



Keunggulan *psychological empowerment* bagi karyawan

Tsinta Alfiyatin Ni'mah*, Agus Frianto

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: tsintaalfiyatin.20114@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to examine the effect of job crafting on work engagement, with psychological empowerment as a mediating variable among employees of PT XYZ. The research uses a quantitative approach with a saturated sampling technique, involving the entire population of 100 employees as respondents. Data were analysed using the Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) method with the help of SmartPLS 3.0 software. The findings reveal that job crafting does not have a significant direct effect on work engagement. However, job crafting has a positive and significant effect on psychological empowerment. Additionally, psychological empowerment positively and significantly influences work engagement. Importantly, the study finds that psychological empowerment serves as a significant mediating variable in the relationship between job crafting and work engagement. These results indicate that while job crafting alone may not directly enhance employee engagement, it can foster psychological empowerment, which in turn strengthens engagement. The study highlights the importance of psychological empowerment in the workplace, suggesting that organisations should focus on strategies that enhance employees' sense of autonomy, competence, and impact to improve engagement levels. Overall, the research contributes to the understanding of employee motivation and engagement by emphasising the mediating role of psychological empowerment in organizational behaviour.

Keywords: employee engagement; employee motivation; job crafting; psychological empowerment; work engagement.

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p174-185>

Received: August 27th 2024; Revised: November 30th 2024; Accepted: January 20th 2025; Available online: February 28th 2025

Copyright © 2025, The Author(s). Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Bisnis kepelabuhanan semakin menguat pada 2023 karena kebutuhan pembangunan yang masih tinggi (Ratomo, 2022). Hal ini sejalan dengan pencapaian PT XYZ pada tahun 2023, di mana volume aktivitas bongkar muat peti kemas di pelabuhan mereka menempati peringkat ke-2 di Asia Tenggara. Dari sisi bisnis, terjadi peningkatan jumlah peti kemas yang ditangani, dari 17,2 juta unit setara kontainer standar pada tahun 2022 menjadi 17,7 juta unit pada tahun 2023. Dengan bertambahnya skala operasi ini, diharapkan dapat meningkatkan kesadaran masyarakat dan pelaku industri terhadap merek pelabuhan di Indonesia, yang pada akhirnya dapat meningkatkan jumlah kunjungan kapal dan arus barang di masa depan. Sesuai dengan fokus ekspansi bisnis dan kerja sama strategis pada tahun 2023, PT XYZ terus berupaya mengembangkan usahanya agar dapat bersaing kembali dan meningkatkan volume kegiatan bongkar muat di tahun-tahun mendatang.

Persaingan bisnis yang ketat baik di dalam negeri maupun luar negeri sering terjadi di era modern ini. Hal tersebut membuat perusahaan tidak hanya mengandalkan manusia yang unggul, tetapi juga membutuhkan SDM yang terikat dengan pekerjaannya sehingga mereka mampu menghadapi persaingan bisnis dan akan selalu memberikan hasil yang terbaik setiap kali melakukan pekerjaan. Perusahaan perlu menanamkan *work engagement* atau keterikatan kerja agar dapat tumbuh dan berkembang. Kurangnya keterikatan dalam pekerjaan dapat mengakibatkan kurangnya semangat kerja karyawan. Kondisi ini membuat karyawan merasa terbebani, kurang produktif, dan mendorong

pemikiran untuk mencari pekerjaan baru. Apabila banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan, perusahaan akan merugi dengan kehilangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berharga, serta pola koordinasi yang sudah terbentuk. Oleh sebab itu, rendahnya *work engagement* dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Fairnandha, 2021).

Work engagement merupakan hubungan positif yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi yang akan mengarah pada partisipasi yang lebih dinamis terkait dengan kinerja karyawan dalam beban tugas yang ditugaskan di tempat kerja (Wijayati & Rahman, 2022). Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa optimalisasi keterikatan kerja dapat dibantu oleh sikap proaktif, di mana karyawan memiliki kontrol untuk mengelola pekerjaannya sendiri atau lebih dikenal dengan istilah *job crafting* dapat meningkatkan optimalisasi keterikatan kerja atau *work engagement* (Monita & Mahdani, 2020). Dalam penelitian Musthaq dan Mehmood (2023), *job crafting* adalah proses mengubah makna pekerjaan karyawan dengan menyesuaikan aspek-aspek pekerjaan dan hubungan dengan orang lain. Pekerja dapat membentuk pekerjaan mereka menggunakan tiga kebijakan yang beragam: mereka dapat mengubah sejauh mana atau sifat tugas yang mereka lakukan; mereka dapat mengubah hubungan mereka dengan orang lain; mereka dapat mengubah persepsi mereka terhadap pekerjaan.

Ramadhan *et al.* (2020) menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* yang berarti semakin tinggi *job crafting* yang dilakukan karyawan, semakin tinggi pula *work engagement*. Wardani *et al.* (2023) menunjukkan bahwa *job crafting* berhubungan signifikan positif terhadap *work engagement*. Sedangkan, Sapitri dan Nurhasanah (2022) menyatakan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*. Perolehan tersebut memperlihatkan bahwa semakin tinggi *job crafting* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*. Tingginya *work engagement* tentu menjadi perhatian khusus suatu perusahaan di mana semakin aktif karyawan terlibat dalam perusahaan akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Perbedaan hasil dalam beberapa penelitian sebelumnya membuka peluang adanya celah penelitian yang perlu dieksplorasi lebih lanjut. Ketidakkonsistenan temuan ini mengindikasikan kemungkinan adanya variabel yang dapat memediasi, memperkuat, atau memperlemah hubungan antara *job crafting* dan *work engagement*. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan variabel *psychological empowerment* untuk mengetahui pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* melalui peran mediasi.

Psychological empowerment merupakan bentuk dukungan psikologis yang berpotensi meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Konsep ini mencakup empat dimensi utama, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. *Meaning* merujuk pada makna atau hubungan pribadi individu dengan pekerjaannya. *Competence* mencerminkan efikasi diri, yaitu keyakinan dan kepercayaan diri individu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. *Self-determination* mengacu pada kemampuan individu untuk menentukan cara terbaik dalam bertindak sesuai dengan situasi yang dihadapi. Sementara itu, *impact* menunjukkan sejauh mana individu merasa memiliki pengaruh positif terhadap output strategi, manajemen, dan operasional perusahaan (Aurel *et al.*, 2023).

Psychological empowerment juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan. *Psychological empowerment* merupakan bentuk dukungan yang berpotensi meningkatkan kinerja individu dan organisasi yang diartikan sebagai wujud peningkatan dukungan dalam empat interpretasi, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination* dan *impact*. Hubungan antara *job crafting* dan *psychological empowerment* menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Karyawan yang terlibat dalam *job crafting* dengan memulai tugas yang diinisiasi sendiri dan diakui sebagai perancang pekerjaan mereka, akan membuat pekerjaan karyawan lebih bermakna dan muncul perasaan pemberdayaan. Ketika karyawan terhubung dengan pekerjaan dan menemukan makna, hal tersebut akan meningkatkan motivasi dan memengaruhi *work engagement* karyawan (Do *et al.*, 2020).

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan adanya penurunan semangat, dedikasi, dan ketidakmampuan karyawan untuk selalu fokus dengan pekerjaannya. Menurunnya semangat terjadi ketika karyawan melakukan pekerjaan yang monoton dan adanya rasa ketidakpuasan dengan rekan kerja satu tim. Kurangnya dedikasi muncul ketika karyawan merasa tidak dihargai baik oleh atasan maupun rekan

kerjanya. Ketidakmampuan untuk selalu fokus muncul ketika karyawan berada dalam kondisi tidak fit, lelah, dan banyak pikiran. Namun, PT XYZ memenuhi hak-hak karyawannya seperti, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri, di mana karyawan sangat dianjurkan mengeksplor hal-hal baru yang bisa menunjang kebutuhan pekerjaan sehari-hari. Karyawan juga diberikan pelatihan yang bertujuan agar karyawan selalu berkembang dalam setiap pekerjaan. Pelatihan biasanya diadakan dalam kurun waktu 2-3 bulan sekali. Beberapa pelatihan yang diadakan seperti Pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Pelatihan Microsoft Office, dan Sertifikasi Kompetensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Selain itu, karyawan juga diberikan dukungan sosial, pembinaan, dan pengawasan. Dukungan sosial berupa *reward* yang berupa penilaian, ketika karyawan melakukan tugas dengan baik, mereka akan mendapat *reward* di penilaian akhir kinerja. Pembinaan dan pengawasan diterapkan dengan hukuman disiplin berupa teguran tingkat I, II, dan III, sehingga pekerjaan menjadi lebih optimal dan dimonitor oleh atasan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* melalui *psychological empowerment*.

Kajian Pustaka

Job Crafting

Job crafting mencakup perubahan yang dilakukan oleh karyawan atas inisiatif pribadi mereka untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya kerja yang diperoleh dari pekerjaan mereka, sesuai dengan karakteristik jenis pekerjaan dalam kerangka model JD-R. Model ini memandang bahwa setiap pekerjaan terdiri dari tuntutan pekerjaan (*job demand*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Karyawan memiliki kemampuan membentuk batasan-batasan pekerjaan mereka sendiri dan menciptakan lingkungan kerja sesuai dengan preferensi, keterampilan, dan kompetensi mereka. Inisiatif ini memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan tanggung jawab terhadap kesejahteraan mereka sendiri dalam lingkup pekerjaan (Ramadhan *et al.*, 2020). Menurut Kooij *et al.* (2022), *job crafting* mencakup perubahan yang diinisiasi sendiri oleh karyawan dalam batasan tugas atau hubungan pekerjaan mereka untuk meningkatkan kesesuaian dengan perubahan kebutuhan dan kemampuan pribadi mereka. Dalam penelitian Rahardini & Frianto (2020), ketika karyawan ditempatkan sesuai dengan pekerjaan, minat, dan kemampuan mereka, produktivitas kerja akan meningkat. Namun, jika penempatan tidak sesuai, hal tersebut dapat memberikan dampak psikologis pada karyawan. Penyesuaian diri dengan tugas juga membutuhkan usaha lebih. Oleh karena itu, penting bagi karyawan untuk berusaha mencari cara agar dapat melakukan tuntutan kerja yang dilakukan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah menerapkan konsep *job crafting*. Istilah *job crafting* diciptakan setelah mengamati bahwa karyawan cenderung memodifikasi pekerjaan mereka agar sesuai dengan kepribadian mereka, dan bahwa batasan tugas, baik yang bersifat kognitif maupun relasional, dalam suatu pekerjaan, tidak selalu ditentukan dengan tepat. Terdapat empat indikator untuk mengukur *job crafting* menurut Ramadhan *et al.* (2020), di antaranya adalah *increasing structural job resources*, *decreasing hindering job demands*, *increasing social job resources*, dan *increasing challenging job demand*.

Work Engagement

Work engagement merupakan kondisi ketika karyawan menunjukkan perasaan berpartisipasi dalam aspek fisik, kognitif, dan emosional karyawan selama bekerja, yang tercermin dalam hasil kerja. Keterikatan kerja juga dapat dikatakan sebagai suatu hal yang positif, yang dapat memenuhi pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karyawan dikatakan memiliki *work engagement* atau keterikatan dalam pekerjaannya apabila kualitas hasil kerjanya menunjukkan kejujuran dalam bekerja, berdedikasi dalam menjalankan tugasnya, dan memberikan perhatian lebih terhadap pekerjaan yang dilakukan (Wardani *et al.*, 2023). Fazlurrahman *et al.* (2020) menyatakan bahwa *work engagement* adalah keadaan kognitif, emosional, dan perilaku para karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keterikatan kerja juga merupakan bentuk partisipasi individu untuk melakukan yang terbaik guna mencapai komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan memiliki energi yang tinggi, mereka merasa bangga dengan apa yang dilakukan, di mana waktu di tempat kerja terasa berlalu begitu cepat. Menurut Sousa *et al.* (2021), *work engagement* menjadi salah satu keharusan yang perlu diperhatikan

oleh perusahaan. Keterikatan kerja memiliki tujuan untuk mempertahankan dedikasi karyawan agar memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Individu yang terikat dengan pekerjaannya akan terkoneksi dengan perannya secara fisik, kognitif, dan emosional. *Work engagement* mencakup bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan karyawan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Wardani *et al.* (2023) menyatakan bahwa *work engagement* memiliki tiga indikator yaitu, *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Psychological Empowerment

Psychological empowerment atau pemberdayaan psikologis merupakan suatu kondisi psikologis yang dialami oleh karyawan ketika upaya pemberdayaan dalam organisasi berhasil diterapkan. Konsep ini dipahami sebagai suatu proses yang berfokus pada pemberian intervensi psikologis yang memungkinkan karyawan untuk menjalankan pekerjaannya secara lebih efektif dan bermakna. Pemberdayaan psikologis dipandang sebagai alat motivasi yang mampu mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis cenderung menunjukkan energi dan antusiasme tinggi dalam menyelesaikan tugas, serta memperlihatkan tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) yang lebih besar (Sousa *et al.*, 2023). Menurut Aurel *et al.* (2023), *psychological empowerment* merupakan faktor motivasional yang memiliki potensi untuk meningkatkan hasil positif baik pada tingkat individu maupun organisasi. Pemberdayaan ini mencerminkan peningkatan motivasi intrinsik yang diwujudkan melalui empat aspek kognitif utama, yaitu *meaning* (makna), *competence* (kompetensi), *self-determination* (penentuan nasib sendiri), dan *impact* (dampak). Dimensi-dimensi ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis tidak hanya mencakup persepsi individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga sejauh mana individu merasa pekerjaannya bermakna dan memiliki dampak terhadap tujuan organisasi. Qatrunnada dan Parahyanti (2019) menegaskan bahwa pemahaman yang lebih mendalam terhadap pemberdayaan psikologis dapat diperoleh melalui sudut pandang individual, dengan menekankan pentingnya persepsi karyawan terhadap kondisi psikologis mereka sendiri dalam merasakan *empowerment*. Dengan demikian, untuk mendorong perilaku proaktif dan keterlibatan kerja yang optimal, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan merasakan pemberdayaan secara psikologis melalui dimensi-dimensi tersebut.

Pengaruh antar Variabel

Ramadhan *et al.* (2020), Wardani *et al.* (2023), Dewi *et al.* (2022), Letona-Ibanez *et al.* (2021), dan Nykolaiszyn (2023) menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada *work engagement*. Dengan melakukan *job crafting*, karyawan mengelola pekerjaannya untuk menunjang kinerjanya, meningkatkan dukungan dari orang lain ketika bekerja seperti meminta *feedback* kepada atasan, karyawan mengurangi ketidaknyamanan dalam bekerja dengan menganalisis jadwal kunjungan dan mengelola pekerjaan melalui membatasi pertemuan secara langsung dengan bagian analis yang dapat memicu emosi negatif, dan karyawan juga melakukan pengajuan tugas sebagai bentuk tantangan dengan memilih instansi yang akan dikunjunginya (Najla & Prakoso, 2022). Namun, Sapitri dan Nurhasanah (2022) menemukan hasil yang bertentangan dengan penelitian sebelumnya bahwa *job crafting* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*.

H1: Diduga *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Ivanitskaya dan Spreitzer (2023), Musthaq dan Mehmood (2023), dan Khalid *et al.* (2021) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *job crafting* dengan *psychological empowerment*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan memodifikasi tugas mereka, mereka cenderung merasa lebih diberdayakan. Karyawan membuat perubahan dalam pekerjaan mereka untuk membuat pekerjaan mereka lebih bermakna, perubahan atas dasar inisiatif sendiri dalam pembatasan tugas memungkinkan adanya rasa pemberdayaan. Karyawan menjadi berdaya secara psikologis jika mereka terlibat dalam proses yang diprakarsai sendiri yang dirancang untuk mengubah pekerjaan mereka. Karyawan yang diberdayakan secara psikologis dapat mengubah pekerjaan mereka untuk meningkatkan kecocokan antara pekerjaan dan pribadi mereka (Mkhwanazi, 2021). Akan tetapi,

terdapat perbedaan pada penelitian Kooij *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh *psychological empowerment*.

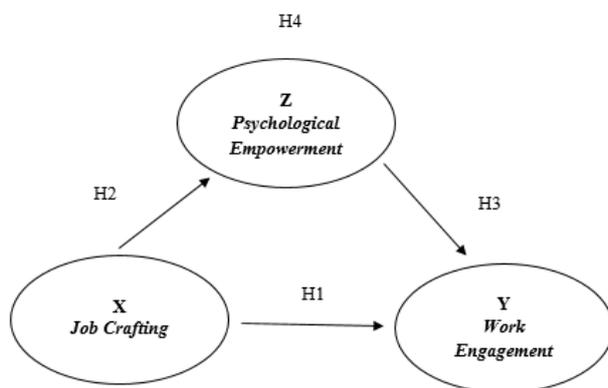
H2: Diduga *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*.

Aurel *et al.* (2023) menemukan bahwa ada keterikatan positif antara *psychological empowerment* dan *work engagement*. Hal tersebut selaras dengan penelitian Better *et al.* (2020), Qatrunnada dan Parahyanti (2019), serta Shams *et al.* (2021). Monje-Amor *et al.* (2021) menyatakan bahwa ketika karyawan meyakini bahwa pekerjaan mereka penting (*meaning*), mampu menjalankan tugas mereka (*competence*), memiliki pilihan (*self-determination*), dan pekerjaan mereka memiliki pengaruh yang signifikan dalam departemen/divisi mereka (*impact*). Karyawan kemungkinan besar dapat menunjukkan motivasi yang berdampak pada peningkatan energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan mereka. Namun, Suyasa *et al.* (2020) menyatakan bahwa tidak ada keterikatan antara *psychological empowerment* dengan *work engagement*.

H3: Diduga *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Costantini and Sartori (2018) menemukan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dengan *work engagement* yang dimediasi oleh *psychological empowerment*. Hal tersebut didukung oleh Wen *et al.* (2023) bahwa pengaruh sebagian dari *psychological empowerment* karyawan yang diterapkan dapat memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan. Hal tersebut dicapai melalui pengembangan lingkungan kerja yang berkelanjutan, seperti memberikan fasilitas berupa sumber daya dan peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam mendesain ulang (*job crafting*) pekerjaan mereka. Hal ini memungkinkan terciptanya desain pekerjaan yang lebih produktif dan menghasilkan efek mediasi. Karyawan mendesain ulang aktivitas pekerjaan mereka dengan menyesuaikan kebutuhan, keterampilan, dan kemampuan mereka dengan tuntutan pekerjaan, yang menjadi konsep pemberdayaan karyawan.

H4: Diduga *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* melalui *psychological empowerment*.



Sumber: Data diolah (2024)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada karyawan PT XYZ didukung dengan wawancara dan observasi. Kuesioner menggunakan skala Likert 1–5 dengan kategori sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan PT XYZ yang semuanya dijadikan

sebagai sampel yang juga disebut teknik sampling jenuh atau sensus dengan jumlah 100 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square-Structural Equation Model* (SEM-PLS) dengan bantuan *software* pengolahan data *SmartPLS 3.0*. Langkah-langkah analisis untuk memperoleh hasil penelitian yaitu menentukan *outer model* dan *inner model*. *Outer model* terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*, sedangkan *inner model* terdiri dari analisis *R-square*, *Q-square*, *F-Square* dan uji kausalitas yang meliputi *direct effect* dan *indirect effect*.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 62 orang (62%) dan perempuan sejumlah 38 orang (38%). Responden dengan usia kurang dari 25 tahun berjumlah 7 orang dengan presentase 7%, berumur 25-35 tahun sejumlah 38 orang (38%), dan yang berusia lebih dari 35 tahun sebanyak 55 orang (55%). Berdasarkan pendidikan terakhir, jenjang SMA/SMK sejumlah 20 orang atau 20%, jenjang Diploma sejumlah 10 atau 10%, jenjang S1 sebanyak 62 orang atau 62%, dan jenjang S2 adalah 8 orang atau 8%. Responden dengan masa kerja <5 tahun berjumlah 14 orang (14%), masa kerja 5-10 tahun sejumlah 37 orang (37%), dan masa kerja >10 tahun sebanyak 49 orang (49%). Hasil analisis deskriptif responden menunjukkan bahwa variabel *job crafting* pada laki-laki memiliki rata-rata lebih tinggi daripada perempuan. Pada penelitian ini, usia yang paling mempunyai *work engagement* adalah di atas 35 tahun. Karyawan dengan pendidikan S1 paling mempunyai *psychological empowerment*, dan masa kerja yang paling mempunyai *work engagement* adalah lebih dari 10 tahun.

Hasil Convergent Validity dan Composite Reliability

Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Namun, pada tahap pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015). Berdasarkan Gambar 2, nilai *outer loading* tiap variabel, yaitu *job crafting* (X), *work engagement* (Y), dan *psychological empowerment* (Z) memiliki nilai lebih dari 0,60, sehingga dapat diterima atau dikatakan valid.

Hasil Composite Reliability

Composite reliability dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015). Seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *composite reliability* di atas ambang batas tersebut, yakni 0,924 untuk *psychological empowerment*, 0,868 untuk *job crafting*, dan 0,856 untuk *work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas secara komposit. Dengan demikian, seluruh indikator yang membentuk variabel-variabel tersebut dapat dikatakan memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam pengukuran model penelitian ini.

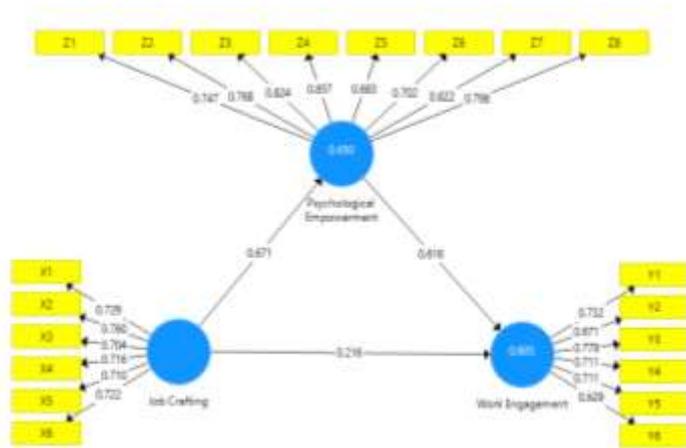
Hasil Cronbach's Alpha

Cronbach's alpha digunakan untuk memperkuat hasil pengujian reliabilitas. *Cronbach's alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* di atas 0,70 (Ghozali & Latan, 2015). Seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's alpha* di atas batas minimum, yakni masing-masing sebesar 0,818; 0,905; dan 0,799. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang kuat. Dengan demikian, instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi dan dapat diandalkan dalam merepresentasikan konstruk yang dimaksud.

Hasil R-square

Nilai *R-square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen (Ghozali & Latan, 2015). Nilai antara 0,000-0,200 berarti sangat rendah (tak berkorelasi), antara 0,200-0,400 berarti rendah, antara 0,400-0,600 berarti sedang, nilai antara 0,600-

0,800 berarti tinggi, dan nilai antara 0,800-1,00 berarti sangat tinggi (Arikunto, 2013). Berdasarkan Tabel 1, hasil dari uji *R-square* terkait pengaruh dari variabel *job crafting* terhadap variabel *psychological empowerment* memiliki nilai *R-square* sebesar 0,445. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *job crafting* mampu dijelaskan oleh variabel *psychological empowerment* sebesar 44,5% dengan kategori sedang dan untuk 55,5% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak terdapat pada penulisan ini. Tabel 1 juga menunjukkan model pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement*. Nilai yang didapatkan dari variabel *job crafting* terhadap *work engagement* yakni sebesar 0,597. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel *work engagement* mampu dijelaskan oleh variabel *job crafting* sebesar 59,7% dengan kategori nilai sedang, sedangkan untuk variabel lain yang tidak diteliti memiliki persentase sebesar 40,3%.



Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2024, data diolah)

Gambar 2. Measurement Model

Tabel 1. Hasil R-square

Variabel	R-Square
<i>Job crafting</i>	
<i>Work engagement</i>	0,597
<i>Psychological empowerment</i>	0,445

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2024, data diolah)

Hasil F-square

Nilai *F-square* menggambarkan besarnya pengaruh antar variabel. Nilai f^2 0,02, 0,15, dan 0,35 diinterpretasikan memiliki pengaruh kecil, menengah, dan besar. Tabel 2 menunjukkan seberapa kuat pengaruh antar variabel. Nilai yang didapatkan dari pengaruh *job crafting* terhadap *psychological empowerment* adalah 0,819 atau lebih dari 0,35 ($>0,35$). Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh besar. Nilai yang didapatkan dari pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* adalah 0,065 atau kurang dari 0,15 ($<0,15$), yang berarti kedua variabel memiliki pengaruh kecil. Selanjutnya, pengaruh *job crafting* terhadap *psychological empowerment* memiliki nilai sebesar 0,529 atau lebih dari 0,35 ($>0,35$). Hal itu dapat diartikan bahwa kedua variabel memiliki pengaruh besar.

Hasil Q-square (uji relevansi prediksi)

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *Q-Square predictive* dapat dilihat di rumus (1). Rumus (1) menunjukkan bahwa nilai *Q-Square predictive relevance* yang diperoleh sebesar 0,29. Hal tersebut membuktikan bahwa nilai yang dihasilkan lebih dari 0 yang berarti model ini memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 29%.

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{1 - R_1^2}) \times (\sqrt{1 - R_2^2}) = 1 - (\sqrt{1 - 0,450^2}) \times (\sqrt{1 - 0,605^2})$$

$$= 1 - (\sqrt{1 - 0,80}) \times (\sqrt{1 - 0,634}) = 1 - 0,712 = 0,29 \dots\dots\dots(1)$$

Tabel 2. Hasil F-square

Variabel	R-square
<i>job crafting</i> → <i>psychological empowerment</i>	0,819
<i>job crafting</i> → <i>work engagement</i>	0,065
<i>psychological empowerment</i> → <i>work engagement</i>	0,529

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2024, data diolah)

Hasil Uji Kausalitas

Tabel 3. Direct Effect dan Indirect Effect

Pengaruh antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan
JC → WE	0,216	1,741	Hipotesis ditolak
JC → PE	0,671	11,936	Hipotesis diterima
PE → WE	0,616	5,791	Hipotesis diterima
JC → PE → WE	0,414	4,841	Hipotesis diterima

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2024, data diolah)

Hubungan antar variabel diartikan berpengaruh apabila nilai *t-statistics* lebih dari 1,96. Nilai *t-statistics* pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* sebesar 1,741 kurang dari 1,96 (<1,96). Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel *job crafting* dan *work engagement*. Sedangkan, nilai koefisien yaitu 0,216. Artinya, hipotesis 1 ditolak.

Berdasarkan Tabel 3, variabel *job crafting* terhadap *psychological empowerment* memiliki pengaruh yang positif. Hal tersebut dikarenakan adanya hasil pengujian antar kedua variabel yang menghasilkan koefisien sebesar 0,671. Selain itu, nilai *t-statistics* yang dihasilkan sebesar 11,936 lebih besar dari 1,96. Artinya, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *job crafting* terhadap *psychological empowerment* atau hipotesis 2 diterima.

Psychological empowerment terbukti berpengaruh *work engagement*. Hal ini didukung dengan nilai *t-statistics* sebesar 5,791 > 1,96 yang menandakan pengaruh signifikan. Selain itu, nilai koefisien yang dihasilkan sebesar 0,616 dan bernilai positif yang berarti semakin tinggi *psychological empowerment* yang didapat karyawan, semakin tinggi juga *work engagement* dari karyawan. Artinya, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *psychological empowerment* terhadap *work engagement* (hipotesis 3 diterima).

Tabel 3 menunjukkan bahwa besaran pengaruh tidak langsung antara *job crafting* terhadap *work engagement* dimediasi oleh variabel *psychological empowerment*. Hal ini dibuktikan nilai signifikansi sebesar 0,414. Artinya, hipotesis 4 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Job Crafting terhadap Work Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan Sapitri dan Nurhasanah (2022) yang mengemukakan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Banyak faktor yang menjadi penyebab hal ini terjadi. Pada penelitian ini, faktor utama yang membuat *job crafting* tidak berpengaruh terhadap *work engagement* adalah karyawan sering melakukan pekerjaan yang monoton sehingga jarang terjadi adanya tuntutan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak

karyawan yang mengupayakan agar tidak terbebani ketika bekerja. Menurut hasil analisis deskriptif, *job crafting* yang diterapkan perusahaan dibuktikan oleh PT XYZ yang mampu memenuhi hak-hak karyawannya seperti memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengelola pekerjaan sendiri dan memberikan pelatihan-pelatihan yang berguna untuk menunjang kinerja karyawan. Kebebasan karyawan untuk melakukan pekerjaannya sendiri rupanya belum mampu secara signifikan untuk meningkatkan semangat karyawan ketika bekerja. *Job crafting* juga dibuktikan dengan PT XYZ yang selalu berusaha berperan baik dengan memperbolehkan karyawan melakukan pengurangan tugas apabila tugas tersebut dirasa memberatkan. Pengurangan tersebut dilakukan dengan cara membagi tugas dengan karyawan lainnya setelah mendapatkan persetujuan dari rekan kerja dan atasan. Meskipun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan perwakilan PT XYZ, kemudahan dalam pengurangan tugas tersebut tidak memengaruhi dedikasi karyawan. Hal ini berarti, baik dalam kondisi beban kerja yang ringan maupun berat, karyawan tetap menunjukkan dedikasi yang tinggi.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Psychological Empowerment*

Penelitian ini menunjukkan bahwa *job crafting* terhadap *psychological empowerment* pada penelitian ini menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan positif terhadap *psychological empowerment*. Hasil penelitian ini mendukung Musthaq dan Mehmood (2023) yang menyebutkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Semakin baik *job crafting* yang diterapkan oleh pemimpin dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengelola pekerjaannya sendiri, semakin meningkat pula rasa *psychological empowerment* yang ada di PT XYZ. Menurut hasil analisis deskriptif, ketika karyawan sudah merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan penting dan bermakna, mereka akan semakin terhubung dengan pekerjaannya dan memberikan hasil terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, berdasarkan konfirmasi dari pihak pimpinan PT XYZ, perusahaan secara aktif selalu memberikan kesempatan karyawan untuk terlibat dalam proyek baru sesuai dengan bidangnya akan membuat karyawan selalu berusaha menguasai keterampilan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga karyawan merasa yakin dengan kemampuan yang dimiliki ketika bekerja. Kondisi ini meningkatkan *psychological empowerment* pada diri karyawan.

Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal tersebut sejalan dengan Messman (2023) dan Kilic *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, karyawan PT XYZ menganggap pekerjaan di tempat kerja sangat penting dan bermakna, sehingga karyawan akan merasa sangat terhubung dengan pekerjaannya dan mampu memberikan hasil maksimal dalam penyelesaiannya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan perwakilan perusahaan PT XYZ yang menyatakan bahwa karyawan memilih bertahan walaupun terdapat sesuatu yang tidak berjalan dengan baik atau dapat dikatakan karyawan memiliki ketahanan mental yang baik. Kondisi ini meningkatkan keterikatan kerja yang terjalin antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang percaya diri dan menguasai potensi yang dimiliki akan penuh semangat ketika bekerja sehingga menimbulkan dampak positif pada kinerja karyawan dan *work engagement*.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement* melalui *Psychological Empowerment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* memiliki peran sebagai variabel mediasi dengan membantu memperkuat pengaruh *job crafting* untuk meningkatkan *work engagement* secara signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Musthaq dan Mehmood (2023) dan Ivanitskaya dan Spreitzer (2023) yang mengemukakan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap *psychological empowerment*. Hasil penelitian ini juga mendukung Ramadhan *et al.* (2020), Suyasa *et al.* (2020), dan Wardani *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa tingginya *job crafting* pada suatu perusahaan meningkatkan *work engagement* yang terjalin antara karyawan dengan perusahaan. *Job crafting* yang dijalankan dengan baik membuat karyawan mampu mengelola pekerjaannya sendiri sehingga timbul rasa pemberdayaan psikologis pada diri karyawan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa *psychological empowerment* berperan sebagai variabel mediasi sehingga semakin memperkuat *job crafting*. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, karyawan PT XYZ selalu penuh energi ketika bekerja.

Hasil wawancara dengan perwakilan PT XYZ juga mengonfirmasi bahwa karyawan memiliki semangat tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Semangat yang tinggi dapat terjadi ketika karyawan merasa terhubung dengan pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya penting. Faktor lainnya yaitu karyawan selalu menemukan cara sendiri dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil tersebut akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *job crafting* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. *Psychological empowerment* mampu memediasi pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* secara positif dan signifikan. Perusahaan disarankan meningkatkan *job crafting* dengan menawarkan diri untuk membantu ketika ada proyek yang menarik memiliki nilai yang paling kecil sehingga hal ini dapat diatasi dengan cara memberi dukungan dan melakukan monitoring terhadap karyawan yang mengikuti proyek baru. Solusi lain yaitu dengan membagikan secara adil proyek-proyek baru antar karyawan tiap divisi. Untuk meningkatkan *work engagement* perlu adanya pengawasan rutin dari perusahaan terhadap pekerjaan karyawan, penegakan batas waktu penyelesaian (*deadline*), serta penerapan sanksi, agar karyawan lebih fokus dan totalitas dalam bekerja. Perusahaan disarankan meningkatkan *psychological empowerment* dengan memberikan suntikan semangat kepada karyawan agar memiliki pengaruh dan melakukan sesuatu yang berdampak positif di tempat kerja. Salah satu cara untuk memberikan semangat yaitu dengan memberikan apresiasi dan *reward* ketika karyawan berhasil meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan dengan jumlah responden yang relatif kecil, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke konteks organisasi lain. Selain itu, penelitian hanya menguji satu variabel mediasi, yaitu *psychological empowerment*, tanpa mempertimbangkan faktor lain yang mungkin memengaruhi *work engagement*. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan sampel yang lebih luas dan mempertimbangkan variabel tambahan seperti *organisational support* atau *leadership style* guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Pendekatan Suatu Praktik*. PT Rineka Cipta.
- Aurel, R. O., Prakoso, H., & Putera, V. S. (2023). Pengaruh Psychological Empowerment terhadap Work Engagement pada Dosen. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(1), 316–325.
- Better, R. L., Suyasa, P. T. Y. S., & Tumanggor, R. O. (2020). Time Pressure as a Predictor of Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment. *The IRES - 785th International Conference*, 6–11.
- Costantini, A., & Sartori, R. (2018). The intertwined relationship between job crafting, work-related positive emotions, and work engagement. Evidence from a positive psychology intervention study. *The Open Psychology Journal*, 11(1), 210–221. <https://doi.org/10.2174/1874350101811010210>
- Dewi, R. P., Wardhani, N. K., & Yudhawati, D. (2022). The Effect of Job Crafting and Work Engagement toward Readiness for Change among Millennial Employees. *International Conference on Psychological Studies*, 75–84. <https://doi.org/10.5220/0010809000003347>
- Do, Q. H., Tran, A. T., & THE, T. T. (2020). Financial Systems Theory and Control of Finances: The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Employee Engagement: An Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Systems and Control*, 15, 655–664. <https://doi.org/10.37394/23203.2020.15.65>
- Fairnandha, M. M. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Job Demands, dan Job Satisfaction terhadap Work Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 920–930. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p920-930>
- Fazlurrahman, H., Hadi, H. K., Rahman, Z., & Nugrohoseno, D. (2020). Analysis of Work Engagement Measurement at Work From Home Due to The Effect of Covid-19 Pandemic. *Technium Social*

- Sciences Journal, 14, 363–375.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.
- Ivanitskaya, L. V., & Spreitzer, G. M. (2023). Psychological Empowerment and Job Crafting in Registered Nurses Working in Public Health : A Quantitative Study. *Nursing Research*, 1–30. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2022.151649>
- Khalid, A., Saleem, I., & Moazzam, A. (2021). Relationship between Job Crafting, Work Engagement and Psychological Empowerment in Pakistan. *Journal of Applied Research and Multidisciplinary Studies (JARMS)*, 2(1), 19–36. <https://doi.org/10.32350/jarms.21.02>
- Kilic, E., Tatar, B., & Erdil, O. (2020). A Research on the Relationship Between Job Crafting, Psychological Empowerment and Turnover Intention. *Journal of Yaşar University*, 15, 192–200.
- Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van De Voorde, K. (2022). Stimulating Job Crafting Behaviors of Older Workers: the Influence of Opportunity-Enhancing Human Resource Practices and Psychological Empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 22–34. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1899161>
- Letona-Ibanez, O., Martinez-Rodriguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job Crafting and Work Engagement : The Mediating Role of Work Meaning. *International Journal of Environmental Research Anf Public Health*, 18, 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Messman, G. (2023). Fostering Proactive Behaviour The Role of Work-Related Reflection, Psychological Empowerment, and Participative Safety for Innovative Behaviour. *International Journal of Training and Development*, 27, 99–116. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12286%0A>
- Monita, Y., & Mahdani. (2020). Pengaruh Job Crafting terhadap Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Arun Gas (PAG) Lhokseumawe. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*. 5(3), 517–529. <https://doi.org/10.24815/jimen.v5i3.15233>
- Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Musthaq, A., & Mehmood, H. (2023). Impact of Job Crafting Intervention on Psychological Empowerment, Work Engagement, and Affective Well-being in Teacher. *Journal of Professional & Applied Psychology*, 4(2), 98–116. <https://doi.org/10.52053/jpap.v4i2.138>
- Najla, E. A., & Prakoso, H. P. (2022). Pengaruh Job Crafting Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Bagian Sales Bank X. *Jurnal Riset Psikologi*, 2(1), 53–60. <https://doi.org/10.29313/jrp.v2i1.833>
- Nykolaiszyn, J. M. (2023). The Impact of Job Crafting and Work Engagement on Academic Librarians Before and During The COVID-19 pandemic. *Journal of Academic Librarianship*, 49(3), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102697>
- Qatrunnada, R. Z., & Parahyanti, E. (2019). Empowering Leadership and Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment as a Mediator. *Atlantis Press*, 229, 954–964. <https://doi.org/10.2991/iciap-18.2019.78>
- Rahardini, R., & Frianto, A. (2020). Hubungan Job Crafting terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 3, 73–85.
- Ramadhan, A. J., Prakoso, H., & Putera, V. S. (2020). Pengaruh Job Crafting terhadap Work Engagement pada Karyawan PT. X. *Prosiding Psikologi*, 6(2), 889–897. <http://dx.doi.org/10.29313/v6i2.24493>
- Ratomo, U. (2022). Bisnis Pelabuhan dan Logistik diyakini Tetap Cerah di 2023. Antara. <https://www.antaraneews.com/berita/3325272/bisnis-pelabuhan-dan-logistik-diyakini-tetap-cerah-di-2023>
- Sapitri, D., & Nurhasanah, N. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Job Crafting terhadap Work Engagement dengan Makna Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 13(2), 232–238. <https://doi.org/10.47007/jeko.v13i2.5842>
- Shams, M. S., Mei, T. S., & Adnan, Z. (2021). Nexus Between Idiosyncratic Deals and Work Engagement Via Psychological Empowerment: A PLS-SEM Approach. *Management Science Letters*, 11, 689–698. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.037>
- Sousa, M., Santos, E., Santos, T., & Oliveira, M. (2023). The Influence of Empowerment on the

- Motivation of Portuguese Employees—A Study Based on a Structural Equation Model. *Administrative Sciences*, 13(11), 1–13. <https://10.3390/admsci13110230>
- Suyasa, P. T. Y. S., Tumanggor, R. O., & Handoyo, T. Y. (2020). The Role of Job Crafting and Psychological Empowerment on Work Engagement. *Proceedings of International Conference*, 12–16
- Wardani, L. M. I., Apriliani, A., Riskinanti, K., Dearly, D., & Sharif, S. B. (2023). The Role of Employee Well-Being as A Moderator: Job Crafting and Work Engagement. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(1), 22–38. <https://doi.org/10.23917/indigenous.v8i1.19903>
- Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.012>
- Wijayati, D. T., & Rahman, Z. (2022). The Role of Islamic Leadership on Work Engagement in The Industrial Revolution 4.0: Work Ethic as Intervening Variable. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 6(1), 128–142. <https://doi.org/10.29313/amwaluna.v6i1.8899>