

## **PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DALAM MENCIPTAKAN *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN**

**Shierli Wijaya**  
Universitas Pradita  
shierli.wijaya@pradita.ac.id

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to understand the importance of ethical leadership on employee work engagement. The success of an organization or company can never be separated from the role of the leader who regulates and manages the resources and employees they have. The criteria for a good leader are not only seen from their intellectual abilities or far-reaching vision and mission, but also from their integrity, fairness and loyalty to the company and work team they lead.. Ethical leadership is the attitude of a leader who is in a certain management position, who has a role in introducing ethics and norms in every action and relationship with colleagues in the company. This leadership greatly influences employee engagement, because with a leader who has ethics and morals, employees will be more enthusiastic and have a strong desire to help the company achieve its goals. In the end, employee engagement will create good performance so that the company's performance will also increase.*

**Keywords:** *Ethical Leadership, Work Engagement.*

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pentingnya kepemimpinan yang beretika terhadap keterlibatan kerja karyawan. Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan tidak pernah terlepas dari peranan pemimpin yang mengatur dan mengelola sumber daya serta karyawan yang dimiliki. Kriteria seorang pemimpin yang baik bukan hanya dilihat dari kemampuan intelektual ataupun visi misi yang jauh ke depan, tetapi juga dilihat dari integritas, keadilan, dan kesetiiaannya terhadap perusahaan dan tim kerja yang dipimpinya. Kepemimpinan yang beretika adalah sikap seorang pemimpin yang berada pada posisi manajemen tertentu, yang memiliki peranan dalam memperkenalkan etika dan norma dalam setiap tindakan serta hubungannya dengan rekan kerja di perusahaan. Kepemimpinan ini sangat berpengaruh terhadap *employee engagement*, karena dengan adanya seorang pemimpin yang memiliki etika dan moral maka karyawan akan lebih bersemangat dan memiliki keinginan yang kuat untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pada akhirnya keterlibatan karyawan akan menciptakan kinerja yang baik sehingga kinerja perusahaan juga akan ikut meningkat.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Etis, Keterlibatan Kerja.

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan adalah aspek yang selalu diperhatikan dalam kehidupan kita sehari-hari baik dalam perusahaan, organisasi, maupun kehidupan bermasyarakat. Sosok pemimpin akan mempengaruhi perilaku, sikap, dan cara kerja karyawan dalam perusahaan, oleh karena itu perlu disesuaikan dengan budaya perusahaan yang ada karena akan menentukan keberhasilan kerja karyawan dan perusahaan tersebut. Dalam dunia bisnis saat ini, faktor etika adalah sebuah unsur utama yang harus diperhatikan dan akan menjadi ciri khas sebuah perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lain. Jika kita temui beberapa perusahaan yang melakukan kecurangan atau korupsi dalam kegiatan usahanya, hal ini dapat disebabkan karena adanya pemimpin yang tidak dapat memberikan teladan kepada para karyawannya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi etika menjadi sangat penting untuk dilaksanakan dalam kegiatan operasional. Para *stakeholder* akan lebih menghargai seorang pemimpin bisnis yang bermoral untuk menjalin kerjasama dalam jangka panjang. Schyns & Schilling (2013) merumuskan adanya korelasi yang positif dari kepemimpinan yang tidak etis terhadap perilaku negatif karyawan, seperti keinginan berpindah, dan bentuk lainnya dari perilaku kerja yang kontraproduktif. Ada beberapa alasan mengapa sebuah organisasi melakukan perilaku-perilaku yang tidak etis, salah satunya adalah tuntutan dari pemegang saham, kerugian secara finansial, kepemimpinan, keegoisan atau bahkan ketidaktahuan (Hegarty & Moccia, 2018). Seorang pemimpin pasti memiliki kekuasaan dan ambisi di dalam kepemimpinannya. Untuk mencapai ambisinya, seringkali pemimpin mengabaikan nilai-nilai etika dan mereka tergoda untuk mendapat keuntungan sendiri sekalipun hal tersebut harus melanggar norma atau prinsip moral. Tuntutan dari pihak eksternal juga bisa menyebabkan seorang pemimpin melakukan perilaku yang tidak etis, misalnya dari mitra bisnis atau pemegang saham. Hal ini disebabkan karena pemimpin ingin mencapai tujuan dengan cepat namun dengan cara yang singkat. Budaya organisasi juga berperan penting dalam menciptakan kepemimpinan yang etis. Awalnya budaya dibentuk oleh pemimpin kemudian diteruskan ke seluruh anggota perusahaan. Jika sejak dini

pemimpin tersebut tidak menerapkan nilai-nilai etika dalam perusahaan maka akan sulit untuk menciptakan lingkungan kerja yang etis. Pemimpin merasa bahwa mereka memiliki wewenang dan dapat bertindak sesuai keinginan sendiri tanpa adanya sanksi atau konsekuensi yang jelas dari tindakannya tersebut. Pada akhirnya budaya kerja seperti ini akan menular ke karyawan yang berada di bawahnya sehingga terciptalah budaya kerja yang negatif. Seiring dengan pertumbuhan perusahaan saat ini, mulai bermunculan minat yang positif untuk pengembangan dan promosi teori serta konsep kepemimpinan etis dalam organisasi. Kepemimpinan etis dipercaya untuk mengarahkan dan membimbing anggota organisasi menuju tujuan dan sasaran, yang bermanfaat bagi organisasi, anggotanya, pemangku kepentingan lainnya, dan masyarakat (Babalola et al., 2016). Nilai utama dari kepemimpinan yang etis tidak hanya berbicara tentang tujuan dan keuntungan bagi organisasi, tetapi juga bagaimana cara membentuk lingkungan kerja yang adil, menghormati hak-hak setiap karyawan, dan juga mempromosikan kebaikan bersama. Selain itu ikatan yang terjadi antara pemimpin etis dan karyawan akan menjadi lebih kuat dan menjadikan lingkungan yang menyenangkan di lokasi kerja. Hal ini yang menyebabkan komitmen karyawan lebih tinggi dan menurunkan niat mereka untuk berpindah (Shafique et al., 2018:75).

## **TELAAH LITERATUR**

### **Kepemimpinan etis**

Shakeel et al., (2020) menyatakan Ethical Leadership adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menarik pengikut untuk mengidentifikasi dan mempelajari standar etika melalui perlakuannya. serta mengharapkan pengikut dapat meniru perilaku positif dari ethical leaders seperti integritas dan kepercayaan. Kepemimpinan etis sangat diperlukan dalam setiap perusahaan karena akan membentuk budaya kerja yang positif untuk seluruh karyawan. Sejalan dengan penelitian sebelumnya (Al Halbusi et al., 2021), kepemimpinan etis diharapkan dapat menjadi contoh positif bagi perilaku etis bawahan, maksudnya adalah perilaku yang dibangun di atas prinsip-prinsip moral universal (seperti integritas, keadilan), yang bertujuan agar diterima oleh masyarakat luas dan kondusif bagi pertumbuhan manusia yang positif. Kepemimpinan etis mempunyai pengaruh yang

signifikan terhadap perilaku etis bawahan dalam organisasi atau perusahaan. Beberapa contoh pengaruh utama yang dapat terjadi yaitu:

1. Model Perilaku: Seorang pemimpin yang etis akan bertindak sebagai model perilaku yang baik bagi para bawahannya. Ketika pemimpin menunjukkan kejujuran, tanggung jawab moral, dan integritas dalam tindakan dan keputusan mereka, bawahan akan cenderung terinspirasi untuk melakukan perilaku yang sama. Pemimpin yang etis dapat menciptakan standar yang tinggi dalam perusahaan dan mendorong orang lain untuk mengikuti teladan mereka.
2. Keterlibatan dan Motivasi: Pemimpin yang etis mampu memotivasi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang adil dan saling menghormati. Ketika bawahan merasa diperlakukan secara adil dan didengar, mereka cenderung mau terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Pada akhirnya hal ini akan meningkatkan kualitas dan etika kerja karyawan.
3. Kepercayaan dan Hubungan Kerja: Kepemimpinan yang etis dapat membangun kepercayaan yang kuat antara pemimpin dan bawahannya. Ketika para pemimpin memiliki reputasi yang baik dalam hal integritas dan moral, karyawan akan merasa aman dan percaya bahwa keputusan dan tindakan mereka akan adil dan didasarkan pada nilai-nilai yang benar. Kepercayaan yang kuat ini akan mempererat hubungan kerja, meningkatkan kolaborasi, dan juga mengurangi konflik.
4. Pengambilan Keputusan yang Etis: Pemimpin yang etis cenderung menggunakan etika dalam pengambilan keputusan mereka. Mereka selalu mempertimbangkan dampak moral dan mengutamakan kepentingan jangka panjang organisasi dan para *stakeholders*. Ketika karyawan melihat pemimpin mereka secara konsisten mengambil keputusan yang etis, mereka cenderung akan melakukan hal yang sama dan melakukan pertimbangan etis dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Kepemimpinan etis juga dapat diartikan sebagai perilaku normatif yang tepat, dapat dilihat dari perilaku pribadi atau hubungan interpersonal dengan komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Karakteristik pribadi seperti kejujuran, integritas, dan kepercayaan bersama sangat penting untuk efektivitas kepemimpinan. Pemimpin akan dianggap etis dalam perusahaan dan juga di

kehidupan pribadinya jika memiliki kepedulian terhadap masyarakat dalam pengambilan keputusannya dan gaya kepemimpinannya (Malik et al., 2016). Menurut Pahrudin et al. (2018) kepemimpinan etis adalah penilaian dari persepsi karyawan terhadap perilaku etis yang berasal dari perilaku pemimpin dan memiliki beberapa indikator yaitu:

- 1) Kejujuran: Seorang pemimpin yang etis harus bisa berkomunikasi dengan jujur dan terbuka kepada anggota timnya, tidak boleh menyembunyikan informasi yang penting atau berbohong kepada karyawannya. Transparansi atau kejujuran ini dapat menciptakan kepercayaan yang kuat dan menghasilkan kolaborasi yang efektif, pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja maupun kesuksesan organisasi.
- 2) Keadilan: Seorang pemimpin yang adil akan bersikap objektif dalam setiap pengambilan keputusan, memperlakukan semua orang dengan penghargaan yang setara, dan selalu mempertimbangkan kepentingan seluruh tim atau organisasi. Keadilan pada akhirnya akan membangun kepercayaan dan meminimalkan terjadinya konflik internal, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif.
- 3) Integritas: Seorang pemimpin yang mempunyai integritas akan mengikuti prinsip-prinsip moral dan etika dalam kegiatannya sehari-hari, bahkan ketika harus menghadapi tekanan atau godaan untuk bertindak secara tidak jujur. Integritas dapat menghasilkan reputasi yang baik, memperoleh rasa hormat dari orang lain, dan juga menciptakan lingkungan kerja yang positif.
- 4) Alturisme: kepemimpinan yang etis cenderung melibatkan banyak pertimbangan terhadap dampak sosial dan lingkungan dari keputusan dan tindakan yang diambil. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab secara etis akan memikirkan konsekuensi jangka panjang dari kegiatan organisasi, dan berupaya untuk menjaga keseimbangan antara keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan masyarakat. Pemimpin ini akan selalu mengutamakan kepentingan orang lain demi kebahagiaan dan kesejahteraan bersama.
- 5) Kepedulian terhadap nilai-nilai: Pemimpin yang etis mampu membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan nilai motivasi dan keterlibatan karyawan, serta mendapatkan reputasi yang kuat di mata mitra bisnis dan juga

masyarakat luas. Nilai-nilai yang telah disepakati bersama baik dalam perusahaan maupun kehidupan bermasyarakat akan terus dilaksanakan secara konsisten.

### **Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan kerja dapat kita artikan sebagai tingkat komitmen, keterikatan secara emosional, dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, merasa termotivasi, dan juga berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan kerja melibatkan perasaan yang positif dan kesediaan karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Termasuk tingkat kepuasan dan kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaan mereka serta sejauh mana mereka merasa terlibat dalam kegiatan dan proses organisasi. *Work engagement* didefinisikan sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun intelektual (Pri dan Zamralita, 2017).

Keterlibatan kerja melibatkan berbagai aspek antara lain:

1. Keterikatan secara emosional: mencakup tingkat afeksi positif dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka dan perusahaan. Karyawan yang terlibat secara emosional merasakan ikatan yang kuat dengan pekerjaan mereka dan merasa terhubung secara emosional dengan tujuan, nilai, dan budaya organisasi.
2. Keterlibatan kognitif: melibatkan keterlibatan karyawan dalam memberikan pemikiran, ide, dan kontribusi mereka terhadap pekerjaan. Karyawan yang terlibat secara kognitif berarti menghasilkan ide-ide baru, berpikir aktif, dan memberikan kontribusi yang berarti dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Keterlibatan perilaku: mencakup tingkat partisipasi dan keterlibatan aktif karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat secara perilaku senang berpartisipasi secara aktif, mengambil inisiatif dalam pekerjaan, serta menunjukkan dedikasi yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

*Work engagement* adalah sebuah konsep dimana karyawan memiliki komitmen dan semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya, merupakan upaya karyawan untuk mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja (Aziz dan Raharso, 2019). Manfaat dari keterlibatan kerja yang tinggi antara lain peningkatan kinerja dan produktivitas individu dan organisasi, kualitas kerja yang lebih baik, penurunan tingkat absensi dan turnover karyawan, serta terciptanya kepuasan kerja karyawan. Penting bagi perusahaan untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan kerja karyawan. Bale dan Pillay (2021) menjelaskan bahwa ada beberapa hal yang menyebabkan karyawan tidak memiliki rasa keterikatan dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja sehingga produktivitas menurun, yaitu:

1. Kepemimpinan yang kurang efektif

Ciri-ciri kepemimpinan seperti ini adalah kurangnya komunikasi yang terjalin dengan para karyawan, kurang memberikan arahan yang jelas terkait pekerjaan maupun tujuan bersama yang ingin dicapai, dan juga kurang memberikan umpan balik yang bersifat membangun terhadap para bawahannya. Selain itu perlakuan yang tidak adil terhadap anggota tim nya, kurang dapat mengelola konflik dengan baik, dan kurang memperhatikan perkembangan karir karyawan dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan karena mereka tidak memiliki motivasi untuk bekerja dengan maksimal.

2. Kurangnya sistem penghargaan untuk karyawan

Karyawan yang giat melakukan pekerjaannya dan berprestasi pasti membutuhkan suatu penghargaan atau pengakuan atas jerih payahnya. Penghargaan tersebut bisa bersifat finansial maupun non-finansial. Jika pemimpin perusahaan kurang memperhatikan sistem penghargaan ini maka karyawan akan enggan untuk meningkatkan kinerjanya dan mereka tidak ingin bertahan dalam jangka panjang di perusahaan tersebut.

3. Kurangnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan

Dalam beberapa proses pengambilan keputusan, karyawan hendaknya diikutsertakan agar mereka dapat berperan dalam keberhasilan perusahaan

untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan dapat menyalurkan pendapat dan juga ide kreatif mereka sehingga lebih memiliki semangat dan kepuasan kerja yang tinggi. Selain itu dengan adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan maka akan memberikan rasa tanggung jawab kepada karyawan dan meningkatkan kepercayaan antara karyawan dan pemimpin.

4. Tidak adanya perhatian dari pihak perusahaan untuk kesejahteraan karyawan  
Kesejahteraan karyawan tidak hanya dinilai dari segi keuangan saja, tetapi juga kenyamanan secara psikologis. Perusahaan hendaknya memiliki kebijakan yang jelas terkait dengan program untuk kesejahteraan karyawan, misalnya dengan memperhatikan *work-life balance*, adanya fleksibilitas kerja sehingga tingkat stress kerja dapat dihindari, beban kerja yang tidak berlebihan dan adanya pengembangan karir bagi karyawan. Selain itu perusahaan juga harus memperhatikan kesehatan karyawan dan memberikan dukungan secara mental dan emosional ketika karyawan membutuhkan konseling.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan studi literatur. Pengertian dari studi literatur adalah pendekatan penelitian yang melibatkan analisis terhadap berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian. Tujuan dari metode ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang isu atau topik tertentu, serta membangun landasan teoritis yang kuat untuk penelitian yang dilakukan. Referensi yang dapat digunakan untuk pengumpulan data berasal dari buku, jurnal, artikel laporan penelitian dan media online sesuai dengan keterkaitan permasalahan yang dibahas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebagian besar penelitian tentang pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan kerja karyawan menunjukkan bahwa kepemimpinan etis mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan di berbagai bidang usaha. Ethical leadership merupakan model kepemimpinan yang memperhatikan norma serta aturan perusahaan dalam sikap maupun tindakan yang



dilakukan dengan tujuan memberikan layanan terbaik kepada orang lain, memiliki kepedulian terhadap hak asasi manusia, membuat perubahan ke arah yang lebih baik, dan juga memenuhi tanggung jawab terhadap masyarakat sekitar, generasi mendatang, dan juga lingkungan. Peranan pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting karena pemimpin akan menjadi cerminan bagi bawahannya di dalam bekerja sehingga menentukan komitmen setiap karyawan dalam organisasi dan juga efeknya dapat terlihat pada keterlibatan kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan dalam mencapai tujuan perusahaan, dalam hal ini efek terhadap keterlibatan kerja karyawan di industri perbankan (Lubis dan Abadi, 2022). Para manajer yang menjunjung tinggi etika dan moral dalam kepemimpinannya sehari-hari akan membuat prosedur atau kebijakan kerja yang menyesuaikan antara perilaku karyawan dengan norma atau etika yang berlaku di perusahaan tersebut. Wibawa dan Takahashi (2021) juga berpendapat bahwa ethical leadership memiliki efek yang positif terhadap work engagement pada mahasiswa pascasarjana Universitas Indonesia. Kepemimpinan etis memberi arti bahwa pemimpin perlu menciptakan, mendukung, dan menjadi contoh bagi perilaku karyawan yang beretika di lingkungan kerja sehari-hari. Dapat kita katakan bahwa manajer yang menjunjung tinggi etika akan bertindak sebagai role model dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan standar yang berlaku. Misalnya bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan secara efektif sesuai waktu yang telah ditentukan dan berdasarkan ketentuan perusahaan yang ditetapkan sebelumnya. Tidak hanya di Indonesia, para manajer di seluruh dunia juga memberikan perhatian yang sangat serius mengenai kepemimpinan etis yang akan berdampak pada tingkat keterlibatan kerja karyawan di perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Adnan et al (2022) pada perusahaan bidang jasa di Malaysia, Turki, dan Pakistan menjelaskan bahwa pemimpin hendaknya menerapkan strategi yang berbeda dan dapat memahami pentingnya keterlibatan karyawan sehingga dapat memiliki karyawan yang lebih berhasil serta organisasi yang menguntungkan. Hasil dari penelitian ini telah menemukan delapan nilai utama dari kepemimpinan etis yang disarankan oleh 28 orang manajer dari perusahaan yang berbeda. Delapan nilai kepemimpinan etis tersebut adalah:

1. Keteladanan

Kepemimpinan etis mempunyai dampak yang positif terhadap lingkungan kerja di tiga tingkatan yaitu level individu, level tim, dan level bisnis perusahaan secara keseluruhan. Pada level individu, pemimpin memberikan contoh terhadap karyawannya secara langsung dan memberikan tujuan dan visi yang jelas, serta bertindak sebagai fasilitator. Di level tim, kepemimpinan etis akan meningkatkan dinamika kelompok, moral, dan juga hubungan yang sehat di antara sesama anggota tim kerja. Pada level bisnis perusahaan, para pemimpin biasanya memupuk lingkungan kolaborasi yang baik dan rasa saling menghormati, yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan berkontribusi maksimal agar sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

2. Kepercayaan

Karyawan tidak akan mungkin mengikuti pemimpin yang tidak mereka percayai dalam lingkungan kerjanya. Oleh karena itu kepercayaan merupakan salah satu faktor penting yang cukup mendapat perhatian dari semua level karyawan di perusahaan. Pemimpin yang dapat dipercaya akan menciptakan komunikasi yang baik dengan karyawan, sehingga membantu menciptakan hubungan yang sehat antara pemimpin dan seluruh karyawan yang ada. Kondisi seperti ini tentu saja akan berdampak pada terciptanya keterlibatan kerja karyawan yang tinggi.

3. Kejujuran

Kejujuran adalah kunci untuk membangun hubungan yang sehat dan merupakan faktor penting yang sangat mendasar dalam membuat keputusan, membentuk komitmen organisasi, membangun hubungan, dan juga keterikatan kerja karyawan. Kejujuran dalam diri seseorang pada umumnya terbentuk sejak masa kecil, dan akan terus bertumbuh sampai ia dewasa. Pemimpin yang jujur akan memiliki integritas dan fondasi yang kuat untuk membentuk budaya kerja yang baik, dan inilah yang kita katakan sebagai etical leadership. Jika pemimpin memiliki sifat yang jujur, itu akan diteruskan dan tercermin dalam pembuatan keputusan dan praktik kerjanya. Karyawan menaruh kepercayaan pada pemimpinnya dan juga organisasi karena etika kejujuran dan juga praktik yang adil.

4. Integritas

Di dalam kepemimpinan, integritas sangat diperlukan dalam setiap perilaku dan tindakan yang dilakukan. Integritas yang merupakan bagian penting dari ethical leadership memiliki nilai moral yang tinggi, dapat diandalkan dan juga selalu melakukan hal yang benar. Pemimpin etis adalah seorang mentor dan juga pelatih yang menanamkan rasa kompetensi pribadi dan profesional melalui perkataan, rencana, strategi, dan yang paling penting adalah tindakan mereka. Pemimpin etis yang memiliki integritas tetap bertahan dengan prinsipnya untuk melakukan hal yang benar sekalipun lingkungan sekitarnya tidak mendukung dan bahkan mempengaruhi untuk melakukan hal yang salah.

5. Keadilan

Kepemimpinan etis juga sangat menjunjung tinggi nilai keadilan. Pemimpin yang bertindak adil sangat diperlukan dalam setiap perusahaan karena akan menentukan sikap kerja karyawan. Perlakuan yang adil akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal dan juga akan membentuk keterlibatan karyawan sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan akan mencapai hasil yang terbaik. Pemimpin yang adil akan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawannya untuk lebih berkembang, sistem promosi yang adil, memberikan kesejahteraan yang sama, menghormati hak karyawan, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan. Selain keterlibatan karyawan, komitmen dan juga kepuasan kerja akan tercipta dengan baik jika keadilan terus dilaksanakan sesuai aturan perusahaan.

6. Religiusitas

Pemimpin yang religius pada umumnya mempunyai pemikiran yang lebih luas dan menjunjung tinggi nilai-nilai kebaikan dan rasa empati terhadap orang lain. Mereka cenderung berkomitmen untuk melayani kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi, sehingga mempengaruhi keputusan dan tindakan mereka dalam konteks kepemimpinan. Pemimpin yang religius juga cenderung lebih terbuka untuk pemikiran kritis terhadap diri sendiri, mengakui kelemahan dan kesalahan, serta berusaha untuk menjadi pemimpin yang lebih baik. Religiusitas seringkali mendorong pemimpin untuk memiliki tanggung jawab

yang lebih tinggi kepada sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri, seperti nilai-nilai agama atau Tuhan. Kepercayaan religius yang kokoh dapat memberikan kekuatan, ketabahan, dan semangat yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dan melakukan keputusan yang sulit, tetapi tetap mengutamakan nilai-nilai etis.

#### 7. Tanggung Jawab

Dalam dunia bisnis maupun organisasi, sangat diperlukan sosok pemimpin yang bertanggung jawab. Tanggung jawab disini bukan hanya terbatas pada melakukan pekerjaan dengan tepat dan efisien sesuai waktu yang telah ditentukan, tetapi juga memiliki tanggung jawab secara sosial kepada lingkungan dan masyarakat sekitar. Kepemimpinan etis yang bertanggung jawab bukan hanya bermaksud untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi juga untuk menjalin relasi yang baik dengan karyawan dan juga stakeholders lainnya yang berhubungan langsung dengan perusahaan. Menciptakan organisasi bisnis yang berkelanjutan melalui komitmen dan visi adalah suatu langkah penting yang harus dilakukan oleh pemimpin. Dalam persaingan bisnis seperti sekarang ini, seorang pemimpin tidak bisa bekerja hanya untuk kepentingan perusahaan sendiri tetapi dia juga harus menjadi bagian dari masyarakat sekitar untuk menciptakan kesejahteraan bersama.

#### 8. Kompetensi Intelektual

Kompetensi intelektual seorang pemimpin dapat dilihat pada berbagai faktor seperti kemampuan menerima informasi, melakukan analisis mendalam, dan mengelola informasi tersebut untuk mendapat hasil terbaik. Seorang pemimpin etis harus memiliki kapasitas untuk memahami, mengartikan, mengevaluasi dan mengolah informasi dan masalah dengan menggunakan pendidikan yang dimilikinya, kebijaksanaan, dan pengalaman. Kompetensi intelektual juga dapat kita artikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menyusun strategi demi masa depan organisasi dan karyawannya untuk dapat bersaing di dunia bisnis saat ini. Kecerdasan dan kebijaksanaan unik yang dimiliki seorang pemimpin dapat diperolehnya melalui pengetahuan, pengalaman, dan juga kerja keras. Mereka dapat memecahkan masalah secara tepat dan efektif dengan solusi terbaik, berpikir kritis dan kreatif. Sehingga dapat kita

simpulkan bahwa kompetensi intelektual merupakan cermin dari kecerdasan dan kapasitas seorang pemimpin dalam memecahkan masalah secara profesional dan juga keahlian dalam menangani manajemen sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya.

## **SIMPULAN**

Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dari karyawan maupun perusahaan maka sangat diperlukan kepemimpinan etis yang akan membentuk work engagement. Karyawan yang dipimpin oleh seseorang yang mempraktikkan sikap etis dalam kepemimpinannya cenderung akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, memiliki motivasi yang lebih tinggi, dan juga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Ada beberapa hal yang dapat penulis simpulkan terkait pengaruh ethical leadership terhadap work engagement:

1. Para pemimpin yang mengutamakan etika akan membentuk lingkungan kerja yang aman, nyaman dan adil bagi karyawan, sehingga dapat menimbulkan rasa saling percaya dan juga alur komunikasi yang baik diantara mereka. Hal ini dapat menciptakan hubungan kerjasama yang baik antara pemimpin dan karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.
2. Sosok pemimpin yang etis akan menjadi contoh inspirasi dan juga role model yang baik bagi karyawannya. Mereka akan memberikan ilham dan juga memotivasi karyawan karena perilaku yang adil, jujur, serta bertanggung jawab. Hal ini akan menciptakan budaya kerja yang memiliki keunggulan moral dan profesional, yang akan mempengaruhi karyawan untuk ikut serta secara aktif dalam melaksanakan pekerjaan mereka.
3. Pemimpin yang mengutamakan etika akan memperlakukan karyawannya dengan adil tanpa membedakan satu dan yang lainnya serta memberikan segala dukungan yang dibutuhkan. Mereka senantiasa menghargai kontribusi karyawan, rutin memberikan umpan balik yang bersifat konstruktif untuk karyawan, dan juga menjaga keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan karyawan. Dengan demikian akan tercipta rasa pengakuan dan keadilan di

antara karyawan, yang pada akhirnya berperan penting pada keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

4. Kepemimpinan yang etis dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan diberikan dukungan dan dihargai oleh pemimpin mereka dalam bekerja, maka mereka akan memiliki loyalitas atau kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan serta memiliki motivasi yang kuat untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.
5. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam melakukan pekerjaan akan cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan etis telah mendorong karyawan untuk lebih mengembangkan keterampilan yang dimiliki, mengambil inisiatif, dan bekerja dengan giat, sehingga meningkatkan kinerja secara individual dan kinerja kolektif.

Secara keseluruhan, kepemimpinan etis sangat berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan penuh dukungan, pemimpin etis dapat memotivasi karyawan, memperkuat ikatan organisasional, serta meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Pada penelitian ini diharapkan dapat menjadikan penelitian ini sebagai referensi dan bisa menambahkan apa yang kurang dari penelitian ini dan untuk kedepannya untuk menggali lebih dalam variabel lain dalam mempengaruhi *work engagement* karyawan. Penelitian selanjutnya dapat menguji pada objek penelitian misalnya berbagai perusahaan atau lembaga dengan memperluas populasi penelitian dan mencangkup area yang lebih luas.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adnan, Nosheen., Bhatti, Omar Khalid., dan Baykal, Elif. (2022). A Phenomenological Investigation on Ethical Leadership and Workplace Engagement from a Multi-Cultural Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 11, 206-234.
- Aziz, Faisal Abdul & Raharso, Sri. (2019). Pengaruh Work Engagement terhadap Employee Service Innovative Behavior: Kajian Empiris di Minimarket. *10th Industrial Research Workshop and National Seminar, Politeknik Negeri Bandung*, Vol.10(1), 777-788.
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322.

- Bale, Stephen & Allan, Pillay. (2021). Impact of Employee Engagement on Performance at A Pump Supplier. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, Vol. 4(1), 1-8.
- H. Al Halbusi, P. Ruiz-Palomino, R. Morales-Sánchez, F.A.M. Abdel Fattah. (2021). Managerial ethical leadership, ethical climate and employee ethical behavior: Does moral attentiveness matter? *Ethics & Behavior Journal*, 31(8), 604-627.
- Hegarty, Niall and Moccia, Salvatore. (2018). Components of Ethical Leadership and Their Importance in Sustaining Organizations Over the Long Term. *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 11(1), 1-7.
- Malik, M. S., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (2016). Impact of ethical leadership on employees' performance: Moderating role of organizational values. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 590–595.
- Pahrudin, C., Marina, S., & Agusinta, L. (2018). Kepemimpinan Etis, Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Karyawan Maskapai Penerbangan. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, Vol.05(2), 117–128.
- Pri, Rian dan Zamralita. (2017). Gambaran Work Engagement Pada Karyawan di PT EG (Manufacturing Industry). *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni Universitas Tarumanagara*, Vol.1(2), 295-303
- Schyns, B. and Schilling, J. (2013). How Bad Are The Effects Of Bad Leaders? A Meta-Analysis Of Destructive Leadership And Its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, Vol. 24(1), 138-158.
- Shafique, I., N Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, And Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71–87.
- Shakeel, Fahad., Kruey, Peter Mathieu., and Van Thiel, Sandra. (2020). Development of A Broader Conceptualization and Measurement Scale of Ethical Leadership (BELS). *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol. 13(1) , 1-20.
- Wibawa, Widdy & Takahashi, Yoshi. (2021). The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement and Workaholism: Examining Self-Efficacy as a Moderator. *Administrative Sciences* ,11, 1-50.