical* merupakan sikap yang sesuai dengan etika profesi tersebut. Pola perilaku *ethical* dalam diri masing-masing individu berkembang sepanjang waktu dan mengalami perubahan yang terus menerus. Perilaku akan dipengaruhi oleh pengalaman pribadi, organisasi, lingkungan, dan masyarakat.

Menurut (Rosiyda, dalam penelitian Khorin Azaro dan Kurnia Eka Sari, 2020:129) *ethical* adalah kecenderungan pribadi atau karakter seseorang yang bukan merupakan hasil dari pembelajaran. *Ethical* yakni serangkaian norma yang berlaku dan diterima oleh masyarakat sekitar atas sebagai tindakan yang dianggap memiliki kebermanfaatan ataupun tidak (Putri, dalam Khorin Azaro dan Kurnia Eka Sari, 2020:129). *Ethical* juga diartikan dengan menunjukkan berbagai perlakuan tindakan seseorang ketika menjalankan tanggung jawabnya agar sesuai dengan nilai yang berlaku.

2.1.4.1 Pengertian *Ethical Leadership*

Menurut (Brown et al dalam penelitian Jessline Gunawan dan Roy Setiawan, 2022:5) *Ethical leadership* merupakan suatu prinsip moral dan perbuatan yang menjadi landasan bertindak seseorang sehingga apa yang dilakukan dipandang oleh masyarakat sebagai perbuatan terpuji dan meningkatkan martabat dan kehormatan seseorang. *Ethical leadership* banyak dikaitkan dengan sikap jujur, dapat dipercaya, bertanggung jawab, setia, dan dapat menahan diri. Semuanya itu merupakan kualitas baik yang bisa bahkan harus dimiliki oleh seseorang. Dalam suatu organisasi, lembaga, institusi atau instansi pemerintahan tentunya selalu diisi oleh individu-individu yang saling berinteraksi baik secara vertikal maupun horizontal (antara pelaksana dengan pelaksanaan ataupun antara pimpinan dengan pelaksana). Dengan tujuannya untuk memajukan organisasi atau lembaga, dimana seseorang dapat berkarya dalam perjalannya tentu dari individu-individu tersebut selalu ingin berkreasi dan ingin mencapai hasil yang terbaik. Untuk itulah maka

unsur manusia perlu dibina, dikembangkan dan diatur sedemikian rupa agar dapat bekerja sama dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan.

Menurut (Trevino dalam penelitian Muhammad. Shaukat et al, 2019:4) kepemimpinan etis atau *ethical leadership* adalah suatu istilah untuk menekankan seseorang menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang etis serta menjadikannya landasan bagi pengambilan suatu keputusan atau tindakan. Ketika membangun suatu usaha, misalnya membuka suatu operasi bisnis di tempat tertentu, maka yang menjadi pertimbangan bukanlah hanya soal untung yang bisa didapat dari perluasan bisnis itu. Dampak dari perluasan bisnis itu terhadap banyak pihak, khususnya bagi masyarakat setempat, harus dipertimbangkan dan dijadikan salah satu dasar bagi pengambilan keputusan. Sangatlah tidak etis ketika perusahaan mendapatkan hasil atau keuntungan yang besar, tetapi masyarakat sekitar menderita kerugian, seperti pencemaran atau kerusakan lingkungan, dan sebagainya.

Ethical leadership telah didefinisikan dalam berbagai cara ketika diminta untuk menggambarkan pemimpin etis dalam satu studi, eksekutif mengidentifikasi beberapa perilaku, nilai-nilai, dan motif (misalnya, jujur, dapat dipercaya, altruistik, adil). Kunci karakteristik utama adalah upaya pemimpin untuk mempengaruhi perilaku etis kepada orang lain (Yukl, dalam penelitian Ayong Rizal et al, 2022:4).

Berdasarkan definisi *ethical leadership* atau kepemimpinan etis dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis berkisar pada tanggung jawab utama dalam berhadapan dengan konflik di antara pegawai dan

mempertunjukkan suatu landasan membimbing untuk mengajari mereka hal yang benar untuk dilakukan. Para pemimpin etis dengan demikian mewujudkan kedalaman kebajikan yang mengarahkan dia kepada pembuatan keputusan yang etis untuk kepentingan organisasi yang lebih luas. Kepemimpinan etis merupakan cara kepemimpinan yang mempertimbangkan nilai etis sebagai dasar dalam pengambilan keputusan atau tindakan.

2.1.4.2 Karakteristik *Ethical Leadership*

Menurut pemaparan dari (Brown et al, dalam penelitian Jessline Gunawan dan Roy Setiawan, 2022:6) mengatakan bahwa setiap karakter pemimpin memengaruhi kinerja etikanya, namun hanya karakter tidak baik yang tidak sepenuhnya memaparkan penyimpangan etis didalam perusahaan. Tetapi, memang betul bahwa setiap karakter yang kuat melaksanakan peran penting dalam *self-effective* kepemimpinan dan dalam proses memimpin individu lain. Karena itu seorang pemimpin harus memiliki kunci dari suara batin mereka, kompas batin dari seorang pemimpin itu mengarahkan para pemimpin ke arah etika.

Menurut pandangan ahli lainnya *ethical leadership* adalah pemimpin yang memiliki prinsip dan keyakinan akan perilaku organisasi yang dianggap benar, serta memberikan pengaruh bagi pegawai untuk melaksanakan hal yang benar dan sesuai nilai moral (Stephen P, dalam penelitian Rafika Fatani, et al, 2021:4). Dalam penelitiannya, (Harrison, dalam penelitian Rafika Fatani, et al, 2021:7) menyatakan *ethical leadership* merupakan demonstrasi perilaku yang sesuai dengan norma etika oleh pimpinan organisasi, baik melalui tindakan pribadi maupun dalam interaksi *interpersonal* didalam maupun diluar organisasi. Definisi ini didukung oleh

(Stephen P, dalam Rafika Fatani, et al, 2021:7) yang mendeskripsikan *ethical leadership* sebagai proses mempengaruhi pegawai yang dilaksanakan dengan menunjukkan perilaku dengan prinsip, nilai, dan kepercayaan yang sejalan dengan norma-norma yang dianggap baik dan diterima di organisasi.

Dalam bukunya, Covey membahas masalah *ethical leadership* dengan istilah "Etika karakter", yang dia pahami bukan sebagai karakter individu, tetapi tentang "prinsip yang mengatur keefektifan manusia" adalah memvalidasi sendiri hukum alam. Mode di mana standar etika dan akibatnya perilaku yang diabaikan atau diterapkan adalah fungsi dari karakteristik individu. Pandangan Covey tentang kepemimpinan efektif dengan komponen etis yang kuat dijelaskan yakni menghargai diri sendiri dan pada saat yang sama, menundukkan diri untuk tujuan dan prinsip yang lebih tinggi adalah esensi paradox kemanusiaan tertinggi dan pondasi kepemimpinan yang efektif.

Pengaruh *ethical leadership* juga dapat diberikan melalui pembelajaran perwakilan seperti pengikut mempelajari perilaku mana yang diinginkan dan yang harus dihindari dengan mengamati cara-cara di mana anggota organisasi lainnya dihargai atau "diperingatkan" oleh pemimpin itu sendiri. Pemimpin yang memperhatikan integritas, dan menunjukkan minat dan keadilan terhadap kolaborator mereka menjadi model peran yang menarik, diperkuat oleh status dan kekuasaan yang biasanya dinikmati para pemimpin yang penting melihat pemimpin etis sebagai panutan yang lebih mungkin untuk mengembangkan tingkat *job satisfaction* yang tinggi, hal tersebut terjadi karena adanya kepercayaan dan rasa hormat yang mereka miliki terhadap pemimpin.

Secara keseluruhan, Neubert dan rekan menemukan bahwa individu cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan lebih berkomitmen pada organisasi mereka ketika bekerja di lingkungan yang ditandai dengan perilaku etis, kejujuran, kepedulian terhadap orang lain, dan keadilan antarpribadi; dengan kata lain, organisasi yang berbudi luhur dianggap etis (Neubert et al, dalam penelitian Kim. W.G & Brymer R.A, 2017:7).

Pemimpin yang jujur tentang dirinya sendiri dan dengan individu lain menginspirasi kepercayaan yang mendorong pengikut untuk bertanggung jawab. Selama lebih dari satu dekade, Kouzes dan Posner telah meneliti pada di seluruh dunia, apa yang paling mereka hargai atau inginkan dari seorang pemimpin dan apa yang diperlukan untuk mereka ikuti dengan senang hati. Dan tanpa kecuali kejujuran (integritas, kepercayaan). Dan bagaimana tahu bahwa para pemimpin itu jujur. Mereka mengamati perilaku dan konsistensi perilaku dalam kondisi serupa. Jika seorang pemimpin terus-menerus mengubah perilakunya, pengikut menganggapnya tidak dapat diprediksi, tidak dapat diandalkan, dan karena itu tidak layak dipercaya.

Berdasarkan definisi menurut para ahli seperti yang diuraikan diatas karakteristik *ethical leadership* dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Keadilan

Seorang pemimpin didalam organisasi harus memiliki sikap yang adil tidak memihak kepada suatu individu tertentu dan semua orang diperlakukan secara merata, mendengarkan pendapat dari bawahannya sebagai bentuk apresiasi pegawai dalam berpendapat.

2. Menghormati orang lain

Seorang pemimpin menunjukkan rasa hormat untuk semua pegawai dengan mendengarkan dengan penuh kasih, menghargai kontribusi yang beragam, dan mempertimbangkan sudut pandang yang berlawanan.

3. Transparansi

Para pemimpin dalam suatu organisasi diharuskan untuk memahami bahwa transparansi melahirkan kepercayaan, memberdayakan orang lain untuk membuat keputusan sendiri dengan informasi yang mereka butuhkan.

4. Perilaku manusiawi

Menjadi pemimpin bertindak manusiawi adalah salah satu sifat yang paling mengungkapkan seorang pemimpin itu bermoral. Pemimpin yang beretika mengutamakan kebaikan dan bertindak dengan cara yang selalu bermanfaat untuk kebaikan didalam organisasi.

5. Fokus pada membangun pada tim

Pemimpin harus menumbuhkan rasa komunitas dan semangat tim dalam organisasi. Ketika seorang pemimpin berusaha untuk mencapai tujuan, itu bukan hanya tentang misi pribadi. Mereka melakukan upaya tulus untuk mencapai tujuan yang bermanfaat bagi seluruh pegawai didalam organisasi bukan hanya diri mereka sendiri.

6. Keputusan Berbasis Nilai

Dalam kepemimpinan etis, keputusan pertama divalidasi untuk keselarasan dengan nilai-nilai organisasi secara keseluruhan. Hanya keputusan yang memenuhi kriteria ini yang diimplementasikan.

7. Mendorong inisiatif

Pemimpin dapat mengerakan anggota tim nya untuk berkembang dalam suatu organisasi, dihargai karena menghasilkan ide-ide inovatif dan didorong untuk melakukan apa yang diperlukan untuk meningkatkan cara kerja.

8. Kepemimpinan dengan teladan

Pemimpin etis memiliki harapan yang tinggi untuk diri mereka sendiri dan pegawai. Mereka menunjukkan komitmen yang tak tergoyahkan terhadap cita-cita mereka dengan tidak hanya berbicara, tetapi berjalan sesuai dengan misi organisasi.

9. Kesadaran nilai

Seorang pemimpin etis secara teratur mempromosikan nilai dan harapan tinggi yang mereka pegang. Dengan mengomunikasikan dan mendiskusikan nilai secara teratur, mereka memastikan adanya pemahaman dan kepatuhan yang konsisten di seluruh perusahaan.

10. Tidak ada toleransi terhadap pelanggaran etika

Seorang pemimpin yang beretika mengharapkan pegawai untuk melakukan hal yang benar setiap saat. Mereka tidak akan mengabaikan atau mentolerir pelanggaran etika.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Ethical Leadership*

Menurut (Brown et al, dalam penelitian Gilang Primadhani, 2021:12) mengembangkan sepuluh faktor yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi *ethical leadership* yaitu dengan *ethical leadership schale* antara lain:

1. Menjalankan hidup etis.
2. Memperoleh kesuksesan.
3. Mendengarkan rekan .
4. Mendisiplinkan rekan .
5. Adil dan seimbang.
6. Dapat dipercaya.
7. Membahas etika atau nilai bisnis dengan .
8. Memberikan contoh.
9. Mempertimbangkan kepentingan .
10. Menanyakan pendapat.

2.1.4.4 Nilai *Ethical Leadership* dan Dampaknya

Menurut (Gea Antonius A, 2019:8) Praktik yang dipertahankan oleh kepemimpinan etis memengaruhi perusahaan dalam berbagai cara, termasuk:

1. Menghindari masalah hukum.
2. Stabilitas keuangan yang lebih besar karena praktik etika cenderung mengarah pada masalah yang dapat membuat perusahaan bangkrut.
3. Pers yang baik dan hubungan masyarakat yang positif.
4. Peningkatan profitabilitas.

Manfaat jangka pendek dan jangka panjang bertambah ketika organisasi dipimpin oleh pemimpin yang berprinsip tinggi. Kepemimpinan etis penting tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga bagi pemangku kepentingan dan komunitas mereka yang lebih luas. Dampak tersebut meliputi:

1. Budaya

Lingkungan yang kekurangan etika bisa menjadi penghambat dalam suatu organisasi. Pemimpin etis cenderung bekerja dalam lingkungan yang lebih memberdayakan pegawai yang diperlakukan dengan hormat dan lebih cenderung menunjukkan rasa hormat kepada sesama pekerja dan klien.

2. Pegawai

Pegawai merupakan aset terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan, dengan adanya pegawai fungsi kelembagaan didalam suatu organisasi atau perusahaan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memberdayakan pegawai dengan baik.

3. Investor

Banyak investor, baik individu maupun institusional ingin memasukkan uang mereka ke dalam organisasi yang memiliki kredibilitas.

4. Mitra Bisnis

Pemasok, vendor, dan perusahaan lain ingin bekerja dengan perusahaan yang mereka percayai. Reputasi mereka juga dipertaruhkan.

5. Pelanggan

Pelanggan lebih setia kepada perusahaan yang mengikuti praktik bisnis yang etis. Difasilitasi oleh jejaring sosial, mereka berbagi perasaan positif mereka dengan orang lain dan mereka juga kurang sensitif terhadap harga dibandingkan pelanggan yang tidak memiliki rasa loyalitas yang sama.

2.1.4.5 Dimensi dan indikator *Ethical Leadership*

Dimensi dan indikator *ethical leadership* oleh (Brown et al, dalam penelitian Jessline Gunawan dan Roy Setiawan, 2022:2) antara lain :

1. *Integrity* (integritas)

Melakukan tindakan dengan cara yang konsisten dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi salah satunya seperti:

- a. Jujur
- b. Bertanggung jawab
- c. Bekerja dengan sepenuh hati
- d. Patuh terhadap aturan yang berlaku

2. *Humility* (kerendahan hati)

Menghindari simbol pembatasan status sosial dan hak-hak istimewa, mengakui keterbatasan dan kesalahan salah satunya seperti:

- a. Menghormati pandangan orang lain
- b. Mengakui kesalahan
- c. Menerima kritik, pendapat dan saran orang lain

3. *Empathy* (empati)

Mendorong untuk menerima keragaman, mendorong sifat memaafkan pada konflik yang dapat diwujudkan dalam sikap seperti:

- a. Peduli terhadap sesama
- b. Menjaga perasaan orang lain

4. *Personal Growth* (Pengembangan Diri)

Memfasilitasi pengembangan kepercayaan diri individu dan skill meskipun bukan untuk kepentingan pekerjaan saat ini, memberikan mentoring serta *coaching* bila diperlukan, seperti :

- a. Meningkatkan kemampuan / potensi diri

5. *Fairness and Justice* (keadilan)

Mendorong dan mendukung perlakuan yang adil, seperti :

- a. Tidak melihat kepada satu individual tertentu

6. *Empowerment* (pemberdayaan)

Memberikan jumlah yang tepat dari otonomi dan keleluasaan untuk bawahan, berkonsultasi dengan tentang keputusan yang akan memengaruhi dalam :

- a. Komunikasi
- b. Kepercayaan
- c. Percaya diri

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, dengan adanya kinerja pegawai yang baik pada suatu perusahaan maka suatu perusahaan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan karena hal ini lah yang akan menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja pegawai dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada tujuan organisasi. Menurut (A.A. Anwar Mangkunegara, 2020:67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Pebrianti dan Simajuntak. J, 2020:15) mengartikan kinerja merupakan keinginan seorang individu atau kelompok untuk mencapai keberhasilan kelompok dalam organisasi melalui proses awal hingga akhir. Tercapainya suatu tujuan merupakan hasil kinerja kelompok organisasi yang baik, apabila tidak tercapai maka kinerja tim kelompok tidak kompak sebagai “proses komunikasi yang diharapkan mencapai hasil sesuai rencana yang telah ditetapkan dengan biaya yang telah dianggarkan, serta waktu yang telah ditentukan dan jumlah yang telah ikut andil dalam penetapan.

Sedangkan menurut (Veithzal Rivai Zainal et al, 2018:406) berpendapat bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja

pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Oleh karena itu maka bisa disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan atau organisasi dimana ia bekerja. Selain itu kinerja pegawai bisa menjadi penentu dalam pertimbangan yang akan diambil oleh suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Kinerja tidak lepas dari apa yang dinamakan evaluasi kinerja yang merupakan penilaian atas hasil kerja pegawai serta tujuan evaluasi kinerja. Tujuan evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Menurut (Suntoyo, dalam penelitian A. A. Anwar Mangkunegara 2020:68) mengemukakan tujuan dari evaluasi kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara tentang persyaratan kerja yang ideal.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang , sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- 3) Memberikan peluang kepada untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

2.1.5.3 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut (Veithzal Rivai Zainal, 2018:55) manfaat penilaian kinerja pegawai bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah sebagai berikut:

1) Manfaat Bagi Orang yang Dinilai (Pegawai)

Bagi pegawai yang dinilai, manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja antara lain meningkatkan motivasi, adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka, pengetahuan mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai.

2) Manfaat bagi penilai (supervisor atau pimpinan)

Bagi penilai, manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan penilaian kinerja adalah kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja pegawai untuk perbaikan manajemen selanjutnya dan meningkatkan kepuasan kerja baik pimpinan maupun pegawai itu sendiri.

3) Manfaat bagi perusahaan atau organisasi

Bagi perusahaan atau organisasi, manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian kinerja antara lain meningkatkan motivasi dan kesadaran kerja dari setiap pegawai secara keseluruhan dan meningkatkan pandangan berkaitan pentingnya melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pelayan masyarakat.

2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam dunia kerja terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak hanya berasal dari internal dan eksternal perusahaan, akan tetapi bisa juga berasal dari pegawai itu sendiri. Jika kinerja pegawai baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah dicapai. Sebaliknya, kinerja pegawai yang buruk membuat suatu perusahaan sulit untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan beberapa ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

Menurut (Marwansyah, 2019:234) faktor-faktor kinerja dikelompokkan ke dalam empat faktor yaitu:

1) Pengetahuan atau Keterampilan

Pegawai tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar. Kurangnya keterampilan, pengetahuan dan kemampuan juga menjadi penghambat bagi pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan perusahaan.

2) Lingkungan

Lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja pegawai di perusahaan/organisasi disebabkan oleh kondisi kerja, proses yang buruk, dan lain-lain.

3) Sumber Daya

Kurangnya sumber daya atau teknologi di dalam perusahaan/organisasi juga menghambat kinerja pegawai.

4) Motivasi

Dalam bekerja tidak hanya membutuhkan kompensasi besar, tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi-motivasi.

Menurut (Prawirosentono dalam penelitian Edi Sutrisno, 2019:179) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

5. Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Proses adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

6. Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaiannya tujuan tertentu.

2.1.5.5 Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut (Veithzal Rivai Zainal, et al, 2018:416) sesuai dengan orientasi waktu yang diterapkan metode dalam penilaian kinerja dibagi menjadi dua bagian yaitu penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu dan penilaian kinerja pada masa depan. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu

Metode ini dilakukan dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lampau, dimana pegawai mendapatkan umpan balik dari hasil kerja keras yang telah mereka lakukan. Teknik penilaian ini yaitu:

- a) Skala peringkat (*rating scale*), penilaian ini berhubungan dengan hasil dari pekerjaan pegawai dari skala tertentu, dari yang terendah hingga tertinggi.
- b) Daftar pertanyaan, metode ini dilakukan dengan menggunakan formulir yang diisi menjelaskan beberapa macam tingkat perilaku untuk suatu pekerjaan, penilaian ini dilakukan untuk memilih pertanyaan yang sesuai dengan karakteristik dan hasil pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan.
- c) Metode terarah, metode ini dilakukan untuk mengurangi dan memisahkan hal yang kemungkinan berat dalam penilaian karena memaksakan suatu pilihan.
- d) Metode peristiwa kritis, metode ini merupakan untuk memilih pegawai yang didasarkan pada catatan yang dibuat oleh penilaian atas perilaku seorang pegawai, apakah baik atau buruk dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- e) Metode catatan prestasi, metode ini sangat berkaitan dengan metode peristiwa kritis yang dimana sering dipakai oleh seseorang yang sudah profesional.
- f) Skala peringkat, yang dihubungkan dengan tingkah laku (*Behaviour Anchored Rating Scale BARS*), metode ini salah satu penilaian kinerja pegawai untuk jangka waktu tertentu dimasa lampau dengan dihubungkan dengan peringkat prestasi kerja.
- g) Metode Peninjauan Lapangan, penilaian yang dilakukan dengan cara turun langsung kelapangan bersama dengan ahli sumber daya manusia. Karena ahli sumber daya manusia yang akan mengevaluasi informasi tersebut.
- h) Tes dan Observasi Prestasi Kerja, penilaian kinerja pegawai yang dilakukan berdasarkan hasil tes pengetahuan serta keterampilan yang tertulis dengan syarat hasil tes harus valid dan reliabel.

- b. Penilaian kinerja yang berorientasi pada masa yang akan datang / masa depan metode ini difokuskan pada kinerja dimasa yang akan datang dengan cara melakukan evaluasi kemampuan pegawai atau menetapkan sasaran kinerja dimasa yang akan datang bersama pimpinan dengan pegawai. Teknik penilaian ini yaitu:
- a) Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*), penilaian kinerja dengan teknik ini dilakukan oleh seorang pegawai dengan harapan agar lebih mengenal kelebihan serta kelemahannya sendiri sehingga dapat mengetahui aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki dimasa yang akan datang.
 - b) Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objective*), merupakan salah satu bentuk penilaian untuk pegawai serta pimpinan dalam menetapkan tujuan dalam pelaksanaan kerja pegawai secara individu dimasa yang akan datang.
 - c) Impikasi penilaian penilaian kinerja individu dengan pendekatan MBO (*Management by Objective*), MBO ini dilakukan untuk menilai kinerja pegawai yang disesuaikan dengan keberhasilan yang telah mereka capai. Keberhasilan dari penilaian kinerja ini tergantung pada pendekatan yang konsisten yang dapat membaningkan hasil, ukuran, serta standar yang jelas.
 - d) Penilaian dengan Psikolog, penilaian ini digunakan untuk menilai potensi-potensi dimasa yang akan datang.
 - e) Pusat Penilaian, penilaian satu ini merupakan suatu bentuk dalam memulai pekerjaan yang bertandar sesuai dengan beberapa tipe evaluasi dan ragam penilaian, pusat penilia ini dilakukan sebagai bentuk standar pekerjaan yang bertumpu sesuai dengan tipa-tipe evaluasi dan nilai-nilai.

Penilaian kinerja dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui perilaku serta sikap baik dan buruknya pegawai terhadap hasil akhir pekerjaan yang diberikannya oleh perusahaan, selain itu penilaian kinerja bertujuan untuk mengavaluasi kendala yang dihadapi oleh pegawai yang menyebabkan terhambatnya kinerja pegawai yang berdampak terhadap terhambatnya pencapaian tujuan organisasi, cara ini juga dilakukan agar perusahaan atau organisasi dapat memperoleh keberhasilan dimasa yang akan datang.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (A. A. Anwar Mangkunegara, 2020:78), hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja pegawai dengan dimensi dan indikator :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Kecepatan

b. Kemampuan

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

a. Hasil Kerja

b. Mengambil keputusan

4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

a. Jalinan kerjasama

b. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

a. Kemampuan mengambil keputusan tanpa diperintah

b. Menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak lepas dari hasil penelitan-pennelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Dasar atau tujuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan bagian sebagai pendukung. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagian besar menyatakan variabel *psychological empowerment* dan *ethical leadership* mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penulis. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Pemberdayaan Psikologi Terhadap Kinerja Dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Telkom Witel Aceh Adriansyah, dan Ade Irma Suryani (2018)	Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif terhadap Kinerja PT. Telkom Witel Aceh. Hal ini sesuai dengan penjelasan (Spreitzer, 1995; Thomas dan Velthouse, 1990). Apabila merasa nyaman dengan pekerjaannya, mereka akan mengakui arti pekerjaan. Sama halnya, jika menyadari pekerjaannya mempengaruhi orang lain, mereka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi. Hal yang sama berlaku bagi anggota organisasi yang	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>psychological empowerment</i> (pemberdayaan psikologi) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat	Penulis tidak membahas mengenai variabel <i>ethical leadership</i> sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat penelitian

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen Vol. 3, No. 4	memiliki kendali atau fleksibilitas pengambilan keputusan, mereka cenderung merasa puas dengan kehidupan di luar pekerjaannya.		
2	<p>Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i>, Budaya Organisasi Hiraki, dan <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Lotus Indah Textile Industrie Bagian Winding di Nganjuk</p> <p>Ari Puji Astutik, dan Jun Surjanti (2018)</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya</p>	<p>Hasil penelntian ini menunjukkan bahwa <i>psychological empowerment</i> memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. Lotus Indah Textile Industries bagian winding di Nganjuk yang diukur dengan indikator makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Dapat diketahui bahwa PT. Lotus Indah Textile Industries bagian winding merasa proses <i>psychological empowerment</i> dimulai dari diri tentang memaknai pekerjaan yang mereka kerjakan. disana perlu megetahui arti dari peran mereka terhadap keberhasilan yang ingin dicapai perusahaan. Hal lain yang membuat proses <i>psychological empowerment</i> dapat berjalan yaitu kompetensi</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>psychological empowerment</i> (pemberdayaan psikologi) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>ethical leadership</i>.sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat penelitian</p>
3	<i>The Effect of Psychological Empowerment on Employee Performance</i>	<i>The result of the study provided full support to the hypotheses that the psychological empowerment is statistically significant in</i>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>psychological empowerment</i></p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>ethical leadership</i></p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Rashida Mat Rani, et al (2021)</p> <p><i>International Journal of Innovation, Creativity and Change.</i> www.ijicc.net Volume 15, Issue 6</p>	<p><i>predicting the performance of employees working at after sales service in the automotive retail industry. Importantly, this study distinguished the contributions of four dimensions of psychological empowerment on employees' performance. This result is consistent with the finding by Degago (2014) and Permarupan et al., (2020). Amongst the four dimensions of psychological empowerment, competence is the strongest relationship and predictor for their performance indicating that employees perceived that they have the right skill and ability to their deliver job which in turn influences their performance.</i></p>	<p>(pemberdayaan psikologi) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>sebagai variabel bebas</p>
4	<p><i>The Influence of Psychological Empowerment and Islamic Spiritual Leadership On Organizational Commitments and Intrinsic Motivation</i></p> <p>Abi Sopyan Febrianto, et al (2019)</p>	<p><i>The stronger the psychological empowerment felt by the Campus Dawah Association administrators, the more their intrinsic motivation will increase. Furthermore, it is also proven that changes in the psychological empowerment of the administrators will affect the level of their organizational commitment</i></p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>psychological empowerment</i> (pemberdayaan psikologi) sebagai variabel bebas</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>ethical leadership</i> sebagai variabel bebas</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Journal of Applied Management (JAM)</i>	<i>Psychological empowerment has been proved to have a significant influence on organizational commitment through intrinsic motivation. It shows that if psychological empowerment and intrinsic motivation are high, the organizational commitment will increase.</i>		
5	<p><i>Impact of Psychological Empowerment on The Performcane of Employee in The Four and Five Star Hotel Sector in The Dead Sea Jordan Tourist Area</i></p> <p>Issama Mohammad AL Makhadmah, et al (2020)</p> <p><i>GeoJournal of Tourism and Geosites, vol 30 no 2</i></p>	<p><i>Objective of this research is to develop a set of recommendations to enhance the psychological empowerment of hotel employees; this will positively reflect their performance, This research complements previous studies on psychological empowerment, particularly by focusing on the importance of the relationship between psychological empowerment and employee performance in the Jordanian hotel sector. Moreover, this study enriches the knowledge base of departments and researchers specializing in the performance of employees in service organizations and hotels in Jordan as following in practical implications and future research.</i></p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>psychological empowerment</i> (pemberdayaan pskilogi) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>ethical leadership</i>. sebagai variabel bebas dan Perbedaan tempat penelitian</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	<p>Peran <i>Preceived Organizational Support</i> dan <i>Psychological Empowerment</i> Terhadap Kinerja Melalui <i>Organizational Citizenship Bahaviour</i></p> <p>Dhera Alfiana (2020)</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Volume 8 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya</p>	<p>Menurut hasil keterangan dari responden, masih merasa kurang memiliki kendali atas apa yang terjadi di section, mereka masih sangat bergantung kepada rekan kerja yang bekerja cukup lama dan juga pimpinan unit mereka. Hal ini juga terjadi pada saat mendapatkan masalah pekerjaan, kurang merasa memiliki hak otonomi pada saat bekerja sesuai dengan keinginan dari setia dalam menyelesaikan permasalahan atau pekerjaannya. Karena harus mengikuti standart operasional yang ada dan juga atas sepengetahuan dari pimpinan unit atau section.</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>psychological empowerment</i> (pemberdayaan psikologi) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>ethical leadership</i> sebagai variabel bebas</p>
7	<p>Pengaruh <i>Preceived Organizational Support</i> dan <i>Psychological Empowerment</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Bahaviour</i> Di KPP Perusahaan Masuk Bursa</p>	<p>Tingginya tingkat pemberdayaan psikologis di kalangan pegawai memungkinkan respons cepat terhadap permintaan masyarakat, meningkatkan efektivitas layanan, dan kinerja pekerjaan. Studi ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkatan pemberdayaan psikologi pegawai, kian memotivasi pegawai agar berkinerja baik di tempat kerja. Tidak hanya itu, saat pegawai mempunyai respon positif</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>psychological empowerment</i> (pemberdayaan psikologi) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>ethical leadership</i> sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat penelitian</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Amir Syarifudin, Sudarmadji, dan Suherman (2022) Labs: Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 27No. 1	mengenai pemberdayaan psikologi, mereka menjadi terdorong untuk memperlihatkan OCB lebih banyak, yang pada gilirannya memajukan kinerja pekerjaan.		
8	<i>The Effect of Spiritual Leadership and Psychological Empowerment on Employee Performance</i> Arivatu Ni'mati Rahmatika, Samsul Ma'arif, dan Siti Khoofah (2022) Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol 7 Issue (3)	<i>Psychological Empowerment Variables can make employees fully responsible for what they do, both in terms of self-awareness of the profession that has been undertaken, encouragement in themselves about how important and influential each individual is to the environment, methods used in completing work, as well as confidence in skills and abilities. their competence</i>	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>psychological empowerment</i> (pemberdayaan psikologi) sebagai variabel bebas dan kinerja Pegawai sebagai variabel terikat	Penulis tidak membahas tentang <i>variable ethical leadership</i> sebagai variabel bebas
9	Pengaruh <i>Psychological Empowerment, Emotional Intelligence</i> dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Terhadap <i>Knowledge Sharing</i> Pada Sekolah Bina Bangsa Bandung Jessica Trifento	Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara <i>psychological empowerment (meaning)</i> dengan dimensi <i>organizational citizenship behavior</i> yakni <i>conscientiousness, altruism</i> dan <i>obedience</i> , namun pada dimensi <i>sportsmanship</i> dinyatakan tidak signifikan. Hipotesis pada penelitian ini dikemukakan terdapat	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>psychological empowerment</i> (pemberdayaan psikologi) sebagai variabel bebas	Penulis tidak membahas tentang <i>variable ethical leadership</i> , kinerja pegawai sebagai variabel bebas dan Perbedaan tempat penelitian

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	(2021) Jurnal Ketopong Pendidikan Volume 1	hubungan positif antara <i>self-determination</i> dengan <i>organization citizenship behavior</i> .		
10	<i>The Impact Of Psychological Empowerment on Work Engagement Among University Faculty Member in China</i> Qing Meng, dan Fang Sun (2019) <i>Psychology Research and Behaviour Management</i>	<i>Psychological empowerment had a close correlation with work engagement, aligning with earlier research.6 Authority grants not only power granting, but also ability granting. University faculty members are typical representatives of knowledgeable workers who pay great attention to realize their own values and attach high importance to whether enterprises can provide opportunities for knowledge growth. Deans and heads of departments can take advantage of the results of this study when evaluating the performance of faculty members in university. Administrators should recognize the importance of psychological variables.</i>	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>psychological empowerment</i> (pemberdayaan psikologi) sebagai variabel bebas	Penulis tidak membahas tentang variabel <i>ethical leadership</i> , kinerja pegawai sebagai variabel bebas dan Perbedaan tempat penelitian
11	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Jadi semakin baik kepemimpinan etis yang diterapkan, maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai. Kepemimpinan	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>ethical leadership</i> (kepemimpinan etis) sebagai variabel bebas dan Kinerja	Peneliti tidak membahas tentang variabel <i>psychological empowerment</i> sebagai variabel bebas dan

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara</p> <p>Isdiyanto Koeswro, Supriyanto, dan Sutono (2022)</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (MINISTAL) Vol.1, No.3</p>	<p>etis tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin baik kepemimpinan etis dalam sebuah organisasi, tidak meningkatkan kinerja pegawai.</p>	<p>Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Perbedaan tempat penelitian</p>
12	<p>Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Melalui <i>Employee Engagement</i> dan <i>Job Satisfaction</i> Sebagai Variabel Mediasi Pada Di Bank Swasta</p> <p>Jessline Gunawan, dan Roy Setiawan (2022)</p> <p>AGORA Vol. 10, No.1</p>	<p>Pengaruh antara <i>ethical leadership</i> terhadap <i>employee performance</i> juga didukung dalam penelitian yang dilakukan oleh (Blau, 1964; Trevino et al., 2006; Brown & Trevino, 2006 dalam Ahn et al., 2016), bahwa melalui penerapan <i>ethical leadership</i> maka seorang pemimpin cenderung memberikan sebuah perlakuan yang adil dan peduli dalam mengembangkan hubungan sosial berkualitas tinggi dengan para nya, sehingga dapat membuat menjadi peniru sikap, nilai, dan perilaku dari pemimpin</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>ethical leadership</i> (kepemimpinan etis) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>psychological empowerment</i> sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat penelitian</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>etis tersebut dan hal itu akan membuat terdorong untuk membalasnya dengan terlibat dalam pekerjaan secara tulus, menghasilkan kinerja dengan lebih baik serta tidak ragu untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam suatu organisasi.</p>		
13	<p>Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967</p> <p>Angel Maudul, et al (2018)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6 No. 3</p>	<p>Dari penelitian diatas, diperoleh hasil bahwa Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi secara signifikan dan simultan berpengaruh terhadap Kinerja . Hal ini berarti bahwa secara bersama-sama kepemimpinan etis dan budaya organisasi merupakan faktor yang penting dan perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja . Disamping kepemimpinan etis, faktor lain yang juga menentukan kinerja adalah budaya organisasi, yang berarti proses manajemen perusahaan yang baik, strategi pemimpin untuk menjalankan perusahaan dengan baik, tujuan organisasi dan pemimpin harus baik, mencintai jabatan saat ini perlu diperhatikan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja .</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>ethical leadership</i> (kepemimpinan etis) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>psychological empowerment</i>. sebagai variabel bebas dan perbedaan Tempat penelitian</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14	<p>Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan, Dan Keterlibatan Pada Industri Perbankan</p> <p>Gidion Bernad Lubis, dan Ferryal Abadi (2022)</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol.2, No.4</p>	<p>Hasil penelitian dan analisa yang telah dilakukan memberikan kesimpulan bahwa peran kepemimpinan yang etis terhadap keterlibatan dan kinerja melalui komitmen organisasi adalah positif. Peranan pemimpin sangat berpengaruh karena pemimpin menjadi cerminan bawahannya dalam bekerja sehingga menentukan komitmen setiap dalam berorganisasi dan berdampak pada keterlibatan dan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>ethical leadership</i> (kepemimpinan etis) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>psychological empowerment</i> sebagai variabel bebas dan perbedaan Tempat penelitian</p>
15	<p>Pengaruh Kepemimpinan Etis, Motivasi Dan Keterlibatan Terhadap Kinerja Di PT. Sharp Electronica Indonesia</p> <p>Novi Susanti (2022)</p> <p><i>Journal of Applied in Business Management and Accounting VOL. XX NO. XX</i></p>	<p>Hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian ini yang pertama secara parsial variabel Kepemimpinan Etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja . Kedua, motivasi berpengaruh terhadap kinerja . Motivasi dapat baik akan membuat perusahaan mendapatkan kinerja yang optimal. Ketiga, secara parsial variabel keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja . Hal ini menunjukkan bahwan keterlibatan kerja Indonesia baik antar dengan atasan. Keterlibatan kerja akan menimbulkan rasa</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>ethical leadership</i> (kepemimpinan etis) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>psychological empowerment</i>. sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat penelitian</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kepercayaan dan teamwork yang baik akan kinerja masing-masing tersebut begitupun sebaliknya. Keempat secara simultan variabel kepemimpinan etis, motivasi dan keterlibatan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja . Hal ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja membutuhkan kepemimpinan etis, motivasi dan keterlibatan		
16	<p>Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Yang Di Mediasi Oleh <i>Organizational Identification</i></p> <p>Nuradisa Purnama, Lucy Warsindah (2018)</p> <p>Seminar Nasional Cendekiawan ke 4</p>	<p>Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber masukan oleh PT. Wijaya Karya. Dalam meningkatkan <i>Ethical Leadership</i> di PT. Wijaya Karya, pimpinan perlu memberikan perhatian lebih kepada , seperti menerima keluhan para mengenai pekerjaan, dan melakukan komunikasi secara informal. Kemudian untuk meningkatkan <i>Organizational Identification</i> pada , sebaiknya pimpinan mendorong dan melakukan pemberdayaan secara adil serta melakukan pendekatan personal untuk menjalin hubungan yang lebih baik kepada para . Selanjutnya, untuk meningkatkan <i>Employee Task Performance</i>, hal</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>ethical leadership</i> (kepemimpinan etis) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Peneliti tidak membahas tentang variable <i>psychological empowerment</i>. sebagai variabel bebas</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		yang perlu diperhatikan oleh pimpinan adalah memberikan keleluasaan kepada para dalam melakukan pekerjaannya.		
17	<p><i>Analysis Of The Ethical Of Leadership On Employee Performance and Moderated With Employee Engagement And Organizational Citizenship Behaviour</i></p> <p>Antony Sentoso, dan Fendi Sang Putra (2021)</p> <p><i>International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR) Vol-5, Issue-4</i></p>	<p><i>Ethical leadership has a significant and positive effect on employee performance directly. Ethical leadership has a significant and positive effect on employee engagement directly. Ethical leadership has a significant and positive effect on organizational citizenship behavior directly. Employee engagement has a significant and positive effect on employee performance directly.</i></p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>ethical leadersh</i> (kepemimpinan etis) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Peneliti tidak membahas tentang variable <i>psychological empowerment</i> sebagai variabel bebas</p>
18	<p><i>Effect of Ethical Leadership on Employee Performance and Innovation with Internal Motivation as Intervening Variable (Empirical Study of Small</i></p>	<p><i>The result of this study builds on previous research on ethical leadership and contributes to the existing literature by providing empirical evidence that translating the effects of ethical leadership can improve employee performance. This finding addresses a</i></p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>ethical leadership</i> (kepemimpinan etis) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>psychological empowerment</i> sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat penelitian</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>and Medium Industries (IKM) in Klaten Regency)</i></p> <p>Rifqi Usada Amirudin, dan Sidiq Permono Nugroho (2022)</p> <p><i>Advances in Economics, Business and Management Research, volume 655</i></p>	<p><i>literature gap where, even though social getting to know idea gives a broadly used framework to provide an explanation for the consequences of moral management, inner motivation, an crucial guiding principle of this idea, has obtained handiest constrained empirical attention.</i></p>		
19	<p><i>Impact of Ethical Leadership on Employee Performance : Moderating Role of Organizational Values</i></p> <p>Muhammad Shaukat, Mustabsar Awais, Ahmad Timsal, dan Umer Hameed Qureshi (2019)</p> <p><i>International Review of Management and Marketing</i></p>	<p><i>Our research had gone through the relation between ethical leadership and employees' performance and explored the moderating effect of organizational values on their relation. The propositions of our research cover both academicians and the practitioners. We have revealed in our study that organizational value plays a role of moderator between ethical leadership and employees' performance and further helps to nurture the work efficiency of the employees by supporting leaders' ethical context. We have also revealed that there are possibilities of future research on the point</i></p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>ethical leadersh</i> (kepemimpinan etis) sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel teriakay</p>	<p>Penulis tidak membahas tentang variable <i>psychological empowerment</i>. sebagai variabel bebas</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>that how we can strategically implement organizational values in order to intensify the leader employee relation and the outcome of it</i>		
20	<i>The Effect of Ethical Leadership, Code of Ethics on Integrity Mediated by Job Satisfication</i> M. Adhi Makayasa, et al (2020) Widyakala Journal Volume 7, Issue 2	<i>The integrity of Indonesian police members is positively and significantly affected by ethical leadership with a high loading factor as indicated by task behaviour, ethical behaviour, relation behaviour, change behaviour. This is proven by the average value of perceptions of ethical leadership statements which is 3,747 or above average and with the highest value of relation behaviour and lowest value of ethical behaviour which shows that leaders less encourages their members to be responsible in using ethical practices at work in the field.</i>	Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>ethical leadership</i> (kepemimpinan etis) sebagai variabel bebas	Penulis tidak membahas tentang variable <i>psychological empowerment</i> sebagai variabel bebas

Sumber : Hasil Olah Data Beberapa Penelitian Terdahulu, 2023

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan hubungan dari variabel yang telah disusun berdasarkan teori yang sudah dideskripsikan. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel

psychological empowerment, *ethical leadership* dan kinerja pegawai. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.2.1. Pengaruh *Psychological Empowerment* Terhadap Kinerja Pegawai

Psychological Empowerment dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah penting karena merupakan suatu proses yang diawali dengan interaksi antara lingkungan kerja dengan karakteristik kepribadian individu, dan interaksi lingkungan tersebut membentuk empat pemberdayaan kognitif yakni kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak yang pada akhirnya akan dapat memotivasi perilaku individu.

Kinerja Pegawai dan *Psychological Empowerment* erat kaitannya dengan kekuatan dan arah perilaku serta faktor-faktor yang mempengaruhi individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Oleh karena itu peran *Psychological Empowerment* dan Kinerja Pegawai merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan sasaran yang ingin dicapai suatu organisasi.

Berdasarkan penelitian oleh Ari Puji Astutik dan Jun Surjanti (2018) dengan judul “Pengaruh *Psychological Empowerment*, Budaya Organisasi Hierarki, Dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja”, dimana hasil penelitian menyatakan *psychological empowerment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Adriansyah dan Ade Irma Suryani (2018) dengan judul “Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kinerja Dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada” dimana hasil menunjukkan bahwa

psychological empowerment (pemberdayaan psikologis) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Amir Syarifudin, Sudarmadji, dan Suherman (2022) dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Psychological Empowerment* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour*”, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Serta diperkuat oleh Arivatu Ni'mati Rahmatika, Samsul Ma'arif, dan Siti Kholifah (2019) dengan judul “*The Effect of Spiritual Leadership and Psychological Empowerment on Employee Performance*”, dimana hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2.2.2. Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai

Keselarasannya didalam suatu organisasi tidak lepas dari *Ethical Leadership* yang merupakan aspek dalam pengambilan keputusan organisasi oleh pemimpin dalam organisasi yang menggunakan pertimbangan etis dan sesuai dengan perilaku yang pantas serta norma yang berlaku di dalam organisasi. Oleh karena itu Kinerja Pegawai erat kaitannya dengan *Ethical Leadership* yang dibangun dengan kepribadian atau karakter individu yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan pada prinsip dan alasan yang salah akan mengakibatkan kerugian secara pribadi dan organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Isdiyanto Koesworo, Supriyono, dan Sutono (2022) dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening*”, dimana hasil menunjukkan bahwa *ethical leadership* (kepemimpinan etis) berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rifqi Usada Amirudin dan Sidiq Permono Nugroho (2022) dengan judul *Effect of Ethical Leadership on Employee Performance and Innovation with Internal Motivation as Intervening Variabel (Empirical Study of Small and Medium Industries (IKM) in Klaten Regency) Ethical leadership has a positive and significant effect on incremental innovation. Ethical leadership has a significant effect on internal motivation. Internal motivation has a positive and significant effect on employee performance. Internal motivation has a positive and significant effect on incremental innovation. Internal motivation can mediate positively and significantly between leadership ethics on employee performance.* dan penelitian yang dilakukan oleh Wiwik Robiatul Adawiyah, Beta Oki Baliartati, dan Alidin Rafi (2022) dengan judul “*The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance : The Mediating Role of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*” dimana pada penelitiannya menunjukkan bahwa variable *ethical leadership* bernilai positif terhadap variabel kinerja pegawai yang berarti *ethical leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

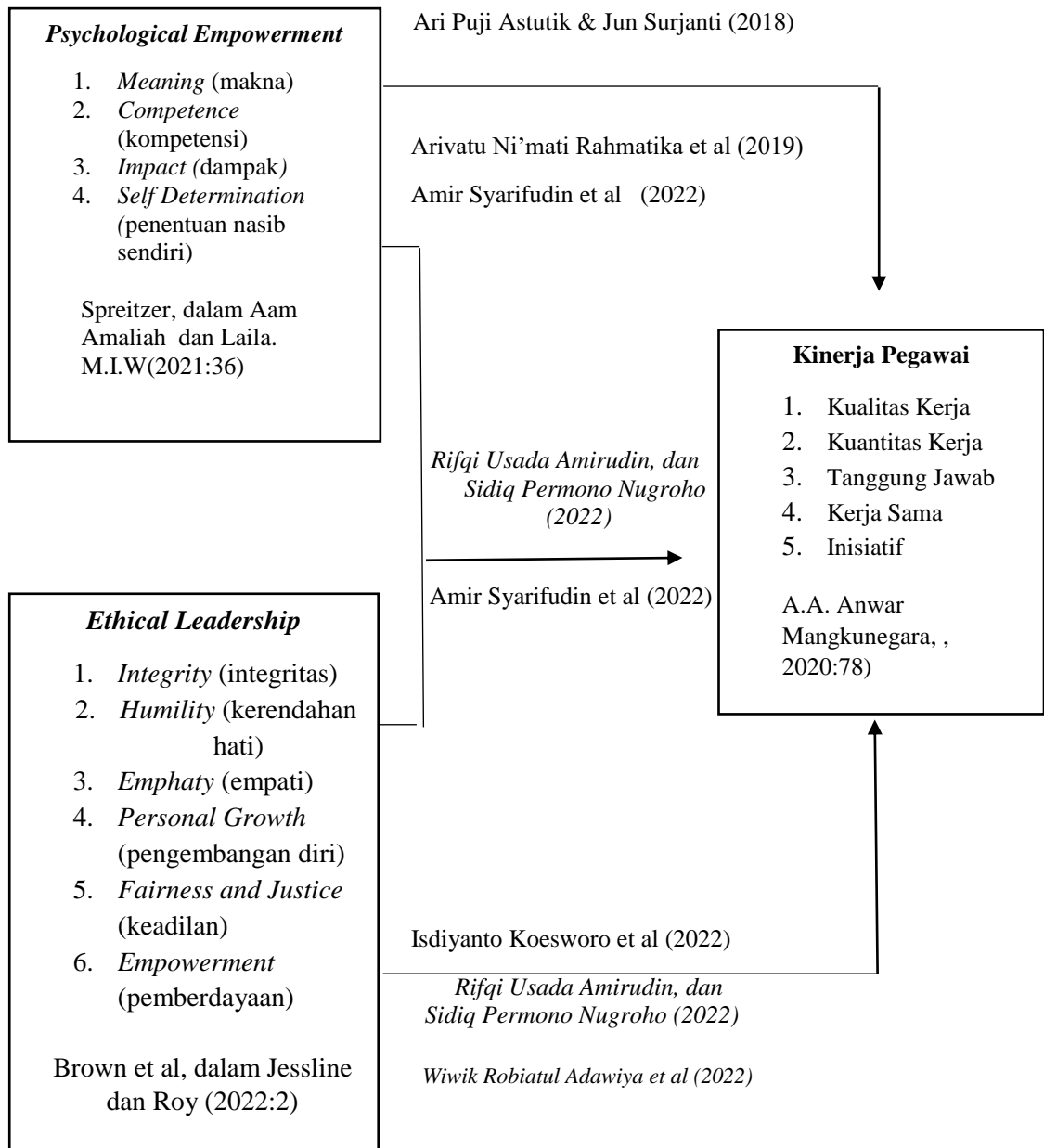
2.2.3. Pengaruh *Psychological Empowerment* dan *Ethical Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai

Psychological empowerment adalah salah satu faktor keberhasilan kinerja, karena merupakan suatu proses yang diawali dengan interaksi antara lingkungan kerja dengan karakteristik kepribadian individu, sebagai suatu proses meningkatkan upaya pegawai dalam mencapai kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu *psychological empowerment* juga turut menentukan kinerja pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi, dengan adanya *psychological empowerment* proses dan mengembangkan pegawai untuk dapat memiliki otoritas, tanggung jawab, mampu menyelesaikan pekerjaan dan memiliki kompetensi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. *Psychological empowerment* bertujuan untuk keinginan berkhendak secara bebas dan lebih bertanggung jawab untuk mencapai kinerja yang efektif.

Selain *psychological empowerment*, *ethical leadership* juga merupakan komponen dari kepemimpinan dan pengembangan etika yang penting demi kemajuan suatu pegawai sebagai pimpinan dan harus memberikan pelayanan sebagai pemandu yang etis untuk orang banyak. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rifqi Usada Amirudin dan Sidiq Permono Nugroho (2022) dengan judul *Effect of Ethical Leadership on Employee Performance and Innovation with Internal Motivation as Intervening Variabel (Empirical Study of Small and Medium Industries (IKM) in Klaten Regency)* *Ethical leadership has a positive and significant effect on incremental innovation. Ethical leadership has a significant effect on internal motivation. Internal motivation has a positive and*

significant effect on employee performance. Internal motivation has a positive and significant effect on incremental innovation. Internal motivation can mediate positively and significantly between leadership ethics on employee performance

Prinsip-prinsip keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah menggambarkan dasar dari perilaku organisasi sehingga merumuskan dasar atas pemimpin mempengaruhi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sehingga kinerja pegawai dapat berjalan secara optimal. Dengan adanya *psychological empowerment* dan *ethical leadership* yang baik maka akan terwujudnya iklim kerja yang dinamis. Dengan demikian berdasarkan teori yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan dan digambarkan secara sistematis paradigma sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

2.3.1 Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh *Psychological Empowerment* dan *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Pegawai.

2.3.2 Hipotesis Parsial

1. Terdapat pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Kinerja Pegawai.
2. Terdapat pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Pegawai.