

Peran *Empowering Leadership Style* dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai pada Organisasi Pemerintah

Tito Yassin, Hasyim

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul

e-mail: tito.yassin1991@gmail.com , hasyim.ahmad@esaunggul.ac.id

Abstract: *The purpose of this study was to determine the effect of empowering leadership style on employee job satisfaction mediated by psychological capital, psychological well-being, and employee work engagement in government organizations. The study draws on survey data with 129 respondents from employees in Indonesia government agency. Confirmatory factor analysis was conducted to examine the convergent validity of the construct measures. Partial least square (PLS) Algorithm was used to estimate the fit of the hypothesized model to the data. The research found that empowering leadership has a significant effect on the psychological capital, work engagement, and psychological well-being of employees. The role of employee psychology capital has a positive influence on the relationship between empowering leadership styles with psychological well-being and employee work engagement. The results of this study also found that the role of employee psychological capital mediation did not significantly influence the relationship between empowering leadership style and employee job satisfaction, but the role mediation of psychological well-being and work engagement became a good mediating variable on the relationship between empowering leadership style and job satisfaction. The results of this research are expected to be useful academically and managerially for government organizations in Indonesia.*

Keywords: *empowering leadership style, psychological capital, psychological well-being, work engagement, and job satisfaction.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan *empowering leadership style* terhadap kepuasan kerja pegawai yang dimediasi oleh modal psikologis, *Psychological well-being* dan keterikatan kerja pegawai pada organisasi pemerintah. Penelitian ini menggunakan data hasil survey sebanyak 129 responden yang berasal dari pegawai pemerintahan di Indonesia. Penelitian ini menggunakan analisis faktor konfirmatori untuk menguji validitas konvergen dari ukuran konstruk menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) Algoritma untuk memperkirakan kesesuaian model yang telah dihipotesiskan. Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan *empowering leadership style* berpengaruh signifikan terhadap modal psikologi, keterikatan kerja dan *psychological well-being* pegawai. Peran dari Modal psikologi pegawai menjadi faktor mediasi yang baik antara *empowering leadership style* dengan *psychological well-being* dan keterikatan kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa peran mediasi modal psikologis pegawai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara *empowering leadership style* dengan kepuasan kerja pegawai, namun peran dari mediasi *psychological well-being* dan keterikatan kerja menjadi variabel mediasi yang baik terhadap hubungan antara *empowering leadership style* terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara akademis maupun manajerial bagi organisasi pemerintahan di Indonesia.

Kata Kunci: *empowering leadership style*, modal psikologis, *psychological well-being*, keterikatan kerja dan kepuasan kerja pegawai.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh peran pemimpin dalam memberdayakan bawahannya berupa menggerakkan, memotivasi, mengorganisir serta mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Saat ini Pemimpin dalam organisasi dituntut untuk dapat memberdayakan bawahannya secara optimal. Pemberdayaan optimal pimpinan terhadap pegawainya akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai (Fausing *et al.*, 2015).

Salah satu parameter yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai adalah Kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi sangat penting karena dapat berdampak kepada kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung, parameter kepuasan kerja selalu menjadi parameter dalam output keberhasilan manajemen pegawai di beberapa organisasi (I. Dugguh & Dennis, 2014). Pentingnya kepuasan kerja pegawai dalam organisasi tentu tidak terlepas dari tingkat produktifitas yang dihasilkan pegawai dalam bekerja, sebaliknya apabila pegawai tidak merasa terpenuhi kepuasan kerja dalam pekerjaannya dapat berdampak negatif terhadap perusahaan seperti kurangnya tingkat loyalitas terhadap perusahaan, menurunnya tingkat Keterikatan Kerja serta dapat meningkatkan kecelakaan dalam berkerja. Faktor seperti jenis pekerjaan, pendapatan, peluang karir, tim kerja dan kondisi dalam bekerja menjadi sangat penting harus diperhatikan oleh manajemen suatu perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawainya (Aziri, 2011).

Dalam menjalankan pekerjaan agar tetap produktif dan inovatif, pegawai maupun pimpinan dituntut memiliki modal psikologi yang baik. Modal psikologi yang baik dapat menjadi mediator antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja, perilaku kerja kreatif dan inovatif dari Pemimpin maupun pegawai (Zubair & Kamal, 2017). Hal tersebut menunjukkan bahwa modal psikologi dapat membantu perilaku seseorang dalam bekerja agar dapat mencapai tujuan organisasi. Perilaku seorang pemimpin dalam mengelola pegawainya sangat dipengaruhi oleh modal psikologis yang dimilikinya (Şeşen *et al.*, 2019), maka dari itu modal psikologi merupakan suatu modal penting yang perlu dimiliki pimpinan maupun bawahan untuk dapat meningkatkan komitmen dan kinerjanya (Hsu *et al.*, 2019).

Psychological well-being menjadi modal penting bagi pegawai dalam bekerja untuk menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaannya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja. Menumbuhkan *Psychological well-being* pegawai harus didukung oleh pemimpin yang memiliki modal psikologi yang baik agar dapat mengayomi bawahannya sehingga menumbuhkan *psychological well-being* pegawai (Dewal & Kumar, 2017). Perlu diperhatikan bahwa perilaku kepemimpinan tidak berdampak secara langsung terhadap *psychological well-being* dari pegawai, namun diperlukan peran modal psikologi dari pemimpin untuk dapat menjadi mediasi antara *empowering leadership style* terhadap *psychological well-being* pegawai (Gyu Park *et al.*, 2017).

Keterlibatan dari masing-masing elemen pegawai dalam menjalannya tugasnya masing-masing dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas pekerjaan yang

dihasilkan (Septiadi *et al.*, 2017). Keterlibatan tersebut dapat tercipta jika pegawai memiliki keterikatan kerja antara pegawai dan organisasi. Keterikatan tersebut dapat diciptakan oleh pemimpin yang memiliki modal psikologi yang baik (Xu *et al.*, 2017). Modal psikologi dari Pemimpin yang baik dapat membantu menumbuhkan kemampuan serta dedikasi pegawai dalam bekerja (Gupta & Shukla, 2018). Selain dari hal tersebut, gaya kepemimpinan *Empowering Leadership* pimpinan dapat membuat keadaan pikiran pegawai tentang pekerjaan menjadi lebih baik sehingga berdampak pada keaktifkan mereka dalam bekerja (Gyu Park *et al.*, 2017).

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gyu Park *et al.*, (2017) didapatkan bahwa variabel yang digunakan untuk melihat pengaruh mediasi dari modal psikologi terhadap *Empowering leadership*, *psychological well-being* dan keterikatan kerja. Subjek pada penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan besar di Korea Selatan. Namun demikian pada penelitian sebelumnya tidak menambahkan variabel kepuasan kerja pegawai sebagai salah satu indikator keberhasilan gaya kepemimpinan *Empowering leadership* serta entitas organisasi yang diteliti merupakan *sector private/swasta*.

Pada penelitian ini dilakukan dengan penambahan variabel kepuasan kerja serta melihat peran mediasi dari *psychological well-being* dan keterikatan kerja terhadap hubungan antara *empowering leadership style* dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada organisasi pemerintahan yang ada di Indonesia yaitu Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup Kementerian Keuangan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari *empowering leadership style* terhadap

kepuasan kerja pegawai yang dimediasi oleh modal psikologis, *psychological well-being* dan Keterikatan Kerja pegawai pada organisasi pemerintahan di Indonesia.

Dari uraian latar belakang di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari *empowering leadership style* terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh modal psikologis, *psychological well-being* dan keterikatan kerja pegawai pada Organisasi Pemerintahan di Indonesia. Selain itu penulis berharap hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi bagi instansi pemerintahan di Indonesia untuk dapat menerapkan serta mengimplementasikan gaya kepemimpinan *empowering leadership style* untuk membuat pegawai lebih produktif dalam bekerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Empowering leadership style merupakan salah satu model gaya kepemimpinan transformasional. Srivastava *et al.*, (2006) mendefinisikan bahwa *empowering leadership style* merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk dapat menyatu kepada bawahannya, sehingga berpengaruh terhadap motivasi kerja bawahannya. Dalam memotivasi dan memberdayakan bawahannya pemimpin perlu membantu bawahannya untuk dapat memahami peran dari masing-masing individu di dalam pekerjaan, seperti melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak langsung kepada mereka serta memotivasi mereka agar dapat mencapai kinerja yang lebih baik. Salah satu cara yang dapat dilakukan pimpinan untuk mengoptimalkan pemberdayaan terhadap pegawainya yaitu dengan penyederhanaan

aturan dan prosedur kerja pada organisasi (Ahearne *et al.*, 2005).

Menurut Luthans *et al.*, (2007), modal psikologi berfokus pada motivasi agenik yang positif dan berfungsi sebagai variabel laten yang tercermin dari efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Melalui modal psikologi, variabel individu lainnya dapat bekerja sama untuk membentuk komponen unik dari sisi positif kehidupan individu di tempat kerja. Perlu diperhatikan bahwa hal tersebut ketika dianggap sebagai konstruksi tingkat tinggi, kapasitas positif ini dianggap memiliki kapasitas agenik positif yang mendasari dan dianggap penting untuk motivasi kinerja pegawai di dalam organisasi (Avey *et al.*, 2010).

Psychological well-being adalah suatu konstruksi yang sangat kompleks yang berkaitan dengan sifat manusia. Banyak orang mempersepsikan berbagai jenis *psychological well-being*. Baru-baru ini ditemukan bahwa *psychological well-being* merupakan kesejahteraan psikologis yang penting bagi manusia dibandingkan aspek kesejahteraan lainnya seperti mental, fisik dan emosional (Gomez & Fisher, 2003). Saat ini konsep *psychological well-being* sangat penting bagi pegawai, karena perubahan struktur organisasi, menambahnya beban kerja dan kompleksitas pekerjaan dapat mempengaruhi *psychological well-being* pegawai. Hal ini dapat berpengaruh pada kualitas pekerjaan dan kualitas kehidupannya (Luthans *et al.*, 2008).

Keterikatan Kerja merupakan faktor pendorong pegawai untuk bekerja dengan baik, terdapat dua cara untuk menghasilkan kinerja yang baik menurut Daley (2017), yaitu, pertama kita harus membangun hubungan antara Keterikatan Kerja dengan

hasil pekerjaan. Kedua Keterikatan Kerja harus menawarkan jauh lebih banyak daripada yang saat ini disediakan oleh kepuasan kerja, selain itu Schaufeli *et al.*, (2002) mendefinisikan bahwa Keterikatan Kerja pegawai sebagai kondisi yang positif terkait dengan pekerjaan, semangat, dedikasi dan absorpsi. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Steinbuch, (2004) diketahui bahwa imbalan finansial seperti gaji, tunjangan dan bonus terkait dengan pekerjaan berpengaruh terhadap tingkat Keterikatan Kerja pegawai.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang baik yang diperoleh seorang pegawai dari hasil melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan serta pemenuhan harapan selama proses penyelesaian pekerjaannya (Taiwo, 2013). Dari definisi tersebut kepuasan kerja pegawai dapat berimplikasi kepada produktivitas, kreativitas, dan komitmen kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai juga mengarah pada kepuasan dalam bekerja yang tentu saling berkaitan (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016).

HIPOTESIS PENELITIAN

Empowering leadership style dan Modal Psikologi

Modal psikologi merupakan suatu hal yang penting yang harus dimiliki baik oleh seorang pemimpin maupun oleh pegawainya dalam pelaksanaan serta koordinasi dalam pekerjaan, modal psikologi yang baik akan berpengaruh terhadap kepemimpinan seorang atasan terhadap bawahannya (Zubair & Kamal, 2017). Pada penelitian yang dilakukan oleh Gyu Park *et al.*, (2017) membuktikan Kepemimpinan *empowering leadership style* sangat berpengaruh

signifikan terhadap modal psikologi pegawai. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut di atas kami menetapkan hipotesis pertama yaitu:

H1: *Empowering leadership style* (EL) memiliki hubungan yang positif terhadap Modal psikologi (MP) pegawai

Empowering leadership style dan psychological well-being

Empowering leadership style dari seorang pemimpin merupakan interaksi antara pimpinan dengan bawahannya yang merupakan sebab bagi bawahannya untuk termotivasi dalam pekerjaannya (Thomas & Kenneth W, 1900). Pada penelitian lainnya Gyu Park *et al.*, (2017) menemukan bahwa *Empowering leadership style* dari pemimpin berpengaruh positif terhadap pikiran positif dari pegawainya yang dapat berdampak langsung terhadap pekerjaan dan kehidupan mereka. Melihat dari hasil penelitian tersebut di atas penulis mengambil hipotesis yang kedua yaitu:

H2: *Empowering leadership style* (EL) memiliki hubungan yang positif terhadap *Psychological well-being* (PWB) pegawai

Empowering leadership style dan Keterikatan Kerja

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin merupakan suatu faktor penyebab pegawai memiliki Keterikatan Kerja, semakin baik hasil dari gaya kepemimpinan maka Keterikatan Kerja pegawai akan baik (Bui *et al.*, 2017). Penelitian terdahulu membuktikan bahwa *empowering leadership style* dari seorang pemimpin berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja pegawai (Gyu Park *et al.*, 2017). Dengan demikian berdasarkan penelitan

tersebut di atas kami mengambil hipotesis yang ketiga yaitu:

H3: *Empowering leadership style* (EL) memiliki pengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja (KKJ) pegawai

Peran mediasi dari modal psikologi

Modal psikologi merupakan modal dari sikap dan kepribadian yang berperan besar dalam keberhasilan suatu organisasi, modal psikologi yang kuat dapat menentukan *psychological well-being* seseorang (Dewal & Kumar, 2017). Pada penelitian yang dilakukan oleh (Gyu Park *et al.*, 2017) bahwa Modal psikologi berperan dalam memediasi antara *empowering leadership style* terhadap *psychological well-being* karyawan.

Modal psikologi merupakan mediator yang baik antara perilaku kepemimpinan terhadap terhadap kinerja, perilaku kerja kreatif dan inovatif dari pegawai (Zubair & Kamal, 2017), hal ini menjadi indikator bahwa peran dari modal psikologi dari atasan maupun bawahan dapat mempengaruhi hubungan antara *empowering leadership style* terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian berdasarkan penelitan tersebut di atas kami mengambil hipotesis yaitu:

H4: Modal psikologi dari pegawai memediasi antara *empowering leadership style* (EL) dengan *psychological well-being* (PWB) pegawai

H5: Modal psikologi dari pegawai memediasi antara *empowering leadership style* (EL) dengan Keterikatan Kerja (KKJ) pegawai

Tito Yassin, Hasyim

H6: Modal psikologi dari pegawai memediasi antara *empowering leadership style* (EL) dengan kepuasan kerja (KPK) pegawai

Peran mediasi dari *Psychological well-being* dan Keterikatan kerja

Psychological well-being merupakan suatu kondisi psikologis berupa kebahagiaan/kesejahteraan seorang individu untuk dapat membangun keseimbangan antara kecemasan hidup pribadi dengan kehidupan sosial mereka serta memiliki kesehatan mental dalam sudut pandang yang baik (Isgor & Haspolat, 2016), dari pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa seorang pegawai yang memiliki *psychological well-being* yang baik maka akan berdampak pada kepuasan kerja yang lebih baik dalam keseharian pekerjaannya. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Wright & Cropanzano, 2000) ditemukan bahwa peran dari *psychological well-being* dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Keterikatan kerja pegawai yang dilihat dalam bentuk semangat, dedikasi dan kesenangan dalam bekerja memiliki pengaruh yang langsung dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini tentu apabila seorang pegawai merasa bersemangat, berdedikasi dan senang dalam bekerja tentu memiliki perasaan kepuasan dalam bekerja (Kemie & Purba, 2019), hal tersebut selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Lynn Barden (2018) ditemukan bahwa Kepuasan kerja dan keterikatan kerja memiliki hubungan yang positif dalam pekerjaannya, pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang baik

terhadap institusinya relatif memiliki kepuasan kerja yang terhadap pekerjaannya. Dengan demikian berdasarkan penelitian tersebut di atas kami mengambil hipotesis yaitu:

H7: *Psychological well-being* (PWB) pegawai memediasi hubungan antara *empowering leadership style* (EL) dengan kepuasan kerja (KPK) pegawai.

H8: Keterikatan kerja pegawai memediasi hubungan antara *empowering leadership style* (EL) dengan kepuasan kerja (KPK) pegawai.

METODOLOGI

Penelitian yang telah kami tentukan di atas, dilakukan pada organisasi pemerintah yang ada di Jakarta, Indonesia tepatnya pada Badan Layanan Umum Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BLU BPD LH), Kementerian Keuangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui metode survey menggunakan kuisioner. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Januari s/d Februari 2021 dengan cara melakukan penyebaran kuisioner kepada responden untuk mengisi kuisioner tersebut melalui google form.

Metode pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yaitu pengambilan seluruh data penelitian dari seluruh staf pada BPD LH sebanyak 129 pegawai dengan jabatan Staf Pelaksana pada Kantor Pusat sebanyak 13 orang dan Staf Pelaksana lapangan sebanyak 116 orang.

Semua item dilakukan pengukuran menggunakan metode kuantitatif

menggunakan metode analisis Partial Least Square (PLS) Algorithm dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Metode analisis PLS dipilih dalam penelitian ini dengan mempertimbangkan jumlah sampel data yang terbatas sebanyak 129 ($n=129$), pengukuran konstruksi menggunakan satu atau lebih model pengukuran, mudah dalam menggabungkan bentuk dan refleksi model pengukuran dan dapat meminimalisir jumlah variabel yang tidak dapat dijelaskan (Hair, J. F *et al.*, 2013).

Variabel yang terlibat dalam penelitian ini adalah *empowering leadership style*, modal psikologi, *psychological well-being*, keterikatan kerja dan kepuasan kerja. Instrumen yang digunakan dalam mengukur variabel *empowering leadership style* berdasarkan instrument dari Ahearne *et al.*, (2005) meliputi 12 pertanyaan. Variabel *Psychological well-being* diukur menggunakan instrument dari Šarotar Žizek *et al.*, (2015) meliputi 15 pertanyaan. Variabel Keterikatan Kerja diukur menggunakan instrument dari W. B. Schaufeli *et al.*, (2006) meliputi 17 pertanyaan dengan 3 (tiga) dimensi yaitu vigor (semangat), dedication (dedikasi), absorption (kesenangan dalam bekerja). Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan menggunakan instrument dari Siengthai & Pila-Ngarm (2016) meliputi 14 pertanyaan. Variabel modal psikologis diukur menggunakan instrument dari Luthans *et al.*, (2007) meliputi 17 pertanyaan. Seluruh instrument penelitian di atas menggunakan skala likert, dengan 4 alternatif jawaban yaitu: sangat tidak setuju (STS); tidak setuju (TS); setuju (S), sangat setuju (SS).

Sebelum digunakan untuk penelitian sesungguhnya, instrumen kuisisioner penelitian akan dilakukan pengujian terlebih

dahulu. Uji coba tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah instrument yang disusun merupakan hasil yang baik, karena baik atau buruknya suatu instrumen akan berpengaruh pada benar atau tidaknya data. Nilai kesahihan (validity) dan keandalan (reliability) akan menunjukkan baik atau buruknya pada masing-masing instrumen (Critchley *et al.*, 1988). Sehingga dapat diketahui layak atau tidaknya instrumen tersebut digunakan untuk penelitian. Instrumen ini akan diujicobakan pada 30 responden dari total keseluruhan sampel. Dari hasil pengujian validitas dan realibilitas terhadap 63 pertanyaan pada 30 responden (pree-test) yang dinyatakan valid dan reliabel sebanyak 41 pertanyaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode yang digunakan untuk memprediksi parameter (estimasi) pada penelitian ini menggunakan PLS Algorithm dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Untuk mengukur tiap-tiap konstruk digunakan convergent validity sebagai instrumen dari setiap konstruk. Kategori yang menandakan korelasi refleksif individual bernilai tinggi jika memiliki nilai di atas 0,70 dengan konstruk yang diukur. Adapun nilai yang memiliki loading faktor 0,50 hingga 0,60 masih dapat digunakan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan.

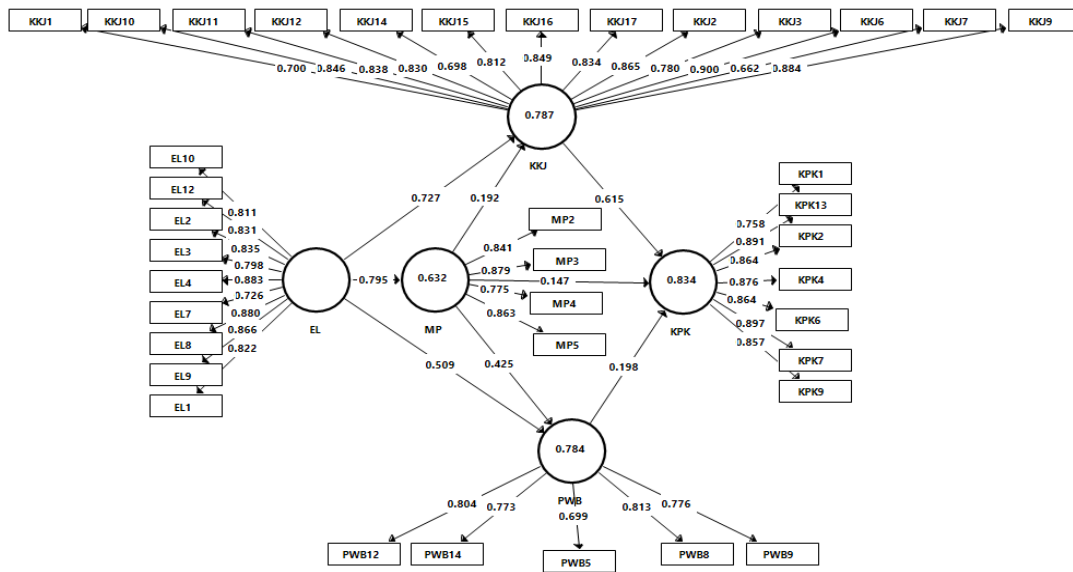
Pada pengujian hipotesis penelitian ini metode yang digunakan adalah metode resampling bootstrap untuk mengetahui pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen (γ) dan pengaruh konstruk endogen terhadap konstruk endogen (β). Pengujian hipotesis penelitian menggunakan statistik t atau uji t. Besar nilai t pembandingan didapat dari tabel t. Nilai t-tabel dengan

Tito Yassin, Hasyim

derajat kebebasan (dk) sebesar 125 dan taraf signifikansi sebesar 5% adalah sebesar 1,98. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan output path coefficient dari hasil resampling bootstrap, dan dapat diketahui dari tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV) (>1,98)	P Values (<0,05)
1	EL -> MP	0.795	0.778	0.069	11.577	0.000
2	EL -> PWB	0.509	0.503	0.073	6.944	0.000
3	EL -> KKJ	0.727	0.723	0.081	8.970	0.000
4	EL -> MP -> PWB	0.338	0.330	0.083	4.079	0.000
5	EL -> MP -> KKJ	0.152	0.153	0.074	2.068	0.041
6	EL -> MP -> KPK	0.117	0.108	0.077	1.525	0.130
7	EL-> PWB-> KPK	0.101	0.099	0.042	2.388	0.018
8	EL-> KKJ-> KPK	0.447	0.450	0.084	5.340	0.000



Gambar 1. Model hasil pengujian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa *empowering leadership style* berpengaruh

positif terhadap modal psikologi pegawai. Hal ini dibuktikan apabila seorang pemimpin tidak hanya memerintah,

namun juga ikut berpartisipasi aktif dalam setiap aktivitas di dalam pekerjaan, hal tersebut dapat berpengaruh positif terhadap modal psikologi pegawainya (Bass, 2000). Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahearne *et al.*, (2005) yang telah membuktikan bahwa *empowering leadership style* berpengaruh positif terhadap hubungan antara pemimpin dengan pegawainya. Hasil penelitian tersebut dibuktikan dengan kondisi pada institusi pemerintahan, dimana jika atasan dapat memberdayakan pegawainya dengan baik seperti memberikan arahan yang jelas, pemahaman yang baik terhadap pekerjaan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan akan berdampak pada meningkatnya kepercayaan diri dan rasa optimis bagi pegawai yang dipimpinnya, hal ini tentunya pada akhirnya berdampak positif terhadap organisasi

Empowering leadership style berpengaruh positif terhadap *psychological well-being* pegawai. *Psychological well-being* merupakan kondisi di mana pikiran yang positif ketika pegawai memiliki tujuan yang jelas dan memiliki kemampuan untuk mencapainya. Keadaan ini merupakan salah satu contoh dari *psychological well-being* pegawai (Gyu Park *et al.*, 2017), kondisi tersebut merupakan salah satu faktor yang dipengaruhi dari gaya kepemimpinan *empowering leadership style* dari pimpinan terhadap bawahan. Pegawai cenderung berfikir positif dalam pekerjaan dan memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang baik dalam pekerjaannya jika atasannya dapat memberdayakan mereka dengan baik

Pengaruh *empowering leadership style* yang positif terhadap keterikatan kerja pegawai. Hal ini berarti bahwa apabila pemimpin di dalam institusi menerapkan gaya kepemimpinan *Empowering leadership style* di dalam organisasi dalam mengelola bawahannya maka dapat meningkatkan keterikatan kerja bawahannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Lee *et al.*, (2017) yang menyatakan bahwa *empowering leadership style* sangat berpengaruh terhadap keterikatan setiap pegawai dalam pekerjaannya, *empowering leadership style* dapat membangun komitmen dan keterikatan setiap pegawai di dalam pekerjaannya. Gyu Park *et al.*, (2017) pada penelitiannya juga membuktikan bahwa *empowering leadership style* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan pegawai dalam pekerjaannya

Peran dari modal psikologis pegawai dapat menjadi faktor mediasi yang baik terhadap pengaruh dari *empowering leadership style* terhadap *psychological well-being* dan keterikatan kerja pegawai. Peran mediasi dari modal psikologis terhadap pengaruh *empowering leadership style* dengan *psychological well-being* dan keterikatan kerja direfleksikan dengan pegawai yang memiliki rasa percaya diri, pantang menyerah dan selalu berfikir positif maka hal tersebut dapat berimplikasi meningkatkan kesejahteraan secara psikologis pegawai. Pemimpin yang memberdayakan pegawainya dengan baik seperti memberikan arahan pekerjaan yang jelas, melibatkan pegawainya dalam aktivitas pekerjaan yang relevan, meminta pendapat dari bawahan, memotivasi, dan memberikan ruang untuk berkembang dapat berbanding lurus dalam

meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai. Kesejahteraan psikologis ditandai dengan meningkatnya percaya diri, berfikiran positif dan peningkatan kualitas kerja mereka. Selain itu, hal ini berbanding lurus dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Gyu Park *et al.*, (2017) yang membuktikan bahwa modal psikologis berpengaruh positif terhadap hubungan antara *empowering leadership style* dengan *psychological well-being* dan keterikatan kerja pegawai

Namun berdasarkan uji analisis statistik ditemukan bahwa peran mediasi dari modal psikologis terhadap pengaruh dari *empowering leadership style* dengan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan, hal ini dimungkinkan disebabkan kepuasan kerja pegawai pada instansi pemerintah tidak hanya disebabkan oleh gaya kepemimpinan dan modal psikologisnya, namun kepuasan kerja pegawai dapat tumbuh dari beberapa hal seperti pencapaian prestasi di tempat kerja, implementasi kebijakan organisasi dan reward yang diberikan. Hal tersebut dimungkinkan dapat menambah kepuasan kerja pegawai selain tingkat psikologis yang baik dan peran dari pimpinan.

Psychological well-being dan keterikatan kerja pegawai pada instansi pemerintah menjadi variabel mediasi yang baik dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan seperti pegawai yang memiliki rasa semangat, dedikasi terhadap organisasi dan senang dalam bekerja menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki rasa kepuasan dalam pekerjaannya. Hal tersebut mengidentifikasi bahwa pegawai memiliki perasaan puas dalam memenuhi harapannya pada pekerjaannya. Penelitian yang telah dilakukan oleh Lynn Barden

(2018) menyebutkan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang baik terhadap organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang baik terhadap organisasinya hasil ini sesuai dengan hasil temuan dari penelitian ini.

Psychological well-being pegawai erat kaitannya dengan kondisi psikologis pegawai seperti memiliki pikiran yang positif dan tujuan yang jelas dalam pekerjaannya, hal tersebut menjadi modal penting bagi pegawai pada instansi pemerintahan untuk membangun rasa kepuasannya dalam berkerja. Hasil temuan ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Liona & Yurniardi (2020) yang menemukan bahwa kondisi psikologis pegawai dapat merepresentasikan kepuasan kerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini penulis dapat menyimpulkan bahwa *Empowering leadership style* pada organisasi pemerintah memiliki pengaruh yang positif terhadap modal psikologi, keterikatan kerja dan *psychological well-being* pegawai yang berarti peran dari pimpinan dalam organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam memberdayakan bawahannya untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Pemimpin yang dapat memberdayakan bawahannya seperti selalu memberikan arahan, melibatkan dalam pengambilan keputusan, memberikan ruang kepada bawahannya untuk dapat berkembang dapat mempengaruhi dan berdampak positif dalam meningkatkan rasa percaya diri, pikiran yang selalu positif dan serta dapat menumbuhkan rasa semangat pada

pegawai khususnya pada organisasi pemerintahan. Hal ini dapat menjadi perhatian bagi instansi pemerintahan di Indonesia saat ini agar lebih mengutamakan penerapan model kepemimpinan yang memberdayakan pegawai dibandingkan gaya kepemimpinan transaksional yang fokus hanya pada hasil dengan mengutamakan perintah dibandingkan kehadiran pemimpin.

Keterbatasan penelitian ini adalah pada tataran implementasi hasil penelitian pada organisasi pemerintahan mungkin akan terhambat oleh adanya aturan dan kebijakan yang berlaku pada institusi pemerintahan di Indonesia. Seperti yang telah kita ketahui bahwa pada prakteknya dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebagaimana hasil pada penelitian ini membutuhkan dukungan berupa materil maupun non-materil. Maka diharapkan pada prakteknya nanti institusi Pemerintahan di Indonesia dapat mempertimbangkan dalam membuat aturan dan kebijakan yang cukup fleksibel dalam penerapan gaya kepemimpinan *empowering leadership* dari atasan kepada bawahan di dalam institusinya. Selain itu, keterbatasan lainnya adalah responden yang diambil sebagai data dalam penelitian ini hanya dilakukan pada satu jenis institusi pemerintahan di Indonesia saja.

Pada penelitian berikutnya disarankan dapat dilakukan dengan mengambil data dari berbagai macam institusi pemerintahan di Indonesia seperti organisasi pemerintahan pusat, daerah dan organisasi pelayanan lainnya (BLU, BLUD dan BUMN) serta dapat menambahkan variabel lain yang

berkaitan dengan *empowering leadership style*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abhishek Srivastava, Kathryn M Bartol, & Edwin a Locke. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384–401. <https://doi.org/10.1108/0143773101056425>
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction, a Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(1), 77–90.
- Bass, B. M. (2000). Applied positive psychology comes of age: A commentary. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 227–231. <https://doi.org/10.1037/h0095894>
- Bui, H. T. M., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in

- the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373–386. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2016-0144>
- Critchley, F., Murtagh, F., & Heck, A. (1988). Multivariate Data Analysis. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (Statistics in Society)*, 151(3), 563. <https://doi.org/10.2307/2983024>
- Daley, D. M. (2017). Job satisfaction versus job engagement: A comparative analysis on perceptions of accountability and turnover. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 20(2), 161–192. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-02-2017-B002>
- Dewal, K., & Kumar, S. (2017). The mediating role of psychological capital in the relationship between big five personality traits and *psychological well-being*: A study of Indian entrepreneurs. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8(4), 500–506. <https://search.proquest.com/docview/1986589332?accountid=17252>
- Fausang, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(3), 271–291. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0075>
- Gomez, R., & Fisher, J. W. (2003). Domains of spiritual well-being and development and validation of the Spiritual Well-Being Questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 35(8), 1975–1991. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00045-X)
- Gupta, D., & Shukla, P. (2018). Role of psychological capital on subjective well-being among private sector female employees. *Indian Journal of Health and Well-Being*, 9(5), 740–744. <http://0-search.ebscohost.com.ujlink.uj.ac.za/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=130685937&site=ehost-live&scope=site>
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on *psychological well-being* and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 350–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Hsu, Y., Chun-yang, P., Pi-hui, T., & Ching-wei, T. (2019). *Managerial Coaching , Job Performance , and Team Commitment : The Meditating Effect of Psychological Capital*. 9(5), 101–125.
- I. Dugguh, S., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11–18. <https://doi.org/10.9790/487x-16511118>
- Isgor, I. Y., & Haspolat, N. K. (2016). Investigating the *Psychological well-being* and Job Satisfaction Levels in

- Different Occupations. *International Education Studies*, 9(12), 194. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n12p194>
- Kemie, S. S., & Purba, S. D. (2019). EFEK MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH DI DALAM ORGANISASI (Studi Terhadap Para Pengajar di Akademi ATCKR). 15(April).
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392–415. <https://doi.org/10.1037/str0000043>
- Liona, R. C., & Yurniardi, M. S. (2020). The contribution of work engagement and job satisfaction to workers' psychological well-being. *HUMANITAS: Indonesian Psychological Journal*, 17(2), 94. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v0i0.16251>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Lynn Barden, C. (2018). The correlation between employee engagement and job satisfaction in the social security administration. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(9), 1–73. <https://opus.govst.edu/capstones//opus.govst.edu/capstones/365>
- Šarotar Žižek, S., Treven, S., & Čančer, V. (2015). Employees in Slovenia and Their Psychological well-being Based on Ryff's Model of Psychological well-being. *Social Indicators Research*, 121(2), 483–502. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0645-3>
- 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., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Septiadi, sebastianus alexander, Sintaasih, desak ketut, & Wibawa, I. M. A. (2017). DENGAN PEMEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Pusat Keuangan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia merupakan badan di bawah kementerian pertahanan yang bertanggung jawab atas. *Jurnal*

- Nasional*, *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 6.8 (2017), 16, 3103–3132.
- Şeşen, H., Sürücü, L., & Maşlakci, A. (2019). On the relation between leadership and positive psychological capital in the hospitality industry. *International Journal of Business*, 24(2), 183–197.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Steinbuch, P. I. (2004). Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(3), 312–314. <https://doi.org/10.1108/01437730410531128>
- Taiwo, O. (2013). Leadership Style Impact on Employee. *Bachelor Thesis*, 1–35.
- Thomas, & Kenneth W. (1900). Calhoun: The NPS Institutional Archive Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <http://hdl.handle.net/10945/45984>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). *Psychological well-being* and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Xu, J., Liu, Y., & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 969–985. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0126>
- Zubair, A., & Kamal, A. (2017). Perceived authentic leadership, psychological capital, and creative work behavior in bank employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(1), 35–53.