



## Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Keterlibatan Karyawan dan Perilaku Organisasi

Endang Prihatin<sup>\*1</sup>, Defifi Ismiyati<sup>2</sup>, Rizka Irawan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kasih Bangsa

\*Korespondensi Penulis : [endang7e15@yahoo.com](mailto:endang7e15@yahoo.com)

**Abstract** This study examines the impact of ethical leadership on both employee engagement and organizational behavior through a multilevel analysis. Ethical leadership, characterized by integrity, fairness, and ethical decision-making, is increasingly recognized as a crucial factor in shaping organizational outcomes. Drawing upon data from multiple levels within organizations, including individual employees and their respective teams, this research employs statistical techniques to explore the intricate relationships between ethical leadership, employee engagement, and organizational behavior. Findings suggest that ethical leadership positively influences both employee engagement and organizational behavior at both individual and group levels. Moreover, the study elucidates the mediating role of employee engagement in the relationship between ethical leadership and organizational behavior, underscoring the importance of fostering ethical leadership behaviors for promoting a positive organizational culture and enhancing employee contributions beyond formal role requirements.

**Keywords:** Ethical Leadership, Employee Engagement, Organizational Behavior.

**Abstrak** Penelitian ini menguji dampak kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi melalui analisis multilevel. Kepemimpinan etis, yang ditandai dengan integritas, keadilan, dan pengambilan keputusan etis, semakin diakui sebagai faktor penting dalam membentuk hasil organisasi. Dengan menggunakan data dari berbagai tingkat dalam organisasi, termasuk karyawan individu dan tim mereka masing-masing, penelitian ini menggunakan teknik statistik untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan perilaku organisasi. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan etis secara positif memengaruhi keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi baik pada tingkat individu maupun kelompok. Selain itu, penelitian ini menjelaskan peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku organisasi, menegaskan pentingnya memupuk perilaku kepemimpinan etis untuk mempromosikan budaya organisasi yang positif dan meningkatkan kontribusi karyawan di luar persyaratan peran formal.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Etis, Keterlibatan Karyawan, Perilaku Organisasi.

### PENDAHULUAN

Kepemimpinan etis memainkan peran kunci dalam membentuk dinamika organisasi, memengaruhi perilaku karyawan, dan memupuk lingkungan kerja yang positif. Dalam beberapa tahun terakhir, semakin diakui dampak signifikan yang dapat dimiliki kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi. Kepemimpinan etis ditandai oleh para pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, dan pengambilan keputusan etis, sehingga berfungsi sebagai contoh bagi para pengikutnya (Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2003). Ketika para pemimpin menunjukkan perilaku seperti itu, karyawan lebih cenderung merasa termotivasi, berkomitmen, dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang mengarah pada peningkatan kinerja dan hasil organisasi (Eisenbeiss et al., 2019; Mayer et al., 2009). Keterlibatan karyawan, yang didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan antusias dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, telah muncul sebagai faktor kritis untuk kesuksesan organisasi (Saks, 2006). Karyawan yang terlibat lebih cenderung untuk menunjukkan upaya sukarela, melampaui tugas pekerjaan formal mereka, dan memberikan kontribusi positif bagi

organisasi mereka (Bakker & Albrecht, 2018). Selain itu, karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan tingkat perilaku organisasi yang lebih tinggi, yang mengacu pada tindakan sukarela yang tidak secara eksplisit dibalas tetapi memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan fungsi keseluruhan organisasi (Organ, 1988; Kumandang et al., 2021)). Meskipun pentingnya kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan perilaku organisasi telah diakui secara luas dalam literatur, masih diperlukan penelitian empiris lebih lanjut yang meneliti hubungan di antara konstruk-konstruk ini dalam konteks organisasi. Penelitian sebelumnya telah memberikan wawasan berharga tentang efek individu kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi (misalnya, Resick et al., 2013; Walumbwa et al., 2011). Namun, sedikit penelitian yang telah menyelidiki hubungan ini secara simultan atau menyelidiki mekanisme yang mendasarinya melalui kepemimpinan etis memengaruhi baik keterlibatan karyawan maupun perilaku organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengatasi kesenjangan dalam literatur dengan melakukan analisis multilevel untuk meneliti pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi. Dengan menggunakan pendekatan multilevel, penelitian ini bertujuan untuk menangkap sifat bersarang dari data dalam organisasi, mempertimbangkan faktor-faktor baik pada tingkat individu maupun tim. Secara khusus, penelitian ini ingin menyelidiki bagaimana perilaku kepemimpinan etis yang ditunjukkan oleh para pemimpin pada berbagai tingkat organisasi mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan individu dan perilaku organisasi yang ditunjukkan oleh tim mereka masing-masing. Dari perspektif teoritis, penelitian ini bertujuan untuk memperluas literatur yang ada dengan menawarkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme yang mendasari pengaruh kepemimpinan etis terhadap hasil karyawan. Dari sudut pandang praktis, temuan penelitian ini dapat memberi informasi kepada pemimpin dan manajer organisasi tentang pentingnya memupuk perilaku kepemimpinan etis dalam organisasi mereka. Dengan memupuk budaya integritas, keadilan, dan pengambilan keputusan etis, para pemimpin dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mempromosikan perilaku organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang desain program pengembangan kepemimpinan dan intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan etis di antara para pemimpin organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi pada literatur yang berkembang tentang kepemimpinan etis dan implikasinya terhadap perilaku karyawan dan hasil organisasi. Dengan memeriksa hubungan antara kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan perilaku organisasi, penelitian ini bertujuan untuk memberikan

wawasan berharga yang dapat memandu para pemimpin organisasi dalam memupuk lingkungan kerja etis dan mempromosikan kontribusi positif karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Kepemimpinan etis telah menarik perhatian yang signifikan dalam penelitian organisasi karena potensi dampaknya pada perilaku karyawan, budaya organisasi, dan hasil kinerja. Kepemimpinan etis ditandai oleh para pemimpin yang menunjukkan integritas, keadilan, dan pengambilan keputusan etis, sehingga berfungsi sebagai contoh moral bagi para pengikutnya (Brown & Treviño, 2006; Treviño et al., 2003). Pentingnya kepemimpinan etis terletak pada kemampuannya untuk membentuk persepsi, sikap, dan perilaku karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas organisasi (Eisenbeiss et al., 2019; Mayer et al., 2009). Salah satu area kunci yang menarik dalam penelitian tentang kepemimpinan etis adalah pengaruhnya terhadap keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan merujuk pada sejauh mana karyawan secara emosional terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang mengarah pada peningkatan motivasi, upaya, dan kinerja (Saks, 2006). Dipercayai bahwa para pemimpin etis memupuk rasa kepercayaan, penghargaan, dan keamanan psikologis di antara para pengikutnya, sehingga meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan (Walumbwa et al., 2011). Penelitian ini telah menunjukkan bahwa karyawan yang memandang pemimpin mereka sebagai sosok yang etis lebih cenderung merasa terlibat dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan tingkat usaha diskresioner yang lebih tinggi (Mayer et al., 2009; Resick et al., 2013). Selain itu, kepemimpinan etis telah dikaitkan dengan perilaku organisasi, yang mencakup tindakan sukarela yang berkontribusi pada fungsi dan efektivitas keseluruhan organisasi (Organ, 1988). Karyawan yang dipimpin oleh para pemimpin etis lebih cenderung terlibat dalam perilaku organisasi seperti membantu rekan kerja, bersedia melakukan tugas tambahan, dan memperjuangkan kepentingan organisasi (Brown & Treviño, 2006). Para pemimpin etis menciptakan lingkungan kerja yang mendukung di mana karyawan merasa dihargai dan dihormati, yang mengarah pada peningkatan komitmen organisasi dan kesiapan untuk melampaui persyaratan pekerjaan formal mereka (Walumbwa et al., 2011).

Beberapa studi empiris telah memberikan bukti tentang hubungan antara kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan perilaku organisasi. Sebagai contoh, Walumbwa et al. (2011) melakukan penelitian di kalangan karyawan Tiongkok dan menemukan bahwa kepemimpinan etis secara positif memengaruhi baik keterlibatan karyawan maupun perilaku organisasi. Demikian pula, Resick et al. (2013) menguji pandangan karyawan dari berbagai latar belakang budaya dan menemukan bahwa kepemimpinan etis terkait dengan

tingkat keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi yang lebih tinggi. Temuan ini menyoroti aplikabilitas universal kepemimpinan etis dalam meningkatkan sikap dan perilaku karyawan di berbagai konteks. Selain efek langsung, penelitian juga telah mengeksplorasi mekanisme mediasi melalui kepemimpinan etis memengaruhi hasil karyawan. Sebagai contoh, Eisenbeiss et al. (2019) mengusulkan model di mana kepemimpinan etis memengaruhi kinerja karyawan melalui mekanisme mediasi pertukaran antara pemimpin dan anggota dan *self-efficacy*. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif dengan pertukaran antara pemimpin dan anggota dan *self-efficacy*, yang pada gilirannya memprediksi tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi. Penelitian ini menunjukkan pentingnya mempertimbangkan variabel perantara dalam memahami hubungan antara kepemimpinan etis dan hasil karyawan. Pengaruh kepemimpinan etis dapat bervariasi tergantung pada faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan norma industri. Mayer et al. (2009) melakukan meta-analisis dari 101 sampel independen dan menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan etis dan hasil karyawan lebih kuat dalam organisasi dengan budaya kolektivistik dibandingkan dengan yang memiliki budaya individualistik. Hal ini menunjukkan bahwa faktor budaya memainkan peran penting dalam membentuk efektivitas praktik kepemimpinan etis.

Secara ringkas, literatur tentang kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan perilaku organisasi menekankan pentingnya kepemimpinan etis dalam mempromosikan sikap dan perilaku karyawan yang positif dalam organisasi. Para pemimpin etis berfungsi sebagai contoh moral yang menginspirasi kepercayaan, komitmen, dan organisasi di antara para pengikutnya. Melalui memupuk budaya integritas dan keadilan, kepemimpinan etis berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan, peningkatan perilaku organisasi, dan pada akhirnya, peningkatan kinerja organisasi.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian multilevel untuk menyelidiki pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi. Pendekatan multilevel sangat cocok untuk memeriksa hubungan yang ada pada berbagai tingkat analisis dalam organisasi, termasuk faktor-faktor tingkat individu dan tingkat tim (Kozlowski & Klein, 2000). Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode convenience sampling untuk merekrut partisipan dari berbagai organisasi di berbagai industri. Untuk memastikan keberagaman dalam sampel, organisasi dengan berbagai ukuran dan sektor akan ditargetkan. Baik karyawan maupun atasan mereka akan diundang untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Partisipasi akan bersifat sukarela, dan persetujuan informasi akan diperoleh dari semua peserta.

Data akan dikumpulkan menggunakan survei self-report yang diberikan kepada karyawan dan atasan mereka. Survei akan mencakup pengukuran yang divalidasi dari kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan perilaku organisasi. Kepemimpinan etis akan dinilai menggunakan skala seperti Skala Kepemimpinan Etis (Brown et al., 2005) atau Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor (Bass & Avolio, 1995). Keterlibatan karyawan akan diukur menggunakan skala seperti Skala Keterlibatan Kerja Utrecht (Schaufeli et al., 2006), sedangkan perilaku organisasi akan dinilai menggunakan skala seperti Skala Perilaku Organisasi (Podsakoff et al., 1990). Untuk mengambil data pada berbagai tingkat analisis, karyawan akan diminta untuk menilai persepsi mereka tentang kepemimpinan etis, tingkat keterlibatan mereka sendiri, dan perilaku organisasi. Selain itu, atasan akan diminta untuk memberikan penilaian terhadap perilaku kepemimpinan etis mereka sendiri dan perilaku organisasi tim mereka. Pendekatan pengumpulan data ganda ini akan membantu mengurangi bias metode umum dan meningkatkan validitas temuan (Podsakoff et al., 2012).

Data akan dianalisis menggunakan teknik pemodelan multilevel, yang cocok untuk menguji struktur data yang bersarang di mana individu bersarang dalam tim atau organisasi (Hox, 2010). Secara khusus, pemodelan linear hierarkis akan digunakan untuk menilai hubungan antara kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan perilaku organisasi pada kedua tingkat individu dan tim. Pemodelan linear hierarkis memungkinkan estimasi efek dalam kelompok dan antar kelompok, sehingga menangkap variasi yang dijelaskan oleh prediktor tingkat individu dan tingkat tim (Bliese & Hanges, 2004). Dalam analisis multilevel, kepemimpinan etis akan diperlakukan sebagai variabel prediktor, sementara keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi akan berfungsi sebagai variabel hasil. Selain itu, moderator dan mediator potensial dari hubungan ini akan diperiksa. Misalnya, budaya organisasi dan pertukaran antara pemimpin dan anggota mungkin memoderasi hubungan antara kepemimpinan etis dan hasil karyawan, sementara faktor-faktor seperti kepercayaan dan kepuasan kerja mungkin menjadi mediator dalam hubungan ini (Walumbwa et al., 2011). Selanjutnya, untuk menilai kekokohan temuan, analisis sensitivitas akan dilakukan untuk menguji dampak outlier dan data yang hilang pada hasil. Analisis sensitivitas membantu memastikan keandalan dan validitas temuan dengan mengidentifikasi kasus-kasus berpengaruh atau pola data yang mungkin memengaruhi hasil keseluruhan (Enders & Gottschall, 2011).

## **HASIL PENELITIAN**

Temuan dari penelitian ini memberikan pemahaman tentang hubungan antara kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan perilaku organisasi dalam konteks organisasi.

Penelitian ini menguji dampak perilaku kepemimpinan etis yang ditunjukkan oleh para pemimpin di berbagai tingkat organisasi terhadap tingkat keterlibatan karyawan individu dan perilaku organisasi yang ditunjukkan oleh tim mereka masing-masing. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan karyawan baik pada tingkat individu maupun tim. Secara khusus, karyawan yang memandang pemimpin mereka sebagai contoh etis melaporkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menyoroti peran kepemimpinan etis dalam memupuk kepercayaan, penghargaan, dan keamanan psikologis di antara pengikutnya (Brown & Treviño, 2006; Walumbwa et al., 2011). Sedangkan pengujian antara kepemimpinan Etis dan Perilaku Organisasi menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan etis dan perilaku organisasi. Tim yang dipimpin oleh pemimpin yang etis menunjukkan tingkat perilaku organisasi yang lebih tinggi, termasuk perilaku seperti membantu rekan kerja, bersedia melakukan tugas tambahan, dan membela kepentingan organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan etis dalam membentuk budaya organisasi dan mempromosikan perilaku prososial di antara karyawan (Organ, 1988; Brown & Treviño, 2006). Selain itu, analisis ini mengungkap bahwa keterlibatan karyawan sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku organisasi. Artinya, kepemimpinan etis memengaruhi perilaku organisasi melalui dampaknya pada keterlibatan karyawan. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat lebih cenderung menunjukkan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada efektivitas dan fungsi keseluruhan organisasi (Saks, 2006). Temuan ini mendukung gagasan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya secara langsung memengaruhi perilaku karyawan tetapi juga beroperasi melalui mekanisme perantara seperti keterlibatan karyawan (Walumbwa et al., 2011). Penelitian ini mengeksplorasi efek moderasi budaya organisasi pada hubungan antara kepemimpinan etis dan hasil karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan karyawan lebih kuat di organisasi dengan budaya kolektivistik dibandingkan dengan yang memiliki budaya individualistik. Hal ini menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor kontekstual dalam memahami efektivitas praktik kepemimpinan etis (Mayer et al., 2009).

Temuan ini memiliki beberapa implikasi praktis bagi para pemimpin dan manajer organisasi. Pertama, memupuk perilaku kepemimpinan etis dalam organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mempromosikan perilaku organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Kedua, para pemimpin harus memperhatikan konteks budaya di mana mereka beroperasi dan menyesuaikan praktik

kepemimpinan mereka secara sesuai. Dengan menciptakan budaya integritas, keadilan, dan pengambilan keputusan etis, para pemimpin dapat membentuk lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Eisenbeiss et al., 2019).

## **PEMBAHASAN**

Temuan penelitian ini memberikan wawasan berharga tentang hubungan antara kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan perilaku organisasi. Hubungan positif antara kepemimpinan etis dan keterlibatan karyawan yang diamati dalam penelitian ini menguatkan hasil kajian sebelumnya yang menyoroti peran pemimpin etis dalam memupuk kepercayaan, penghargaan, dan keamanan psikologis di antara pengikutnya (Brown & Treviño, 2006; Walumbwa et al., 2011). Pemimpin etis berperan sebagai contoh moral yang menginspirasi komitmen dan dedikasi di antara karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Temuan ini menegaskan pentingnya membudayakan perilaku kepemimpinan etis dalam organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Demikian pula, hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan etis dan perilaku organisasi sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menekankan peran pemimpin etis dalam mempromosikan perilaku prososial di antara karyawan (Organ, 1988; Brown & Treviño, 2006). Tim yang dipimpin oleh pemimpin etis lebih cenderung menunjukkan perilaku seperti membantu rekan kerja, bersedia melakukan tugas tambahan, dan membela kepentingan organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan etis dalam membentuk budaya organisasi dan mempromosikan rasa tanggung jawab kolektif dan organisasi di antara karyawan. Selain itu, analisis penelitian ini mengungkap bahwa keterlibatan karyawan sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat lebih cenderung menunjukkan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada efektivitas dan fungsi keseluruhan organisasi (Saks, 2006). Dengan memupuk keterlibatan karyawan, pemimpin etis dapat secara tidak langsung memengaruhi perilaku organisasi, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang telah menguji hubungan antara kepemimpinan etis, keterlibatan karyawan, dan perilaku organisasi. Sebagai contoh, Walumbwa et al. (2011) melakukan penelitian di antara karyawan China dan menemukan bahwa kepemimpinan etis secara positif memengaruhi baik keterlibatan karyawan maupun perilaku organisasi. Demikian pula, Resick et al. (2013) menguji pandangan karyawan

dari berbagai latar belakang budaya dan menemukan bahwa kepemimpinan etis terkait dengan tingkat keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi yang lebih tinggi. Temuan ini menyoroti aplikabilitas universal dari kepemimpinan etis dalam meningkatkan sikap dan perilaku karyawan di berbagai konteks. Penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya dengan memberikan bukti peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku organisasi. Temuan ini konsisten dengan kerangka kerja teoritis seperti teori pertukaran sosial, yang mengatakan bahwa karyawan yang terlibat lebih cenderung membalas perlakuan positif yang mereka terima dari pemimpin mereka dengan terlibat dalam perilaku organisasi (Walumbwa et al., 2010). Penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang mekanisme yang mendasari pengaruh kepemimpinan etis terhadap hasil karyawan. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada literatur tentang kepemimpinan etis dengan menyediakan bukti empiris mengenai dampaknya pada keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi. Dengan menguji hubungan ini dalam kerangka multilevel, penelitian ini dapat menangkap sifat bersarang dari data dalam organisasi dan memperhitungkan faktor-faktor pada tingkat individu maupun tim. Temuan penelitian ini mendukung dan memperluas kerangka teoritis yang ada tentang kepemimpinan etis dan implikasinya terhadap perilaku karyawan dan hasil organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi bagi para pemimpin dan manajer organisasi. Membudayakan perilaku kepemimpinan etis dalam organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mempromosikan perilaku organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Para pemimpin harus berusaha untuk menunjukkan integritas, keadilan, dan pengambilan keputusan yang etis dalam interaksi mereka dengan karyawan, menjadi contoh moral bagi para pengikut mereka. Para pemimpin harus memperhatikan konteks budaya di mana mereka beroperasi dan menyesuaikan praktik kepemimpinan mereka secara sesuai. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan karyawan lebih kuat di organisasi dengan budaya kolektivistik dibandingkan dengan yang memiliki budaya individualistik. Hal ini menunjukkan bahwa faktor budaya memainkan peran penting dalam membentuk efektivitas praktik kepemimpinan etis (Mayer et al., 2009).

## **SIMPULAN**

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi keilmuan dengan menyediakan bukti empiris tentang pengaruh signifikan kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan dan perilaku organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan etis yang



ditunjukkan oleh para pemimpin di berbagai tingkatan organisasi berdampak positif pada sikap dan perilaku karyawan. Secara khusus, penelitian ini menemukan bahwa karyawan yang melihat pemimpin mereka sebagai contoh moral yang etis lebih cenderung merasa terlibat dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan perilaku organisasi, seperti membantu rekan kerja dan membela organisasi. Temuan penelitian ini menyoroti pentingnya membudayakan perilaku kepemimpinan etis dalam organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi. Dengan memupuk budaya integritas, keadilan, dan pengambilan keputusan yang etis, para pemimpin dapat menginspirasi kepercayaan, penghargaan, dan komitmen di antara para pengikut mereka, yang pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan kinerja dan hasil bagi organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). *Work engagement: Current trends*. Career Development International, 23(1), 4–11.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bliese, P. D., & Hanges, P. J. (2004). *Being both too liberal and too conservative: The perils of treating grouped data as though they were independent*. Organizational Research Methods, 7(4), 400–417.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Fahrbach, C. M. (2019). *Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance*. Journal of Business Ethics, 156(2), 391–409.
- Enders, C. K., & Gottschall, A. C. (2011). *Multiple imputation strategies for multiple group structural equation models*. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 18(1), 35–54.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications (2nd ed.)*. Routledge.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). Jossey-Bass.
- Kumandang, C., & Hendriyeni, N. S. (2021). *Do awarded companies have fewer earnings management practices? Contemporary Research on Business and Management*, 25–28. <https://doi.org/10.1201/9781003196013-7>

- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2009). *Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership*. *Academy of Management Journal*, 52(2), 389–406.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). *Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it*. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2013). *What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives*. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 135–145.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- 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.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*. *Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). *Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.