

Published by LPMP Imperium

Journal homepage: <https://ejournal.imperiuminstitute.org/index.php/JMSAB>

Model Hubungan Empowering Leadership, Spiritual Value, Co-Worker Incivility dan Work Engagement

JMSAB**67****Ikhwan**

Fakultas Ekonomi, Univesitas Gunadarma

Research Paper*Accounting***Abstract**

This study aims to examine the relationship model of empowering leadership, spiritual value, incivility, and work engagement. A total of 396 participants (57 percent women) were sampled and hierarchical regression techniques were used to test the hypothesis. The results showed that empowering leadership and organizational spiritual values had a significant impact on work engagement, however, incivility was not shown to moderate the relationship between empowering leaders and work engagement. The practical implications that can be given from these findings are: leadership styles that lead to employee empowerment can have a unique effect on employees' work attitudes and behavior so that companies need to provide leaders and managers with training and development programs to develop leadership models that can act effectively and willingly. delegated authority.

Received: 20 Nov 2020

Revised: 12 Feb 2021

Accepted: 1 Mar 2021

Online: 3 Mar 2021

Keywords:

Empowering leadership, co-worker incivility, spiritual value, employee engagement.

**Corresponding Author:**

Ikhwan,
Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma
Email: ikhwan@staff.gunadarma.ac.id

Jurnal Manajemen Strategi
dan Aplikasi Bisnis,
Vol 4, No. 1, 2021,
pp. 67 - 76

© The Author(s) 2021

DOI: <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.303>

eISSN 2655-237X



CC BY: This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.

PENDAHULUAN

Para ahli memberikan definisi kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) sebagai proses berbagi kekuasaan, dan mengalokasikan otonomi dan tanggung jawab kepada pengikut, tim, atau kolektif melalui serangkaian perilaku pemimpin tertentu bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi internal dan mencapai kesuksesan kerja (Cheong et al., 2019). Konsep *empowering leadership* ini dikembangkan sejalan dengan aliran psikologi positif (Fineman, 2006) yang mengacup pada tindakan pimpinan untuk memberikan motivasi kepada bawahan. Selain dianggap memiliki efek positif pada perilaku karyawan, *empowering leadership* juga sering diklaim sangat bermanfaat, manusiawi, dan berbudi luhur (Chen et al., 2011; Justin, & Pearce, 2010; Cheong et al., 2019). Kondisi ini menyebabkan minat para peneliti untuk mengeksplorasi lebih jauh mengenai efektivitas kepemimpinan yang memberdayakan meningkat secara drastis (Lee et al., 2018).

Para peneliti sebelumnya sudah berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan yang efektif mendorong sikap dan perilaku positif di pihak karyawan (Avolio et al., 2004). Sebagai contoh, isalnya, studi kepemimpinan sebelumnya telah meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen dan engagement (Amin et al., 2018; Hendryadi et al., 2019; Mansor et al., 2017), kepemimpinan etik mempengaruhi persepsi keadilan organisasi dan work engagement (Demirtas, 2015), kepemimpinan otentik mempengaruhi keterlibatan kerja dan kreativitas (Wang dan Hsieh, 2013), dan hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan kerja (misalnya, Chaudhary & Panda, 2018; Chughtai et al., 2014). Karena pemimpin memainkan peran penting dalam proses pengaruh sosial dalam organisasi (Uhl-bien, 2006), penting untuk mempelajari bagaimana kepemimpinan mempengaruhi keadaan psikologis pikiran dan perilaku karyawan.

Devendhiran dan Wesley (2017) menjelaskan bahwa berdasarkan laporan survey, 85 persen eksekutif menempatkan *work engagement* sebagai faktor yang paling diperhatikan di tingkat manajemen dan sebagai masalah yang sangat penting. Meskipun banyak studi yang mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan work engagement (seperti kepuasan kerja, pekerjaan lingkungan, penghargaan, dan pengakuan), namun, salah satu penentu utama yang hingga saat ini kurang mendapat perhatian adalah spiritualitas di tempat kerja. Berdasarkan argument ini maka studi ini bertujuan untuk menutupi kesenjangan relative terbatasnya studi mengenai hubungan spiritualitas dengan *work engagement*.

Studi ini bertujuan untuk menganalisis model hubungan *empowering leadership*, *work engagement*, nilai spiritual dan perlakuan *incivil* yang dilakukan oleh rekan kerja, Studi ini memberikan beberapa kontribusi, antara lain: pertama, hubungan antara gaya kepemimpinan dan reaksi karyawan juga mungkin bergantung pada nilai-nilai budaya, termasuk jarak kekuasaan, individualisme-kolektivisme, dan / atau penghindaran ketidakpastian (Kim et al., 2018). Indonesia merupakan negara yang memiliki jarak kekuasaan tinggi (Hofstede, 1993), sehingga kemungkinan hubungan antara pemimpin yang memberdayakan akan memiliki respon berbeda dibandingkan studi di Amerika dan Eropa. Kedua, model hubungan *empowering leadership* dengan *work engagement* dalam studi sebelumnya telah menerapkan model proses, misalnya Park et al. (2017) menempatkan *psychological capital* (PsyCap) sebagai pemediasi hubungan *empowering leadership* – *work engagement*. Studi Cai et al. (2018) menemukan bahwa *empowering leadership* memiliki pengaruh tidak langsung positif pada *work engagement* melalui *person-job fit* dan *person-group fit*. Berbeda dengan studi sebelumnya, studi ini menempatkan *spiritual value* sebagai

faktor yang ikut mempengaruhi *work engagement*, dan *co-worker incivility* sebagai pemoderasi hubungan *empowering leadership – work engagement*. Menggunakan dasar teoritis social exchange theory (SET), studi ini berargumen bahwa *co-worker incivility* memiliki peran menguatkan atau melemahkan hubungan *hubungan empowering leadership* dengan *work engagement*.

KAJIAN PUSTAKA

Menurut Kim et al. (2018) konsep pemberdayaan pemimpin terkait dengan teori motivasi seperti model karakteristik pekerjaan (Hackman & Oldham, 1980) dan *self-efficacy* karya Bandura (1982, 1997). Menurut teori sebelumnya, karakteristik pekerjaan tertentu, termasuk otonomi dan umpan balik, memiliki dampak psikologis yang positif termasuk rasa tanggung jawab, yang secara konseptual terkait dengan pemberdayaan. Otonomi, umpan balik, dan tanggung jawab merupakan elemen motivasi intrinsik dari desain pekerjaan dan dengan demikian secara tidak langsung memprediksi hasil positif bagi karyawan. Selain potensi desain ulang pekerjaan untuk memberi karyawan otonomi dan kontrol yang lebih besar yang menghasilkan pemberdayaan, perbedaan individu kemandirian diri mungkin juga berpengaruh. Sementara *self-efficacy* adalah keyakinan atau keyakinan individu bahwa dia dapat melakukan tugas dengan sukses (Bandura, 1997). Efikasi diri adalah fondasi motivasi dan pencapaian kinerja, membuat karyawan percaya bahwa kinerja mereka tergantung pada upaya dan tindakan mereka, dan dengan demikian secara intrinsik memotivasi mereka untuk bekerja keras untuk menghasilkan hasil yang diinginkan (Bandura, 1997, dalam Kim et al., 2018).

Konsep *work engagement* mengacu pada Kahn (1990) sebagai bentuk kehadiran ikatan psikologis untuk mengerahkan energi fisik, emosional, dan kognitif ke dalam peran seseorang di tempat kerja. Karyawan terikat (*engage*) cenderung menggunakan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional saat melaksanakan pekerjaan mereka (Kahn, 1990). Schaufeli et al. (2002) memberikan definisi *engagement* sebagai "keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan". *Vigor* mengacu pada energi dan ketahanan mental yang tinggi di tempat kerja, kesediaan untuk menginvestasikan upaya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan perjuangan serta ketekunan saat menghadapi kesulitan. Dedikasi mengacu pada rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan di tempat kerja. Absorpsi dicirikan sebagai orang yang berkonsentrasi penuh dan sangat menikmati pekerjaan di mana waktu berlalu dengan cepat, dan mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007).

Pemberdayaan dan *work engagement*

Work engagement merupakan konsep penting yang menghubungkan karyawan dengan tempat kerja mereka. Kahn (1990) melakukan penelitian penting untuk menjelaskan mengapa individu secara pribadi terikat atau tidak terikat di tempat kerja. Berdasarkan teori pertukaran sosial (Blau, 1967), penelitian ini mengusulkan bahwa ketika karyawan memiliki akses untuk terlibat atau diberdayakan oleh pemimpin, termasuk memperoleh informasi, sumber daya, dukungan, dan peluang, maka dapat membuat karyawan bertindak dengan merespons secara positif ketika berkaitan dengan organisasi, melalui *work engagement* yang lebih besar. Beberapa studi menemukan bahwa pemberdayaan

kepemimpinan mempengaruhi keterikatan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung (Cai et al., 2018; Park et al., 2018).

H1: *Empowering leadership* memiliki hubungan positif dengan *work engagement*

Spiritual value dan work engagement

Devendhiran dan Wesley (2017) menjelaskan bahwa spiritualitas tempat kerja bukanlah tentang mempromosikan sistem ideologis tertentu tetapi bagaimana menciptakan budaya yang mengakui semangat karyawan di tempat kerja. Pengakuan tersebut memiliki manfaat baik bagi organisasi maupun individu. Organisasi mengalami peningkatan loyalitas dan retensi karyawan, sehingga mengurangi biaya rekrutmen dan peningkatan produktivitas, kinerja, profitabilitas, dan pertumbuhan (Krishnakumar dan Neck, 2002). Organisasi yang melakukan program untuk meningkatkan spiritualitas dinyatakan mengalami peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan, pengurangan turnover dan absensi karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas dengan biaya yang relatif rendah (Kinjerski dan Skrypnek 2006).

Dalam survey yang dilakukan oleh Gallup tahun 2013 memberikan laporan yang menyebutkan bahwa karyawan AS berada dalam keadaan pelepasan aktif, pemutusan emosional, dan kelelahan di tempat kerja. Laporan selanjutnya menunjukkan bahwa 71 persen milenial yang tidak terlibat aktif tidak terlibat di tempat kerja (Gallup, 2016). Untuk melawan ini, sangat penting untuk meningkatkan level spiritualitas dan menghidupkan kembali *engagement* dalam organisasi (Devendhiran et al., 2017). Antara lain, Saks (2011) telah mengidentifikasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan *work engagement* dalam perasaan karyawan yang didorong secara spiritual: didorong; diakui; terinspirasi; didukung; diberi peluang; dan dihargai. Dari penjelasan di atas, studi ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Spiritual value* di tempat kerja memiliki hubungan positif dengan *work engagement*

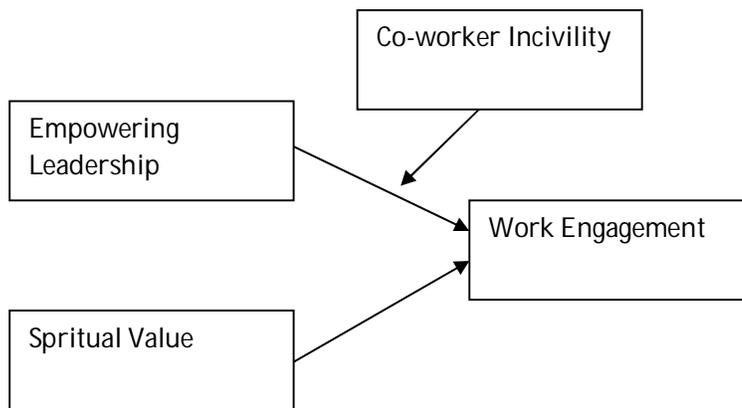
Peran Co-Worker Incivility sebagai Pemoderasi

Perilaku tidak sopan di tempat kerja merupakan bagian dari perilaku sehari-hari karyawan dalam berinteraksi satu sama lain dalam suatu organisasi. Pelaku ini terkadang tidak disadari dilakukan oleh pelakunya (misalnya tidak mengucapkan terima kasih atas bantuan sederhana yang diberikan), atau meminta bantuan dengan kata-kata sopan kepada bawahan atau sesama rekan kerja (Tricahyadinata et al., 2020). Contoh lain dari perilaku ini termasuk tindakan seperti menggunakan bahasa yang merendahkan, membuat ancaman verbal dan non-verbal, bergosip, mengabaikan permintaan rekan kerja, dan menunjukkan rasa tidak hormat kepada orang lain di tempat kerja (Holm et al., 2015). Ciri ketidaksopanan adalah terkadang tujuannya tidak jelas, dan tidak dimaksudkan untuk merugikan orang lain. Meskipun orang terkadang berperilaku kasar dengan tujuan yang jelas untuk merendahkan atau menghina orang lain, di lain waktu perilaku tidak hormat mereka dapat disebabkan oleh kelelahan, kecerobohan, atau ketidakpedulian terhadap norma sosial setempat (Andersson & Pearson, 1999).

Beattie dan Griffin (2014) menemukan bahwa personel keamanan memiliki tingkat stres yang lebih tinggi ketika mereka mengalami ketidaksopanan, tetapi dukungan yang tinggi dari atasan mengurangi efek ini. Selain itu, pengaruh negatif ketidaksopanan terhadap *engagement* hanya signifikan pada mereka yang memiliki evaluasi diri rendah. Dukungan

empiris untuk hubungan ketidaksopanan di tempat kerja dengan engagement juga dibuktikan dalam penelitian Reio dan Sanders-Reio (2011). Dengan demikian, apabila *work engagement* dapat ditingkatkan melalui interaksi di tempat kerja seperti dukungan dari rekan kerja dan pimpinan, maka ketidaksopanan di tempat kerja sebagai bentuk perilaku yang cenderung merendahkan, perlakuan kasar dari atasan atau rekan kerja akan berdampak negatif pada karyawan, persepsi lingkungan mereka, dan berimplikasi pada *work engagement* yang rendah. Oleh karena itu, berdasarkan uraian teoritis dan bukti empiris di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Co-worker incivility* memoderasi hubungan *empowering leadership* dengan *work engagement*



Gambar 1.
Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Prosedur Sampel

Sampel penelitian diambil dari enam perusahaan dari berbagai sektor bisnis di Jakarta, Indonesia. Sampel akhir terdiri dari 342 peserta (57 persen perempuan). Sekitar 52 persen responden sudah berstatus menikah. Mengenai masa kerja, 27 persen bekerja kurang dari 2 tahun, 42 persen bekerja selama 2 - 5 tahun, dan 23 persen responden sudah bekerja lebih dari 5 tahun, dan sisanya tidak bersedia menjawab.

Pengukuran

Empowering leadership diadaptasi dan dimodifikasi dari Arnold et al., (2000) dengan subskala pengambilan keputusan partisipatif (tiga item) dan informing-coaching (tiga item). Semua item dievaluasi dengan skala Likert lima poin di mana 1 mewakili "sangat tidak setuju" dan 5 mewakili "sangat setuju." Sebagai langkah pertama dalam analisis, dimensi model pengukuran diuji dengan eksplorasi analisis faktor dengan rotasi varimax. Tabel 1 menunjukkan bahwa semua item diekstraksi satu faktor (Cronbach alpha = 0,78). Nilai Cronbach alpha diterima di atas titik potong 0,70.

Spiritual value di tempat kerja diadaptasi dari Milliman et al. (2003) yang terdiri dari tiga dimensi yang mencakup pekerjaan yang bermakna, rasa komunitas, dan keselarasan

dengan nilai-nilai organisasi. Penelitian ini menemukan konsistensi internal yang baik yaitu Cronbach Alpha sebesar 0.82. *Work engagement* diukur dalam skala Utrecht Work Engagement singkat (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2006). UWES mencakup tiga subskala yang mencerminkan dimensi dasar keterikatan, termasuk: semangat (tiga item; misalnya, "Saya merasa antusias pergi bekerja"), dedikasi (tiga item; misalnya, "Saya ingin tahu tentang hasil pekerjaan saya "), dan penyerapan (tiga item; misalnya, "waktu berlalu begitu cepat saat bekerja "). Setiap item dinilai pada skala Likert lima poin dari 1 ("tidak pernah") hingga 5 ("selalu"). Koefisien Cronbach Alpha 0,79 dalam penelitian ini yang memenuhi persyaratan konsistensi internal.

Pengukuran ketidaksopanan yang dilakukan oleh rekan kerja diadaptasi dari skala tujuh item yang dikembangkan oleh Cortina et al. (2001). Item dinilai pada skala Likert lima poin (tidak pernah = 1, jarang = 2, terkadang = 3, sering = 4, sebagian besar waktu = 5). Contoh item: "Seberapa sering dalam setahun terakhir Anda menerima.....". Skala ini menghasilkan konsistensi internal sebesar 0,72.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif

Tabel 1 memberikan sarana, deviasi standar, dan korelasi. Seperti yang ditunjukkan Tabel 1, *empowering leadership* secara signifikan positif terkait dengan *work engagement* ($r = 0,35$, $p < 0,01$) dan negatif dengan *incivility* ($r = 0,14$, $p < 0,01$). *Incivility* berhubungan negatif dengan *work engagement* ($r = -0,16$, $p < 0,01$). Hasil ini memberikan dukungan awal untuk hubungan yang kami usulkan antara etika kerja Islami., Keterikatan pekerjaan, dan perilaku berbagi pengetahuan.

Tabel 1.

Analisis Deskriptif

		Mean	S.D	1	2	3	4
1	Empowering	3.53	.53	1			
2	Spiritual	3.48	.66	.346**	1		
3	Incivility	2.66	.74	-.140**	-.573**	1	
4	Engagement	3.31	.62	.351**	.289**	-.167**	1

Sumber:: diolah

Pengujian Hipotesis

Analisis regresi berganda hierarki digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan PROSES makro. Tabel 2 menyajikan semua hasil. Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *empowering leadership* berhubungan positif dengan *work engagement*, dan hipotesis ini didukung karena regresi linier sederhana menunjukkan bahwa *empowering leadership* berhubungan positif dan signifikan dengan *work engagement* ($\beta = 0,33$, $p < 0,01$), yang mana juga konsisten dengan hasil analisis korelasi. Hipotesis 2 menyatakan bahwa *spiritual value* berhubungan positif dengan perilaku berbagi pengetahuan, dan hipotesis ini didukung ($\beta = 0,37$, $p < 0,01$). Juga, H3 menyatakan bahwa keterikatan pekerjaan berhubungan positif dengan *work engagement* ($\beta = 0,17$, $p < 0,01$). Hipotesis 3 menyatakan bahwa *incivility* memoderasi hubungan *empowering leadership* dengan *work engagement*. Seperti Tabel 2 menyajikan interaksi *empowering*

leadership x incivility menunjukkan parameter tidak signifikan ($\beta = -.06$, $p > .05$) sehingga hipotesis ke-3 tidak terdukung.

Tabel 2.*Analisis Regresi Hierarki*

Model	Coeff	SE	p
Empowering	.33	.06	0.00
Spiritual	.17	.06	0.00
Incivility	-.02	.05	.68
Interaksi	-.06	.08	.43
$R^2 = .15$			

Sumber: diolah

Pembahasan

Pertama, *empowering leadership* memiliki efek positif terhadap *work engagement*. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan yang memberdayakan maka karyawan akan memiliki engagement yang lebih tinggi di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin berharap untuk menciptakan tenaga kerja yang terikat yang dapat mengambil alih tanggung jawab pekerjaan mereka dan tahu bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik secara mandiri. Pemimpin yang memberdayakan mendorong bawahan untuk merasakan energi dan kebermaknaan tingkat tinggi dalam pekerjaan mereka; konsekuensinya adalah *work engagement* muncul ketika karyawan bekerja dengan tingkat energi yang tinggi dan memahami dengan baik pekerjaan mereka (Schaufeli dan Bakker, 2004). Studi ini mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa pemberdayaan kepemimpinan mempengaruhi keterikatan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung (Cai et al., 2018; Park et al., 2018).

Kedua, spiritualitas di tempat kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap *work engagement*, sehingga semakin baik persepsi karyawan mengenai nilai-nilai spiritual yang diterapkan maka akan semakin *engage* mereka dengan pekerjaan. Robbins et al. (2014) menjelaskan bahwa organisasi spiritual merupakan organisasi yang berfokus pada maksud dan tujuannya serta memiliki budaya kepercayaan dan keterbukaan. Karyawan diberi otonomi untuk membuat keputusan tanpa rasa takut dan diberi sumber daya yang diperlukan untuk membantu mereka menemukan bakat mereka. Kreativitas dipromosikan dan organisasi membantu semua karyawan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan mereka. Dalam lingkungan kerja yang nyaman, karyawan didorong untuk menjadi diri mereka sendiri dalam bekerja. Studi ini sejalan dengan kampanye Gallup (2016) yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan dapat dilakukan melalui peningkatan level spiritualitas dan menghidupkan kembali *engagement* dalam organisasi (Devendhiran et al., 2017). Studi ini juga mendukung Saks (2011) yang berhasil membuktikan hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan *work engagement*.

Diluar dugaan, incivility tidak terbukti mempengaruhi hubungan *empowering leadership* dengan *work engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa tinggi rendah *incivility* tidak memiliki efek selama karyawan menganggap bahwa mereka diberdayakan oleh pemimpin. Penjelasan alternative dari hasil ini adalah kemungkinan karyawan menganggap

incivility yang terjadi di dalam organisasi relative kecil sehingga efeknya tidak berarti pada sikap keterikatan kerja karyawan.

Implikasi praktis yang dapat diberikan dari temuan ini adalah: gaya kepemimpinan yang mengarah pada pemberdayaan karyawan dapat memberikan efek unik pada sikap dan perilaku kerja karyawan sehingga perusahaan perlu memberikan para pemimpin dan manajer program pelatihan dan pengembangan untuk mengembangkan model kepemimpinan yang dapat beriteraksi secara efektif dan mau mendelegasikan wewenangnya. Dengan membantu manajer meningkatkan pengambilan keputusan oleh karyawan, memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide, dan membuat program kerja sehingga karyawan akan semakin terlibat dengan pekerjaannya dan memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan target. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan nilai spiritual di organisais melalui pelatihan-pelatihan rutin yang diselenggarakan. Karyawan yang mempersepsikan diri mereka sebagai spiritual mencari rasa makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka dan mencari keselarasan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi mereka. Sehingga untuk meningkatkan hal ini perusahaan perlu membuat sosialisasi secara masif untuk menyamakan persepsi dan kesepakatan di tingkat karyawan sehingga nilai-nilai yang dijadikan dasar perusahaan dapat dipahami dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi.

KESIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pemberdayaan yang dilakukan pemimpin dan nilai spiritual di organisasi mempengaruhi *work engagement* karyawan dan bagaimana *incivility* memoderasi hubungan pemberdayaan pemimpin dan *work engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dan nilai spiritual organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap *work engagement*, namun *incivility* tidak terbukti memoderasi hubungan pemimpin yang memberdayakan dengan *work engagement*. Penelitian ini memiliki keterbatasan terutama dari metode pengumpulan data yang menggunakan desain cross-sectional. Studi mendatang perlu mempertimbangkan desain longitudinal untuk mendapatkan klaim kausalitas yang lebih baik pada hubungan antar variabel. Selain itu, tidak signifikannya *incivility* perlu diteliti ulang oleh riset di masa depan

REFERENSI

- Amin, W., Akram, U., Shahzad, F., & Amir, M. (2018). Impact of transformation leadership on affective employee's commitment. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1 (s)), 48.
- Andersson, L. M. , & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review* , 24(3), 452–471
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, W.H. Freeman, New York, NY
- Bakker, A. B. , & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* , 22(3), 309–328
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in psychology*, 9, 1304.
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541–557.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Cortina, L. M. , & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology* , 14(3), 272
- Devendhiran, S., & Wesley, J. R. (2017). Spirituality at work: enhancing levels of employee engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
- Gallup State of the American Workplace Report (2016), "Few millennials are engaged at work"
- Hendryadi, S. Suryani, & Purwanto, B.(2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*, 6 (1). *Cogent Business*.
- Hofstede, G . (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy Of Management Perspectives* , 7(1), 81–94
- Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2015). Models of workplace incivility: The relationships to instigated incivility and negative outcomes. *BioMed research international*, 2015.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* , 33, 692–724.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 184–196
- Kinjerski, V. and Skrypnek, B.J. (2006), "The promise of spirit at work",*Journal of GerontologicalNursing*", Vol. 34 No. 34, pp. 17-25.
- Krishnakumar, S. and Neck, C.P. (2002), The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace, *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-16
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management*, 42(1), 11–38
- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. N., & Tarmizi, W. A. N. (2017). Influence of transformation leadership style on employee engagement among Generation Y. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(1), 161-165.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*.
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Bhattacharyya, S. and Agarwal, M. (2011),*Essentials of Management*,6th ed., Pearson, 138.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Zainurossalamia ZA, S., & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. *Cogent Psychology*, 7(1), 1743627.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadersh*, 17(6): 654–676.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

Declarations

Funding

The authors received no financial support for the research and publication of this article.

Conflicts of interest/ Competing interests:

The authors have no conflicts of interest to declare that are relevant to the content of this article.

Data, Materials and/or Code Availability:

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.

How to cite this Article

Ikhwan, I. (2021). Model Hubungan Empowering Leadership, Spiritual Value, Co-Worker Incivility dan Work Engagement. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 67 - 76.