



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/jabma>

**Journal of Applied
in Business Management and Accounting**

| ISSN (Print) XXXX-XXXX | ISSN (Online) XXXX-XXXX |

JOURNAL OF APPLIED
IN BUSINESS MANAGEMENT
AND ACCOUNTING

PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS, MOTIVASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. SHARP ELECTRONIC INDONESIA

Novi Susanti

Universitas Esa Unggul

Corresponding Author: novi.susanti@student.esaunggul.ac.id

ARTICLE INFORMATION

Received:
Revised:
Accepted: March 00, 00
Available online:

KEYWORDS : ETHICAL LEADERSHIP,
EMPLOYEE MOTIVATION, EMPLOYEE
ENGAGEMENT AND EMPLOYEE
PERFORMANCE

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of ethical leadership, employee motivation, employee involvement on employee performance in manufacturing companies. This type of research is quantitative. The population in this study were 100 employees by using purposive sampling technique. Data collection techniques by distributing questionnaires through Google Form. Hypothesis testing in this study uses Multiple Linear Regression analysis. Research subjects are employees. The results of this study indicate that the ethical leadership variable partially has a significant effect on employee performance, the motivational variable partially has a significant effect on employee performance and employee involvement partially has a significant effect on employee performance. And the variables of ethical leadership, motivation and employee involvement simultaneously have a significant effect. and has a positive effect on employee performance variables. The existence of a significant influence on employee performance indicates that ethical leadership, employee motivation and employee involvement are important things that must be considered by companies in their efforts to increase employee performance productivity so that workers feel more reliable in their work and work engagement and a good work environment that can create a more optimal working atmosphere and provide excellent and improved performance.

1. Pendahuluan

Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk menentukan tingkat pencapaian hasil organisasi yang ditautkan visi yang dilakukan oleh suatu organisasi dan untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional (Bailey Anthony, 2016). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang pegawai yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Irawati & Carrollina, 2017). Kinerja kerja yang baik dari seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan akan memberikan dampak positif dan secara konsisten akan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting sehingga perlu penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain. Peran sumber daya manusia adalah sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional yang ada dalam perusahaan tersebut agar berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan perusahaan dapat tercapai atau tidak. Salah satu hal yang penting bagi perusahaan adalah sosok sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Jika memiliki sumber daya manusia yang berkualitas maka dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan karena kinerja anggota perusahaan secara tidak langsung terlibat dalam proses kemajuan

perusahaan. Jika perusahaan mampu mengelola karyawan dengan baik maka karyawan akan mempunyai motivasi dan semangat dalam melakukan pekerjaan, sehingga kinerja yang dihasilkan dapat mempengaruhi perusahaan. Perusahaan itu sendiri juga harus memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk dapat terlibat dalam segala hal pekerjaan ataupun kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Hal tersebut menunjukkan sejauh mana karyawan akan terlibat dengan pekerjaannya.

Brown et al. (2005) adanya kepemimpinan yang etis akan memperlakukan karyawan dengan cara yang positif maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang penuh kasih dan menjaga kepentingannya. Mahsud et al. (2010) bahwa para karyawan membalas kepada pemimpin mereka dengan bersikap hormat, setia dan berkomitmen. Bedi et al. (2016) dalam prosesnya, mereka akan saling menjaga hubungan yang jujur dengan karyawan. Kejujuran atasan untuk memenuhi janji mereka yaitu memperlakukan karyawan dengan hormat, memberikan umpan balik yang jujur tentang kinerja, memberikan arahan yang jelas, dan menasihati tentang cara meningkatkan kinerja mereka. Sehingga kepercayaan mengurangi ketidakpastian dalam hubungan, yang meningkatkan kualitas sosial dan lingkungan kerja Schaubroeck et al. (2013)

Schaufeli et al. (2001) keterlibatan karyawan sebagai posisi yang secara kognitif menyenangkan terhadap pekerjaan yang dibedakan oleh "kekuatan, dedikasi, dan penyerapan". Kekuatan mengacu pada kerja keras, ketekunan dan ketahanan karyawan. Dedikasi merupakan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan menjadikan sumber kebanggaan dan motivasi. Keterikatan karyawan berhubungan positif dengan beberapa hasil, seperti keadilan distributif, dan interaksional (Alvi & Abbasi, 2012), perilaku intrapreneurial karyawan, dan sumber daya pribadi (Gawke & Farndale, 2017), dan berhubungan negatif dengan niat karyawan untuk berpindah perusahaan (Zahra Malik & Khalid, 2016), ketidakhadiran sukarela (Shantz & Alfes, 2014), dan praktik SDM yang berkiblat pada keragaman (Luu et al., 2019).

Hasibuan (2000) mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi dengan tujuan yang diinginkan.

Dari fenomena yang ada saat pandemic covid 19 ini beberapa perusahaan salah satunya yaitu PT.Sharp Electronic Indonesia yang mempunyai kebijakan kepemimpinannya dengan kurang baik. Dengan membuat kebijakan yang merugikan karyawan seperti melakukan pengurangan karyawan dan cara kepemimpinan membuat karyawan tidak nyaman dalam melakukan pekerjaan mereka dan itu sangat mempengaruhi kinerja para karyawan hasil produksi dari suatu perusahaan. Dan juga bisa membuat karyawan mengambil keputusan untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Dalam aspek ini yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan etis, motivasi dan keterlibatan karyawan. apabila semua aspek berjalan dengan baik maka kinerja karyawan akan baik pula.

Dan pada penelitian sebelumnya yaitu menguji pengaruh persepsi dukungan atasan terhadap hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan karyawan. Yang membedakan dengan penelitian yang sebelumnya yaitu penelitian ini menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan menambahkan variabel baru yaitu motivasi sebagai variabel independennya. Dan penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan sektor teknologi informasi dipakistan sedangkan penelitian ini dilakukan di perusahaan sektor manufaktur di Indonesia. Berdasarkan kesenjangan penelitian diatas, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kepemimpinan etis, motivasi dan keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengembangan Hipotesis dan Tinjauan Pustaka

Tinjauan Pustaka

Kinerja karyawan

Menurut Nabawi (2019) Kinerja karyawan merupakan sebuah ukuran keberhasilan dalam melaksanakan suatu tindakan atau kebijakan dalam mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi yang dituangkan dalam rencana strategis organisasi. Menurut Dall'Ora et al., (2016) menyatakan "kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan partisipasi karyawan per unit waktu". Kinerja karyawan adalah elemen vital dari setiap organisasi dan faktor terpenting bagi keberhasilan organisasi dan kinerjanya (Sabir et al., 2012). Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan

kepada pihak-pihak tertentu untuk menentukan tingkat pencapaian hasil organisasi yang ditautkan visi yang dilakukan oleh suatu organisasi dan untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional (Bailey Anthony, 2016). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang pegawai yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Irawati & Carrollina, 2017). Wu et al. (2019) menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja karyawan diantaranya adalah, pertama pekerja memiliki kemampuan yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan, dan dalam menyelesaikan pekerjaan diselesaikan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Ketiga para pekerja melakukan pengecekan kembali terhadap apa yang dia kerjakan apakah sudah sesuai dengan prosedur. Keempat pekerja bersedia mempelajari hal baru untuk mengembangkan potensinya. Kelima pekerja berusaha agar tujuan pekerjaannya bisa tercapai. Keenam pekerja berusaha keras untuk mampu menyelesaikan pekerjaan secepatnya. Terakhir pekerja tidak akan mudah menyerah pada pekerjaan yang sedang dilakukan.

Menurut As'ad (2008) mengatakan kinerja ialah "hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan". Kinerja adalah "hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama". (Rivai, 2013). Kinerja adalah "suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". (Hasibuan, 2013). Mangkunegara (2013) mengemukakan kinerja atau prestasi kerja adalah "hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikatornya adalah kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab".

Kepemimpinan Etis

Riggio et al (2010) memberi definisi mengenai pemimpin etis yaitu orang yang mempunyai empat kualitas seperti: "kehati-hatian, keberanian, kesederhanaan, dan keadilan". Kehati-hatian tersirat pada pengambilan keputusan yang penuh dengan kehati-hatian dalam mempertimbangkan nilai moral dan konsekuensi dari pengambilan keputusan untuk organisasinya (Stouten et al., 2012). Keberanian adalah kemampuan seorang pemimpin etis saat menghadapi perlawanan untuk bertindak secara etis. Kesederhanaan menyiratkan menahan diri dari terlibat eksekusi yang egois dan tamak. Keadilan adalah bersikap adil. Brown et al. (2005) mendefinisikan pemimpin etis sebagai orang yang menampilkan perilaku yang benar secara moral sebagai individu dan saat berinteraksi dengan orang lain. Terivino et al. (2000) dan Yukhymenko-lescroart et al. (2015) menjelaskan dalam istilah kepemimpinan etis "orang bermoral" dan "manajer moral" sebagai orang yang bermoral, pemimpin yang beretika harus jujur, dapat dipercaya, peduli, terbuka terhadap masukan, berprinsip dan menghormati orang lain. (Bavik et al., 2018). Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan keberanian dalam bertindak secara etis. Harus juga mampu menahan diri dari keegoisan dan tamak dalam keputusannya. Menurut Brown et al., (2005) pemimpin etis adalah orang yang memperlihatkan perilaku benar secara moral sebagai individu dan saat berinteraksi dengan orang lain. Pemimpin yang etis mempromosikan perilaku seperti itu sambil berinteraksi dengan pengikut mereka melalui penghargaan dan hukuman dan dengan keputusan mereka. Itu sesuai dengan pendekatan perilaku (Stouten et al., 2012). Melalui proses-proses inilah moral mengatur perilaku etis cetakan pengikut mereka (Thiel et al., 2018). Kepemimpinan etis berkaitan dengan beberapa hasil, misalnya, organisasi kinerja (Brown & Treviño. 2006; Riggio et al. 2010), iklim inklusi (Yukhymenko-lescroart et al., 2015), kinerja, perilaku kewarganegaraan organisasi, dan penyimpangan produksi yang berkurang (Thiel et al. 2018), kepedulian organisasi (Wingate et al. 2019), keterlibatan kerja karyawan (Qin et al., 2014).

Motivasi Karyawan

Hasibuan (2000) mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. (Brown & Mitchell, 2010) berdiskusi tentang harapan etis, menetapkan standar etika yang jelas dan memberikan penghargaan dan hukuman untuk memastikan kepatuhan. Pemimpin yang etis menciptakan lingkungan organisasi di mana karyawan menantang diri mereka sendiri dan mengembangkan kemampuan yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan

mereka sambil memastikan bahwa kompetensi karyawan sesuai dengan nilai-nilai moral Gagne & Deci (2005) dan Kuvaas (2006).

Keterlibatan Karyawan

Menurut Kahn (1990) definisi keterlibatan sebagai keterikatan karyawan dengan pekerjaan, sehingga mereka dapat mengekspresikan diri secara fisik, psikologis dan intelektual melalui perkerjaan. (Kahn W., 1990) juga mengkonseptualisasikan keterlibatan sebagai hubungan antara karyawan dan pekerjaannya, dimana pekerjaannya dijadikan platform untuk berkreativitas dalam mengekspresikan diri menggunakan kemampuan fisik dan mentalnya. Schaufeli et al. (2001) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai posisi yang secara kognitif menyenangkan terhadap pekerjaan yang dibedakan oleh "kekuatan, dedikasi, dan penyerapan". Kekuatan mengacu pada kerja keras, ketekunan dan ketahanan karyawan. Dedikasi merupakan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan menjadikan sumber kebanggaan dan motivasi. Keterlibatan karyawan berhubungan positif dengan beberapa hasil, seperti keadilan distributif, dan interaksional (Alvi & Abbasi, 2012), komitmen organisasi (W. Q. Lin et al., 2020), perilaku intrapreneurial karyawan, dan sumber daya pribadi (Gawke & Farndale, 2017), dan berhubungan negatif dengan niat karyawan untuk berpindah perusahaan (Zahra Malik & Khalid, 2016), ketidakhadiran sukarela (Shantz & Alfes, 2014), dan praktik SDM yang berkiblat pada keragaman (Luu et al., 2019).

Hubungan Antar Variable

Hubungan Kepemimpinan Etis Dan kinerja karyawan

Kepemimpin yang etis akan memperlakukan karyawan dengan cara yang positif maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang penuh kasih dan menjaga kepentingannya (Brown et al., 2005). Menurut (Bedi et al., 2016) bahwa pemimpin etis mempertahankan hubungan karyawannya dengan interaksi dan berperilaku positif. (Mahsud et al., 2010) mengamati bahwa para karyawan membalas kepada pemimpin mereka dengan bersikap hormat, setia dan berkomitmen. Menurut (Addai et al., 2019);(Aryanti & Waterbury, 2018) kepemimpinan etis berhubungan positif dengan komitmen organisasi dan menurut (Sarwar et al., 2020) , (Zappalà & Toscano, 2020) keterlibatan karyawan. Ini mengarah pada hipotesa berikut:

H1: kepemimpinan etis berpengaruh positif dengan kinerja karyawan

Hubungan Motivasi karyawan dan kinerja karyawan

Deci & Ryan (2000) berpendapat untuk menentukan bagaimana kepemimpinan etis dapat membentuk hasil karyawan yang positif yaitu motivasi menggunakan teori penentuan nasib sendiri, yaitu teori makro motivasi manusia. Menurut Brown & Trevino (2006) pemimpin etis adalah orang yang jujur dan berprinsip untuk membuat keputusan yang adil. Berdasarkan hal tersebut, maka diperoleh hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2 : Motivasi karyawan berpengaruh positif dengan kinerja karyawan

Hubungan Keterlibatan karyawan Dan Kinerja karyawan

Keterlibatan karyawan adalah masalah utama dalam manajemen sumber daya manusia (Borkowska & Czerw, 2017). Menurut Attridge, (2009) dan (Schaufeli & Bakker, 2004) mencatat sarjana pertama yang berteori keterlibatan adalah Kahn 1990. Khan 1990 mengasumsikan bahwa karyawan dan perkerjaan sebagai keterikatan, kreativitas perkerja menyediakan platform untuk ekspresi diri, karyawan yang menggunakan kemampuan fisik dan mental untuk tujuan tersebut.

Menurut (Alvin & Abbasi, 2012) keterikatan karyawan secara positif berhubungan dengan beberapa hal, misalnya keadilan distributif dan interaksional, menurut (Lin et al., 2019) komitmen organisasi , menurut (Gawke et al., 2017) perilaku intrapreneurial karyawan dan sumber daya pribadi , menurut (Malik & Khalid, 2016) berhubungan negatif dengan niat berpindah karyawan, menurut (Shantz & Alfes, 2014) ketidakhadiran sukarela, dan menurut (Luu et al., 2019) praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada keragaman.

Menurut (Oades & Cantore, 2017) keterikatan karyawan berlaku pada teori pertukaran sosial, teori ini penting untuk digunakan. Menurut Blau, 1964 Timbal balik adalah pusat dari teori pertukaran sosial. Berdasarkan gagasan timbal balik, para pemimpin etis dapat berinteraksi dengan karyawan mereka. Dimana menjaga hubungan positif dengan kinerja karyawan, mendengarkan mereka, dan menjaga kepentingan mereka dan juga mengambil keputusan yang adil (Brown et al., 2005). Menurut (Bedi et al., 2016) dalam prosesnya, mereka akan saling menjaga hubungan yang jujur dengan karyawan. Menurut (Mahsud et al., 2010) karyawan akan membalas dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, ketika mereka diperlakukan dengan adil. Dan menurut (Walumbwa et al., 2012) bahwa respon pemimpin etis adalah positif kepada para karyawan maka respon yang dilakukan karyawan adalah berkerja dengan baik. Dari rekomendasi beberapa penelitian diatas maka dibangun hipotesis sebagai berikut:

H3: Keterlibatan karyawan berhubungan positif dengan kinerja karyawan

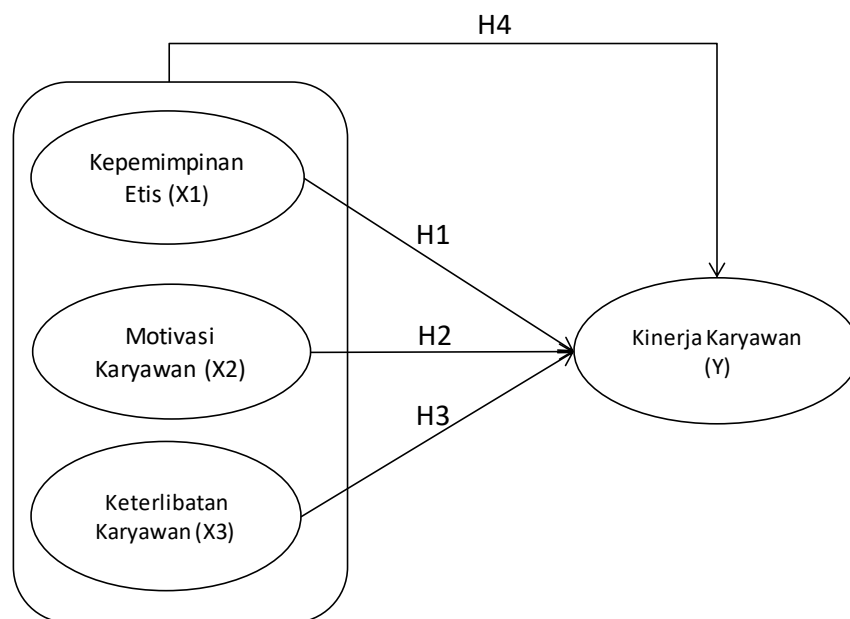
Hubungan antara Kepemimpinan Etis, Motivasi, Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

Faktor yang dapat berpengaruh pada Kinerja karyawan diantaranya kepemimpinan etis, motivasi karyawan dan keterlibatan karyawan. Kepemimpin yang etis akan memperlakukan karyawan dengan cara yang positif maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang penuh kasih dan menjaga kepentingannya (Brown et al., 2005). Menurut (Bedi et al., 2016) bahwa pemimpin etis mempertahankan hubungan karyawannya dengan interaksi dan berperilaku positif. Deci & Ryan (2000) berpendapat untuk menentukan bagaimana kepemimpinan etis dapat membentuk hasil karyawan yang positif yaitu motivasi menggunakan teori penentuan nasib sendiri, yaitu teori makro motivasi manusia. Keterlibatan kerja adalah salah satu sikap karyawan yang paling besar dipelajari dalam penelitian organisasi. Keterlibatan kerja telah menarik perhatian sebagai faktor kunci keberhasilan organisasi (Bahjat Abdallah et al., 2017). Faktor-faktor tersebut dianggap sebagai faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Deci & Ryan (2000) Kepemimpinan yang etis sangat penting untuk dimiliki setiap pemimpin utuk dapat meningkatkan kinerja dari para karyawan.

Sementara itu, keterlibatan kerja yang minim menyebabkan tingkat absensi dan turnover yang tinggi dalam organisasi, sehingga dapat mengurangi kinerja karyawan di masa mendatang.

H4 : kepemimpinan Etis, Motivasi Karyawan dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan kerangka hipotesa diatas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

3. Metode, Data, dan Analisis

Pengukuran

Penelitian ini terdapat tiga variabel independen (bebas) yaitu kepemimpinan etis, motivasi dan keterlibatan karyawan dan satu variabel dependen (terikat) yaitu kinerja karyawan. Pengukuran dilakukan dengan skala likert dengan skala 1-5 (1= sangat tidak setuju dan 5=sangat setuju). Pengukuran variabel kepemimpinan etis diadopsi dari (Lu & Lin, 2014), terdiri dari 10 pertanyaan. Variabel Motivasi (Daugherty Biddison et al., 2016), terdiri dari 8 pertanyaan. Variabel keterlibatan karyawan (Puah et al., 2016), terdiri dari 3 pertanyaan. Variabel kinerja karyawan (Bass, 2017), terdiri dari 7 pertanyaan. Total pengukuran variabel berjumlah 28 pertanyaan yang secara detail dapat dilihat pada operasional variabel pada lampiran 2 dan kuesioner pada lampiran 3.

Populasi Dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Sharp Electronic Indonesia sebanyak 100 responden. (Sugiyono., 2014) mengatakan bahwa sampel merupakan bagian dari jumlah populasi. Dalam hal ini sampel dari populasi harus diukur dengan benar.

Teknik pengumpulan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu satu teknik sampling non random sampling dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian.

Metode Analisis Data

Analisis pendekatan kuantitatif yang dilakukan dalam memaknai data dan informasi yang terima dari responden dengan dan dukungan atasan berdampak pada kinerja karyawan. Pada penelitian ini pengumpulan data yang diperlukan adalah data primer. pengumpulan data menggunakan metode survey dengan menyebarkan link kuisisioner google form melalui media sosial seperti whats up dan telegram. Penelitian ini menyebarkan kuisisioner secara online kemudian data yang terkumpul diukur dengan metode skala likert. Sedangkan untuk melihat hubungan antar variabel serta pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menggunakan Uji t dan uji F serta menggunakan Analisis data dengan regresi linier berganda.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Demografi Responden

Analisis demografi responden penelitian ini adalah karyawan perusahaan manufaktur Sebanyak 100 responden dari jumlah 28 pernyataan, identitas responden meliputi jenis kelamin laki -laki sebanyak 54% dan perempuan sebanyak 46%, dengan usia terbanyak antara 17- 35 tahun, dan pendidikan terbanyak SMA/SMK sebesar 73,5% Dalam hal tersebut data didapatkan dari data primer diolah peneliti, Tabel dapat dilihat pada lampiran 4.

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan penerapan butir kuesioner dalam pertanyaan saat mendefinisikan variabel. Kuesioner ini biasanya mendukung kelompok variabel tertentu. Dan untuk menguji kelayakan dari setiap butir - butir pernyataan diketahui bahwa $df=n-2$ dengan sig 5% bila r tabel < r hitung dikatakan valid. Nilai r tabel menggunakan rumus df (degree of freedom) = n (jumlah responden) - 2, dengan uji dua arah dengan nilai signifikan 0,05. Dimana nilai $df = 100 - 2 = 98$, Dan diketahui bahwa r tabel sebesar 0.361 Dari 28 butir pernyataan yang telah diuji dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil dapat dilihat pada Lampiran 5.

Realibilitas adalah ukuran kemantapan dan konsistensi jawaban responden atas pernyataan dan memiliki kaitan dengan struktur pernyataan yang menjadi ukuran dari satu variabel dan diurutkan sebagai daftar pernyataan. Uji reliabilitas digunakan secara simultan (bersamaan) untuk seluruh butir pernyataan, bila didapati nilai Alpha > 0,361 maka realibel.

Tabel 4.1

No	Variabel	Alpha Cronbach	Kriteria	Keterangan
1	Kepemimpinan etis(X1)	0,836	0,361	Reliabel
2	Motivasi Karyawan (X2)	0,861	0,361	Reliabel
3	Keterlibatan karyawan (X3)	0,921	0,361	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,813	0,361	Reliabel

Jumlah Alpha Cronbach dari variabel Kepemimpinan etis sebesar 0,836 motivasi karyawan sebesar 0,861 dan keterlibatan karyawan sebesar 0,921 serta variable kinerja karyawan sebesar 0,813. Sehingga pernyataan kuesioner tersebut dinyatakan reliabel karena hasil Alpha Cronbach > 0,361. Hasil dari pengujian tersebut pada uji validitas dalam empat variabel dinyatakan valid sedangkan pada uji reliabilitas dinyatakan reliable.

1.Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksud untuk mengetahui sebaran data pada setiap variabel yang diuji didalam penelitian ini.data tersebut baik dan sesuai untuk digunakan dalam penelitian yaitu data berdistribusi normal. One Sample Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.06627063
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.093
	Negative	-.094
Test Statistic		.094
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Dari nilai uji kolmogrov-sminov bila hasil signifikasi > 0.05 dapat dinyatakan variabel memiliki distribusi normal serta bila nilai signifikasinya < 0.05 dapat dinyatakan variabel tidak memiliki distribusi normal. Pada tabel di atas terlihat jumlah asymp.sig (2-tailed) sebesar 0.200 >0.05 hal tersebut diartikan data tersebut berdistribusi normal. Dari nilai pegujian normalitas data membentuk disekitar garis diagonal yang dapat diartikan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen. Pengujian ini dapat diketahui dengan melihat nilai toleransi dan nilai Variance Inflation Factor (VIF).

Jika nilai VIF < 10, Tolerance Value > 0.1, maka tidak terjadi Multikolinieritas.

Tabel 4.3

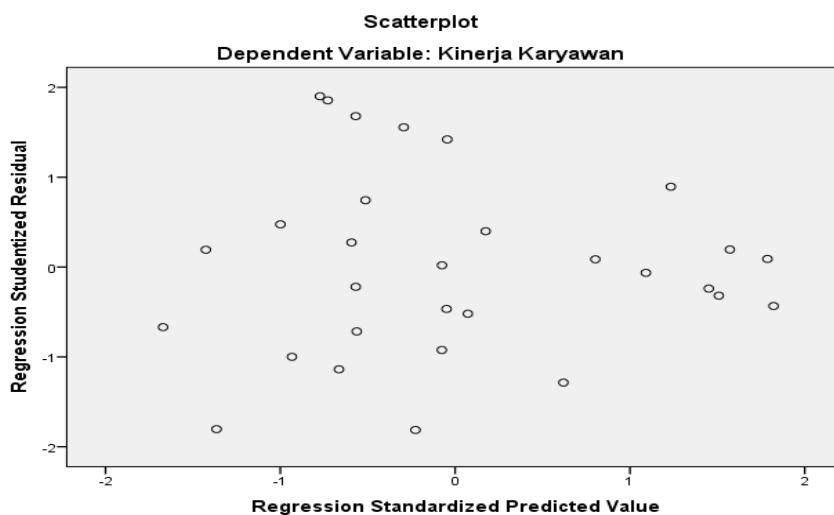
Variabel Bebas	Perhitungan	Keterangan
----------------	-------------	------------

	<i>Tolerance</i>	VIF	
Kepemimpinan etis(X1)	0,447	2,238	Tidak ada Multikolinieritas
Motivasi karyawan (X2)	0,454	2,204	Tidak ada Multikolinieritas
Keterlibatan karyawan (X3)	0,356	2,811	Tidak ada Multikolinieritas

Dari output diatas, terlihat bahwa nilai VIF pada masing-masing variable adalah sebagai berikut : Diketahui bila didapati VIF kurang dari 10 atau nilai Tolerance lebih dari 0.01 hal tersebut diartikan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas. Dalam tabel diatas didapati nilai tolerance yang diperoleh masing-masing variabel kepemimpinan etis 0,447 motivasi karyawan 0,454 dan keterlibatan karyawan 0,356. Dan dengan nilai VIF kepemimpinan etis 2,238 motivasi 2,204 dan keterlibatan karyawan 2,811 dari perolehan data tersebut tidak terdapat multikolinieritas pada model regresi linier berganda.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk melakukan uji apakah pada sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual dalam satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Apabila varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model regresi linier berganda, yaitu dengan melihat grafik scatterplot atau dari nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual error yaitu ZPRED. Apabila tidak terdapat pola tertentu dan tidak menyebar diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk model penelitian yang baik adalah yang tidak terdapat heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).



Dari output diatas, Gambar di samping memperlihatkan dimana titik-titik menyebar secara acak berada diatas ataupun dibawah nilai 0 pada sumbu Y, serta titiknya tersebar secara acak tanpa berbentuk pola tertentu. Dalam hal ini diartikan tidak ada heteroskedastisitas dalam model regresi berganda. Oleh sebab itu model regresi ini layak digunakan untuk mengetahui Kinerja karyawan berdasarkan variabel yang mempengaruhinya, yaitu kepemimpinan Etis, Motivasi karyawan dan keterlibatan karyawan

Uji Analisis Linier Berganda

Analisis regresi linier digunakan dalam melihat pengaruh antara variabel satu terhadap variabel lainnya. Variabel yang dipengaruhi dinamakan variabel dependen, sedangkan variabel mempengaruhi dinamakan variabel independen. Hasil dari uji analisis linier berganda sebagai berikut:

tabel 4.4

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	15.224	1.198		12.706	.000		
	Kepemimpinan Etis	.262	.109	.412	2.406	.018	.936	1.515
	Motivasi	.271	.110	.209	2.646	.020	.976	1.188
	Keterlibatan Karyawan	.274	.079	.378	3.490	.001	.926	1.831

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil output statistik, 2022

Dari hasil Tabel 4.4 dapat dilihat sebagai berikut:

$$Y = 15.579 + 0.262 X_1 + 0,271 X_2 + 0,274 X_3 + e$$

Dapat diartikan bahwa:

1. Konstanta = 15.579

Diartikan jika variable kepemimpinan etis, motivasi dan keterlibatan kerja karyawan diasumsikan memiliki nilai 0, maka dikatakan Kinerja Karyawan memiliki nilai sebesar 15.579.

2. Kepemimpinan Etis (X1)

Hasil dari koefisien kepemimpinan etis berjumlah 0,262 diartikan bila mengalami kenaikan 1 nilai kepemimpinan etis, maka hal tersebut diikuti dengan kenaikan kinerja karyawan 0,262 %.

3. Motivasi (X2)

Hasil dari koefisien motivasi karyawan sebesar 0,271 diartikan bila mengalami kenaikan 1 nilai motivasi karyawan, maka hal tersebut diikuti dengan kenaikan Kinerja karyawan sebesar 0,271%.

4. Keterlibatan Karyawan (X3)

Hasil koefisien keterlibatan karyawan sebesar 0,274 diartikan bahwa bila terjadi kenaikan 1 nilai keterlibatan karyawan, maka hal tersebut diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,274%.

Uji F (simultan)

Uji F digunakan untuk melihat apakah variabel independen yang diolah dengan model memiliki pengaruh simultan terhadap variabel terikatnya (Gozali, 2018). Dimana Jika nilai sig < 0.05, atau f hitung > f tabel, maka terdapat pengaruh secara simultan antara variable X terhadap variable Y. Dan Jika nilai sig > 0.05, atau f hitung < f tabel, maka tidak terdapat pengaruh secara simultan antara variable X terhadap variable Y.

$$F \text{ tabel} = F(k ; n-k) = F(3 ; 97) = 2.70$$

Tabel 4.5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.688	3	16.896	21.280	.000 ^b
	Residual	76.222	96	.794		
	Total	126.910	99			

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), keterlibatan karyawan, motivasi karyawan, Kepemimpinan etis

Sumber : Hasil output statistik, 2022

Bahwa dari hasil uji F atau secara simultan telah diperoleh F hitung sebesar 21,280 > 2,70 (F tabel), dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Berdasarkan nilai tersebut dilihat bahwa nilai signifikansi didapati 0,000 < 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa secara simultan variabel Kepemimpinan Etis, Motivasi dan Keterlibatan Karyawan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Uji T (Uji Parsial)

Uji T dilakukan untuk mengetahui pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menunjukkan suatu perbedaan variabel dependen dalam menguji pengaruh dari variabel bebas dengan tingkat signifikansi 0,05 (Gozali, 2018). Dimana Jika nilai sig < 0.05, atau t hitung > t tabel, maka terdapat pengaruh signifikan antara variable X terhadap variable Y. Dan Jika nilai sig > 0.05, atau t hitung < t tabel, maka tidak terdapat pengaruh signifikan antara variable X terhadap variable Y.

$$T \text{ tabel} = t (a/2 ; n-k-1) = t (0.025 ; 96) = 1,984$$

Tabel 4.6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.224	1.198		12.706	.000
	Kepemimpinan etis	.262	.109	.412	2.406	.018
	motivasi karyawan	.271	.110	.209	2.646	.020
	keterlibatan karyawan	.274	.079	.378	3.490	.001

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber: Hasil output statistik, 2022

Berdasarkan table output diatas diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Etis (X1) didapatkan hasil t-hitung sebesar 2,406 > 1,984 (t tabel) dengan sig. 0.018 > 0,05 (a) dimana hasil signifikansi lebih kecil dari 0,05. Maka dalam hal ini secara parsial Kepemimpinan Etis (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Lalu variabel Motivasi (X2) didapatkan t-hitung sebesar 2,646 > 1,984 (t tabel) dengan sig. 0,020 < 0,05 (a) atau hasil signifikansi lebih kecil dari 0,05 diartikan secara parsial Motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Sedangkan variabel Keterlibatan Karyawan (X3) didapatkan t-hitung sebesar 3,490 > 1,984 (t tabel) dengan sig 0,001 < 0,05 (a) atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Diartikan secara parsial Keterlibatan Karyawan (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji Determinasi (R2)

Koefisien determinasi (R2) berguna untuk mengukur dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dimana nilai koefisien determinasi antara nol sampai dengan satu (0<R2<1) (ghozali, 2014). Bila hasil koefisien mendekati angka nol diartikan kemampuan variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Kemudian, ketika nilai koefisien mendekati 1, menyatakan variabel independen dapat memberikan informasi tentang variabel dependen berarti bahwa variabel independen memiliki kontribusi sepenuhnya kepada variabel dependen. Hasil koefisien determinasi sebagai berikut:

Tabel 4.7

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632 ^a	.399	.381	.89106

a. Predictors: (Constant), keterlibatan karyawan, motivasi karyawan, Kepemimpinan etis

Sumber: Hasil output statistik, 2022

Dapat dilihat pada Tabel diatas didapati hasil R Square sebesar 0,399 atau 39,9%, bahwa 39,9% variable kinerja karyawan ditentukan oleh Kepemimpinan Etis, Motivasi dan Keterlibatan Karyawan sebesar 39,9% Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5. Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena peranan yang ada pada diri karyawan akan timbul apabila ada sentuhan dari pihak lain yaitu gaya pemimpin yang etis (Walumbwa et al., 2012). Hal ini juga sejalan dengan apa yang dikatakan (Mahsud et al., 2010). Karyawan akan membalas hal positif yang diberikan pemimpin dengan tingkat komitmen kerja yang tinggi. Cerminan kepemimpinan etis ini tidak dapat dipungkiri karena anggapan karyawan yang condong menganggap atasan selalu memberikan yang terbaik sehingga karyawan akan selalu berusaha mencapai titik maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Terkait dengan pemimpin yang etis tentunya merupakan hal yang positif bagi perusahaan karena dengan adanya pemimpin seperti ini memberikan ruang untuk para anggota merefleksikan diri mereka atas tindakan etis pemimpinnya yang dampaknya pada komitmen organisasi (Mahsud et al., 2010). Karyawan akan merasa nyaman dengan pemimpin yang etis dan tentunya sebagai karyawan menjadi roll modelnya untuk berkomitmen lebih untuk perusahaan.

Hasil penelitian ini Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang diartikan semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan semakin baik pula kinerja karyawan. Variabel Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena variabel ini terkait dengan Kegairahan para pekerja tersebut sangat dibutuhkan suatu perusahaan karena dengan semangat yang tinggi para karyawan dapat bekerja dengan segala daya dan upaya yang mereka miliki (tidak setengah-setengah) sehingga produktifitasnya maksimal dan memungkinkan terwujudnya tujuan yang

ingin dicapai. Motivasi kerja di dapatkan dari karyawan dari beberapa indikator diantaranya, besaran gaji/upah, kondisi kerja yang kondusif, kesesuaian antara skill dengan pekerjaan dan atasan yang supportif. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. (Brown & Mitchell, 2010) berdiskusi tentang harapan etis, menetapkan standar etika yang jelas dan memberikan penghargaan dan hukuman untuk memastikan kepatuhan.

Hasil penelitian ini keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja perusahaan ini sangat baik antar karyawan dengan atasan. Keterlibatan kerja akan menimbulkan rasa kepercayaan dan teamwork yang baik akan kinerja masing-masing karyawan tersebut begitupun sebaliknya. Hal ini juga sejalan dengan apa yang dikatakan Schaufeli et al. (2001) keterlibatan karyawan sebagai posisi yang secara kognitif menyenangkan terhadap pekerjaan yang dibedakan oleh "kekuatan, dedikasi, dan penyerapan". Kekuatan mengacu pada kerja keras, ketekunan dan ketahanan karyawan. Dedikasi merupakan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan menjadikan sumber kebanggaan.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa secara simultan variabel Kepemimpinan Etis, Motivasi dan Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dimana salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kepemimpinan yang etis, Motivasi dalam bekerja, serta Keterlibatan karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan yang etis sangat penting untuk dimiliki setiap pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja dari para karyawan. Sementara itu, keterlibatan kerja yang minim menyebabkan tingkat absensi dan turnover yang tinggi dalam organisasi, sehingga dapat mengurangi kinerja karyawan di masa mendatang. Kepemimpinan adalah suatu upaya pengendalian yang ditujukan untuk mengendalikan seluruh anggota organisasi dan terutama mengelola sumber daya manusia yang ahli dan bertanggung jawab dengan cara memberikan penghargaan, remunerasi dan promosi.

6. Kesimpulan

Hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian ini yang pertama secara parsial variabel Kepemimpinan Etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi dapat baik akan membuat perusahaan mendapatkan kinerja karyawan yang optimal. Ketiga, secara parsial variabel keterlibatan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja Indonesia baik antar karyawan dengan atasan. Keterlibatan kerja akan menimbulkan rasa kepercayaan dan teamwork yang baik akan kinerja masing-masing karyawan tersebut begitupun sebaliknya. Keempat secara simultan variabel kepemimpinan etis, motivasi dan keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan membutuhkan kepemimpinan etis, motivasi karyawan dan keterlibatan karyawan.

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang sangat perlu ditingkatkan atau dikembangkan untuk kedepannya. Beberapa keterbatasan penelitian ini ada pada sektor objek penelitian yang cakupannya hanya pada industri manufaktur karena pada industri lain permasalahan yang sama akan memiliki hasil dan analisa yang berbeda dan tentunya perlu dikembangkan.

selanjutnya yang kedua keterbatasan penelitian ini yaitu pada fokus penelitian dan variabel yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi inti penelitian, penambahan variabel peran inovasi karyawan bisa memberikan dampak yang lebih luas terkait kinerja karyawan.

Ketiga penelitian ini terbatas pada divisi pekerjaan yang ada di perusahaan yang hampir semuanya berurusan langsung dengan kegiatan produksi sehingga perlunya industri lain guna memberikan perbedaan bidang pekerjaan yang berpengaruh pada setiap respon yang nantinya diberikan.

Penelitian ini memiliki implikasi manajerial yang harus diperbaiki oleh manager kedepannya diantaranya dengan perusahaan diharap membuat program yang berhubungan dengan peningkatan motivasi karyawan dan para pemimpin perusahaan hendaknya memberikan respon yang positif terhadap permasalahan atau keluhan karyawan Dan Keterlibatan kerja karyawan juga harus dijaga dengan baik seperti komunikasi yang berjalan dengan baik antar karyawan, kedua kepercayaan yang kuat antara para karyawan serta atasan, ketiga etika para karyawan dapat dinilai dari hubungan yang diberikan, keempat keadilan yang diberikan harus merata dan menyeluruh, terakhir terciptanya keharmonisan didalam perusahaan karena implementasi hubungan antar karyawan berjalan dengan baik, apabila kepemimpinan

,motivasi dan keterlibatan karyawan lebih diperhatikan hubungan karyawan akan terlaksana dengan baik sehingga dari hubungan karyawan yang baik akan menghasilkan pengembangan karyawan yang lebih efektif.

References

- Addai, P., Avor, J., Ofori, I. N., & Tweneboah, D. N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana: Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*, 42(9), 1049–1061. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2018-0235>
- Adi, A. N., & Fithriana, N. (2020). How the workplace spirituality influences work engagement through organizational commitment: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(14), 3375–3386. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.041>
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U., Ishaq, M. A., & Wanasika, I. (2018). The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: The mediating role of trust. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493902>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Analysis*, 12(5), 643–649. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.5.1725>
- Alvi, A. K., Zulfiqar, M., Haneef, M., & Haider, R. (2014). A study of perceived organizational & supervisor support about employees in banking sector of Pakistan. *Science International (Lahore)*, 26(2), 903–908. <https://www.sci.int.com/Search?catid=32>
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Baron, R., & Kenny, D. A. (1986). Acute oromandibular dystonia reaction related to a single low dose sertraline. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Borkowska, A., & Czerw, A. (2017). Organizational roles and the work and organizational engagement. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), 188–197. <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0022>
- Borkowska, A., & Czerw, A. (2017). Organizational roles and the work and organizational engagement. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), 188–197. <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0022>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Deci, E.L., Connell, J.P. and Ryan, R.M. (1989), “Self-determination in a work organization”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 4, pp. 580-590.

- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000), "The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the selfdetermination of behavior", *Psychological Inquiry*, Vol. 11 No. 4, pp. 227-268.
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Gagne, M. and Deci, E.L. (2005), "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 4, pp. 331-362.
- Gawke, J. C., Gorgiewski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100(6), 88–100.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- Gonzalez-Morales, M. G., Kernan, M. C., Becker, T. E., & Eisenberger, R. (2018). Defeating abusive supervision: Training supervisors to support subordinates. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 151–162. <https://doi.org/10.1037/ocp0000061>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Harvey, P., Harris, K.J., Kacmar, K.M., Buckless, A. and Pescosolido, A.T. (2013), "The impact of political skill on employees' perceptions of ethical leadership", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 21 No. 1, pp. 5-16.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019).The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*,158, 899–906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., &Haynes, S. H. (2019). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *Social Science Journal*, 57(4), 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Lin, W. Q., Yuan, L. X., Kuang, S. Y., Zhang, X. X., Lu, C. J., Lin, T. T., Wang, P. X. (2019). Work engagement as a mediator between organizational commitment and job satisfaction among community health-care workers in China: A cross-sectional study. *Psychology, Health and Medicine*,25(6), 666–674 .
<https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1634821>
- Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95(March), 303–315.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.017>
- Mahsud, R., Prussia, G., & Yukl, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations oriented behaviors as antecedents of leader member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561–577. <https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Malik, S. Z., & Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention: Evidence from banking industry in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37–54.
<https://search-proquest-com.acces.bibl.ulaval.ca/abiglobal/docview/1820290943/fulltextPDF/A9A261DFD25C458BPQ/31?accountid=12008>

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Musgrove, C., Ellinger, A. E., Ellinger, A. D., & Julia Claxton, D. (2014). Examining the influence of strategic profit emphases on employee engagement and service climate. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 152–171. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2013-0057>
- Mylona, E., & Mihail, D. (2019). Exploring public employees' motivation to learn and develop in turbulent times. The role of perceived support and organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 43(16), 1366–1375. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1669174>
- Oades, L. G., Steger, M. F., Fave, A. D., & Passmore, J. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work*. John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate PO19 8SQ, UK. <https://doi.org/10.1002/9781118977620>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shantz, A., & Alfes, K. (2014). Work engagement and voluntary absence: The moderating role of job resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 1–14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.936392>
- Sharif, M.M. and Scandura, T.A. (2013), "Do perceptions of ethical conduct matter during organizational change? Ethical leadership and employee involvement", *Journal of Business Ethics*, Vol. 124 No. 2. pp. 1-12.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953–964. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.06.004>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Zappalà, S., & Toscano, F. (2020). The Ethical Leadership Scale (ELS): Italian adaptation and exploration of the nomological network in a health care setting. *Journal of Nursing Management*, 28(January), 634–642. <https://doi.org/10.1111/jonm.12967>