

# **PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN DI BANK SWASTA**

Jessline Gunawan dan Roy Setiawan

Program *Business Management*, Program Studi Manajemen,

Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

E-mail: [jesslinegunawan211@gmail.com](mailto:jesslinegunawan211@gmail.com); [roy@petra.ac.id](mailto:roy@petra.ac.id)

Abstrak- *Employee performance* adalah hasil penilaian kerja mengenai seberapa baik seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang mana hal tersebut berkaitan dengan produktivitas serta pertumbuhan perusahaan. *Employee performance* di suatu perusahaan dapat meningkat disebabkan dari adanya pengaruh *ethical leadership* dengan didukung *employee engagement* dan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* dan *job satisfaction* sebagai mediasi pada karyawan di bank swasta. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 120 responden. Sampel pada penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu *non-probability sampling*, yaitu *purposive sampling*, khususnya *judgment sampling*. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner penelitian yang disebarluaskan secara *online*. Teknik pengolahan serta analisis data akan menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*, *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* dan *job satisfaction*, dan *employee engagement* maupun *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance* secara langsung maupun sebagai mediasi.

Kata kunci:

*ethical leadership*, *employee performance*, *employee engagement*, *job satisfaction*.

## **PENDAHULUAN**

Saat ini dunia sedang dilanda pandemi Covid-19, termasuk Indonesia. Pandemi ini memberikan perubahan pada berbagai bidang seperti ekonomi, pendidikan, dan lain-lain. Akibat pandemi Covid-19 yang terus meningkat pesat, Kominfo menerapkan kebijakan bekerja di rumah atau *work from home* (WFH) bagi para karyawan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (CNN Indonesia, 2021). WFH merupakan sebuah langkah bijak yang dapat diambil oleh pemerintah untuk diterapkan pada berbagai perusahaan di masa

pandemi ini, tetapi di sisi lain WFH juga dapat meningkatkan *burnout* berupa perasaan lelah berkepanjangan karena stress berat kepada karyawan, karena WFH membuat para karyawan harus beradaptasi kembali dengan pekerjaan dan lingkungan kerja yang berbeda yang membuat para karyawan cenderung sulit untuk membagi pekerjaan kantor dan pekerjaan rumah. Untuk itu, pemerintah menerapkan kebijakan PPKM yang terus diperpanjang tetapi diikuti dengan penurunan level seiring dengan penurunan kasus Covid-19. Hal tersebut memberikan gangguan yang cukup besar terhadap situasi kerja masyarakat karena tidak adanya kepastian mengenai berapa lama sistem kerja WFH maupun WFO berlangsung (Faisal & Prayoga, 2021).

*Employee performance* adalah suatu bentuk pencapaian dan besar kontribusi seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Viswesvaran dan Ones (2000), *employee performance* merupakan bentuk skala tindakan, perilaku, dan hasil yang dilakukan oleh karyawan yang berkaitan dengan kontribusi kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (dalam Pahos & Galanaki, 2018). Menurut MacLeod dan Clarke (2011), karyawan adalah aset yang berharga yang juga merupakan kunci keberhasilan dalam mendukung peningkatan performa perusahaan sehingga dapat terus bertumbuh dan berkembang, maka jika *employee performance* dalam suatu perusahaan menurun, hal tersebut tentunya akan mempengaruhi produktivitas kerja dan akan berdampak pada keberlangsungan perusahaan (dalam Al Mehrzi & Singh, 2016). Oleh karena itu, di era yang sangat kompetitif ini, perlu untuk meningkatkan *employee performance* agar dapat menjadi salah satu pondasi kokoh yang dapat mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Dimana hal tersebut dapat mendorong pertumbuhan produktivitas perusahaan agar dapat bersaing di dalam lingkungan pasar yang terus berubah.

Berdasarkan hal tersebut maka kita dapat menyadari bahwa *employee performance* sangat penting sehingga tidak mungkin untuk diabaikan, maka salah satu cara untuk melakukan peningkatan *employee performance* yaitu dapat melalui penerapan *ethical leadership* (Kia et al., 2019). Menurut Brown et al. (2015, p.120), *ethical leadership* sendiri adalah

suatu gaya kepemimpinan yang mengintegrasikan pembelajaran sosial serta pertunjukan perilaku yang sesuai secara normatif yang mengkomunikasikan standar etika melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan dimana dalam pembentukan standar tersebut, pemimpin akan menjadi panutan peran bagi karyawan (dalam Afsar & Shahjehan, 2018). Menurut Cregan et al. (2009) melalui penerapan *ethical leadership*, pemimpin dapat mendorong karyawannya untuk menerapkan nilai-nilai etika perusahaan ke dalam diri masing-masing individu, sehingga dapat membuat tujuan perusahaan menjadi tujuan bersama, yang mana dapat meningkatkan komitmen yang kuat di dalam diri para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga sangat memungkinkan *employee performance* juga akan ikut meningkat (dalam Kia et al., 2019). Selain itu, *ethical leadership* juga sangat relevan dalam konteks perubahan organisasi karena *ethical leadership* memiliki potensi dalam menghalangi resistensi disfungsi karyawan saat perubahan organisasi terjadi. (Neves & Story, 2015; Rodell & Colquitt, 2009; Rosen et al., 2011 dalam Rahaman et al., 2021).

Berdasarkan penelitian Kia et al. (2019), ditemukan bahwa *ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Tetapi, menurut penelitian yang dilakukan oleh Sugianingrat et al. (2019), menyatakan bahwa *ethical leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Oleh karena adanya perbedaan penelitian tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk meneliti kembali mengenai pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance* dengan memberikan sebuah kebaruan yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu akan meneliti dengan menggunakan dua variabel mediasi yaitu, *employee engagement* dan *job satisfaction* yang berperan sebagai perantara antara *ethical leadership* agar dapat mewujudkan peningkatan *employee performance* dalam suatu perusahaan yang bergerak di sektor perbankan, khususnya bank swasta (Sugianingrat et al., 2019; Qing et al., 2019; Siengthai & Pila-Ngarm, 2016).

Menurut Kahn (1990 p.694), *employee engagement* memberikan pengaruh positif yang dapat memotivasi dan menghubungkan antara karyawan dengan perusahaan, sehingga melalui *employee engagement* dapat membuat karyawan membawa diri untuk masuk lebih jauh ke dalam pekerjaan, baik secara emosional, kognitif, dan fisik sehingga dapat mendorong karyawan dalam membenamkan diri sepenuhnya dalam pekerjaan, sehingga memungkinkan peningkatan produktivitas yang tentunya juga akan meningkatkan *employee performance* (dalam Cooper-Thomas et al., 2018). Menurut Robbins dan Judge (2012), dalam proses mewujudkan *employee engagement* itu butuh bimbingan dan arahan yang jelas dari pimpinan, serta memberikan karyawan kesempatan untuk berpendapat agar karyawan merasa dihargai dalam pekerjaannya, yang mana hal tersebut juga akan membuat karyawan merasa hal tersebut relevan atas kerja keras yang telah dilakukan, sehingga hal

tersebut akan memacu dalam meningkatkan *employee performance* (dalam Al Mehrzi & Singh, 2016).

*Job satisfaction* dapat didefinisikan sebagai sejauh mana kepuasan yang dirasakan seseorang terhadap apa yang di kerjakan. *Job satisfaction* erat kaitannya dengan konsep kesejahteraan karyawan, motivasi, dan komitmen organisasi yang juga berkaitan dengan peningkatan kinerja individu, yang mana ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka hal itu akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan yang dilakukan (Petty et al., 1984; Bolon, 1997; Spector, 1997; Judge et al., 2001 dalam Kianto et al., 2016). Dalam meningkatkan *job satisfaction* pada karyawan, tentunya perlu dukungan dari pemimpin dengan memberikan lingkungan kerja yang baik agar dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan saat bekerja. Selain itu, apresiasi juga merupakan salah satu hal penting yang perlu diperhatikan agar membuat karyawan merasa dihargai dan mendorong semangat serta penanaman nilai-nilai yang baik di dalam diri setiap karyawan, sehingga karyawan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan (Kiarie et al., 2017).

Pada kesempatan kali ini, akan dilakukan penelitian mengenai pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance* pada karyawan yang bekerja di sektor perbankan, khususnya bank swasta sebagai objek penelitian. Bank swasta adalah bank yang mana sebagian atau seluruh kepemilikannya adalah milik swasta (Gischa, 2020). Mengacu pada perubahan kedua instruksi menteri dalam negeri Nomor 15 Tahun 2021 tentang PPKM Darurat Jawa-Bali, keuangan dan perbankan termasuk dalam salah satu sektor esensial yang mana sektor ini berorientasi pada pelayanan fisik dengan pelanggannya dan terkena dampak dari adanya pemberlakuan WFH (Aisyah, 2021). Untuk itu, butuh pemimpin yang mampu mendorong karyawan agar dapat bekerja dengan baik dengan menetapkan standar etika di dalam kepemimpinannya dan dapat memastikan bahwa standar etika tersebut dapat dijangkau dalam segala situasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* serta mengetahui apakah *employee engagement* dan *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi antara *ethical leadership* dan *employee performance* pada karyawan bank swasta.

*Employee performance* menurut Rivai (2004) adalah hasil dari keseluruhan kinerja seorang karyawan dengan target tertentu dalam periode waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan yang mana hasil tersebut akan dibandingkan dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan, yang mana nantinya hal tersebut akan menentukan keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan melakukan tugasnya (dalam Pawirosumarto et al., 2017). Dari kesimpulan *employee performance* tersebut, maka butuh indikator yang dapat mengukur penilaian tersebut. Menurut Pradhan & Jena, (2017) *employee performance* terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. *Task performance* menurut Borman dan Motowidlo (1997) adalah efektivitas seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan, yang mewujudkan pemenuhan visi

dalam suatu organisasi sekaligus memberikan penghargaan kepada organisasi dan individu secara proporsional (dalam Pradhan & Jena, 2017).

2. *Adaptive performance* menurut Hesketh dan Neal (1999) didefinisikan sebagai sebuah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang dibutuhkan terhadap pekerjaannya dalam situasi kerja yang dinamis (dalam Pradhan & Jena, 2017).
3. *Contextual performance* menurut Brief dan Motowidlo (1986) adalah perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam sebuah pengaturan kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk mendorong kemajuan individu, kelompok, atau organisasi tertentu (dalam Pradhan & Jena, 2017).

Menurut Brown dan Trevino, (2016) *ethical leadership* adalah bentuk *leadership* yang melibatkan sifat dan perilaku seorang pemimpin yang juga terlibat dalam aspek moral sehingga mendorong perilaku etis karyawan terwujud, dimana pemimpin etis tersebut menjadi panutan yang sah dan kredibel kepada bawahan dengan menunjukkan perilaku yang sesuai dan memperlakukan para pengikutnya dengan hormat dan penuh pertimbangan, *ethical leadership* ini dapat diukur dengan menggunakan item *Ethical Leadership Survey* (ELS) yang dikembangkan oleh Brown et al. (2005) yang terdiri dari 10 indikator (dalam Qing et al., 2019), yaitu:

1. Atasan saya menjalankan kehidupan pribadinya secara etis.
2. Atasan saya mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil tetapi juga melalui cara memperolehnya.
3. Atasan saya mendengarkan apa yang dikatakan karyawan.
4. Atasan saya mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika.
5. Atasan saya membuat keputusan yang adil dan seimbang.
6. Atasan saya dapat dipercaya.
7. Atasan saya mendiskusikan etika atau nilai bisnis dengan karyawan.
8. Atasan saya memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam hal etika.
9. Atasan saya memikirkan kepentingan terbaik karyawan.
10. Atasan saya ketika membuat keputusan, bertanya “apa hal yang benar untuk dilakukan?”

Menurut penelitian Cooper-Thomas et al. (2018) *employee engagement* merupakan pemanfaatan anggota organisasi yang membuat para anggota hadir secara psikologis serta membawa diri sepenuhnya terhadap peran pekerjaan yang harus dilakukan. Menurut Schaufeli et al. (2002) *employee engagement* diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) melalui tiga dimensi indikator (dalam Balwant et al., 2019), yaitu:

1. *Vigor*, hal ini mengacu pada tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental, dan kesediaan karyawan untuk

mengerahkan seluruh upaya yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas.

2. *Dedication*, hal ini mengacu pada kuatnya tingkat keterlibatan seseorang dengan pekerjaannya.
3. *Absorption*, hal ini mengacu pada tingkat konsentrasi yang kuat pada diri karyawan yang mampu membuat karyawan tersebut lupa waktu dan merasa sulit untuk melepaskan dirinya dari pekerjaan yang dilakukan.

*job satisfaction* didefinisikan sebagai keadaan di mana karyawan menikmati pekerjaan yang dilakukan atau keadaan positif setelah terjadi penilaian pekerjaan terhadap kinerja yang dilakukan selama ini, yang mana hal tersebut berkontribusi pada kesejahteraan psikologis karyawan di tempat kerja (Robbins et al., 2003; Shaikh et al., 2012 dalam Kianto et al., 2016). Penelitian Siengthai & Pila-Ngarm (2016) menggunakan *Harman's single factor test* untuk mengukur *job satisfaction* yang dirasakan karyawan, antara lain:

1. Seberapa puasakah Anda dengan pencapaian pekerjaan pribadi Anda?
2. Seberapa puasakah Anda dengan pengakuan dan perasaan pencapaian berharga yang Anda dapatkan dari melakukan pekerjaan Anda?
3. Seberapa puasakah Anda dengan tingkat tantangan dalam pekerjaan Anda. Pekerjaan itu sendiri memberi kesempatan untuk menggunakan kreativitas atau melakukan pekerjaan di awal dan diakhiri oleh Anda?
4. Seberapa puasakah Anda dengan pekerjaan yang Anda terima?
5. Apakah Anda memahami jalur karir dan kemajuan Anda dengan baik?
6. Seberapa puasakah Anda dengan kesejahteraan dan tunjangan gaji Anda?
7. Seberapa puasakah Anda dengan kemungkinan pertumbuhan yang Anda peroleh dari pekerjaan Anda?
8. Seberapa puasakah Anda dengan tingkat hubungan dengan bawahan dan rekan kerja Anda?
9. Seberapa puas dan bangga kah Anda terhadap pekerjaan yang Anda miliki dan perasaan Anda terhadap pekerjaan Anda yang mulia?
10. Seberapa puasakah Anda dengan kebijakan dan administrasi perusahaan?
11. Seberapa puasakah Anda dengan lingkungan kerja, peralatan kerja, dan lain-lain?
12. Apakah pekerjaan Anda membuat hidup Anda bahagia atau membuat kehidupan keluarga Anda bahagia?
13. Seberapa puasakah Anda dengan keamanan pekerjaan untuk masa depan?
14. Seberapa puasakah Anda dengan perlakuan adil yang Anda terima dari manajer Anda?

## PENGARUH ANTAR VARIABEL DAN HIPOTESIS

### ***Ethical leadership terhadap employee performance***

Pengaruh antara *ethical leadership* terhadap *employee performance* juga didukung dalam penelitian yang dilakukan oleh (Blau, 1964; Trevino et al., 2006; Brown & Trevino, 2006 dalam Ahn et al., 2016), bahwa melalui penerapan *ethical leadership* maka seorang pemimpin cenderung memberikan sebuah perlakuan yang adil dan peduli dalam mengembangkan hubungan sosial berkualitas tinggi dengan para karyawannya, sehingga dapat membuat karyawan menjadi peniru sikap, nilai, dan perilaku dari pemimpin etis tersebut dan hal itu akan membuat karyawan terdorong untuk membalasnya dengan terlibat dalam pekerjaan secara tulus, menghasilkan kinerja dengan lebih baik serta tidak ragu untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja dalam suatu organisasi.

H<sub>1</sub>: *Ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*.

### ***Ethical leadership terhadap employee engagement***

Penelitian yang menyatakan *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* secara langsung didukung dan dibuktikan oleh jurnal penelitian yang dilakukan oleh Sugianingrat et al. (2019) yang menemukan bahwa tinggi atau rendahnya tingkat *employee engagement* di suatu organisasi dipengaruhi oleh *ethical leadership* yang dijalankan oleh pemimpin.

H<sub>2</sub>: *Ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

### ***Ethical leadership terhadap job satisfaction***

Pengaruh antar dua variabel tersebut didukung dalam penelitian yang dilakukan oleh (Yulk et al., 2013; Brown & Mitchell, 2010 dalam Ren & Chadee, 2017) yang menemukan bahwa dalam suatu organisasi, pemimpin berada dalam posisi yang kuat untuk mempengaruhi sikap para karyawan, sehingga pemimpin yang mempraktikkan standar perilaku etis di tempat kerja dan mendemonstrasikan perilaku etis itu secara pribadi melalui komunikasi standar moral, maka akan memberikan teladan bagi karyawan karena memiliki integritas, kejujuran, kredibilitas, dan juga akan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan para karyawannya. Dimana melalui hal tersebut dapat mendorong terjadinya peningkatan *job satisfaction* dalam diri karyawan.

H<sub>3</sub>: *Ethical leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

### ***Employee engagement terhadap employee performance***

*Employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* secara langsung, hal tersebut didukung oleh jurnal penelitian yang dilakukan oleh (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006 dalam Sugianingrat et al., 2019) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara

*employee engagement* dan *employee performance*, karena melalui tingkat *employee engagement* yang tinggi maka akan menimbulkan inisiatif dalam diri karyawan, yang mana hal tersebut dapat mendukung terwujudnya peningkatan *employee performance* dalam suatu perusahaan.

H<sub>4</sub>: *Employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*.

### ***Job satisfaction terhadap employee performance***

*Job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance* secara langsung didukung oleh jurnal penelitian yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016) yang menemukan secara konsisten bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, karena melalui *job satisfaction* yang dirasakan oleh para karyawan maka dapat memacu timbulnya semangat kerja dan keterkaitan diri antara karyawan dan perusahaan, sehingga akan sangat memungkinkan bagi para karyawan untuk dapat lebih berdedikasi serta memberikan kontribusi kinerja yang baik terhadap perusahaan.

H<sub>5</sub>: *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*.

### ***Employee engagement sebagai variabel mediasi antara ethical leadership terhadap employee performance***

Pengaruh mengenai *employee engagement* dan *employee performance* ditemukan dalam penelitian Obuobisa-Darko (2019) yang mana menemukan bahwa untuk menciptakan *employee performance* cara yang dapat digunakan yaitu dengan fokus terhadap pembinaan *employee engagement* di suatu organisasi. Menurut Bellingham (2003) bahwa dalam mewujudkan *employee engagement* tersebut maka butuh *ethical leadership* yang mampu memberikan karyawan kebebasan agar dapat bekerja tanpa tekanan dan mengarahkan karyawan untuk bekerja dengan lebih baik (dalam Engelbrecht et al., 2017).

H<sub>6</sub>: *Employee engagement* berperan sebagai mediasi antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*.

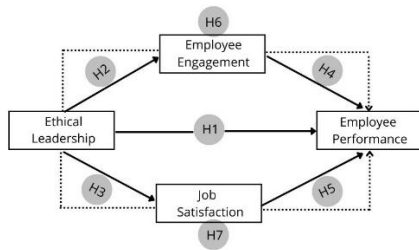
### ***Job satisfaction sebagai variabel mediasi antara ethical leadership terhadap employee performance***

Jurnal penelitian yang mendukung pengaruh tersebut yakni, penelitian yang dilakukan Qing et al. (2019) yang menemukan secara teoritis dan empiris bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *ethical leadership* dan *job satisfaction* karena salah satu faktor yang mendukung terwujudnya *job satisfaction* di tempat kerja adalah lingkungan kerja yang mampu memberikan dukungan kepada para karyawan, dan perwujudan lingkungan kerja tersebut berasal dari penerapan *ethical leadership*. Selain itu, pengaruh *ethical leadership* terhadap *job satisfaction* juga diteliti dalam sebuah jurnal penelitian, yang mana penelitian tersebut menemukan bahwa dalam suatu organisasi pemimpin berada dalam posisi yang kuat

untuk mempengaruhi sikap para karyawan, sehingga pemimpin yang mempraktikkan standar perilaku etis di tempat kerja dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan para karyawannya akan mendorong terjadinya peningkatan *job satisfaction* pada karyawan (Yukl, 2013; Brown & Mitchell, 2010 dalam Ren & Chadee, 2017).

H7: *Job satisfaction* berperan sebagai mediasi antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*.

**Kerangka Penelitian**



**Gambar 1 Kerangka penelitian**

Sumber: Kia et al. (2019), Qing et al. (2019), Siengthai & Pila-Ngarm (2016), Sugianingrat et al. (2019)

**METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Penelitian ini akan menggunakan metode kuantitatif, dimana menurut Cresswell (2014) metode kuantitatif adalah suatu metode ilmiah yang mengumpulkan dan menggunakan data-data dalam bentuk angka yang dapat dihitung dan dianalisa lebih lanjut sehingga suatu penelitian dapat mencapai kesimpulan tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk memverifikasi suatu kebenaran atau teori dan menganalisa hasilnya sesuai dengan prosedur yang sistematis menggunakan statistik dalam (Zadrozny et al., 2016)

**Populasi dan Sampel**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen atau anggota yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa dan menjadi pusat perhatian penelitian yang akan dilakukan (Ferdinand, 2014, p. 171). Populasi dari penelitian ini yaitu karyawan yang bekerja di bank swasta Indonesia, yang mana populasi ini jumlahnya tidak dapat dihitung karena tidak menentu.

Sampel adalah sebuah perwakilan yang terdiri dari beberapa anggota populasi. Dimana perwakilan atau subset ini diambil karena ketidakmungkinan untuk meneliti seluruh anggota populasi (Ferdinand, 2014, p. 171). Penelitian ini akan menggunakan teknik *non-probability sampling* karena tidak ada *sampling frame* yang lengkap berupa ketidaktahuan mengenai besarnya populasi. Jenis *non-probability sampling* yang akan

digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, khususnya *judgment sampling*, karena sampel tidak dilakukan secara acak melainkan berasal dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi dan telah disesuaikan dengan tujuan penelitian serta telah memenuhi pertimbangan terhadap kriteria-kriteria yang sudah ditentukan (Ferdinand, 2014, p. 179). Adapun kriteria yang ditentukan dalam penelitian ini yaitu, karyawan bank swasta serta telah bekerja minimal kurang lebih satu tahun. Pengambilan sampel akan menggunakan rumus Lemeshow (Lemeshow, Jr, Klar, & Lwanga, 1990, pp. 1-2) dengan jumlah sampel yang didapatkan adalah 120 orang.

**Metode dan Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui penyebaran kuesioner online. Pembagian kuesioner ini pada awalnya disebarkan menggunakan *google form* secara *online* kepada kenalan yang bekerja di bank swasta melalui aplikasi media sosial seperti Whatsapp, Line, dan Instagram, yang mana melalui hal tersebut responden yang didapat yakni sebesar 30% dari target responden yang telah ditentukan, lalu untuk 70% responden lainnya didapatkan melalui aplikasi media sosial yaitu Linked In dan Instagram. Dari data yang telah didapatkan maka akan dianalisis menggunakan aplikasi PLS 0.3 dan akan menggunakan teknik analisa *outer model* dan *inner model*.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Profil Responden**

**Tabel 1**

**Karakteristik Profil Responden**

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Pria	51	43%
Wanita	69	58%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
<b>Usia</b>		
< 20 tahun	1	1%
20 - 29 tahun	89	74%
30 - 39 tahun	24	20%
40 - 49 tahun	4	3%
≥ 50 Tahun	2	2%

<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
<b>Tingkat Pendidikan Terakhir</b>		
SMA	12	10%
Diploma	3	3%
Sarjana	104	87%
Pascasarjana	1	1%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
<b>Lama Bekerja</b>		
1 - 3 tahun	80	67%
4 - 6 tahun	18	15%
7 - 9 tahun	12	10%
≥ 10 tahun	10	8%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
<b>Pulau/Kota Tempat Bekerja</b>		
<b>Jawa</b>	<b>86</b>	<b>72%</b>
Bandung	1	
Bekasi	2	
Blitar	1	
Boyolali	1	
Jakarta	16	
Jakarta Barat	4	
Kediri	2	
Madiun	1	
Magelang	1	
Magetan	1	
Malang	6	
Mojokerto	2	
Purwokerto	1	
Semarang	1	
Surabaya	39	
Tangerang	7	
<b>Kalimantan</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>
Balikpapan	1	
Tenggarong	1	
<b>Sulawesi</b>	<b>29</b>	<b>24%</b>
Makassar	23	
Tolitoli	6	
<b>Sumatera</b>	<b>3</b>	<b>3%</b>
Medan	3	

<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>
<b>Nama Bank Swasta/</b>		
<b>Divisi</b>		
<b>Bank BTPN</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
<i>Marketing</i>	1	
<b>Bank Central Asia</b>	<b>61</b>	<b>51%</b>
<i>Back Office</i>	1	
<i>Card Center</i>	1	
<i>Corporate planning</i>	1	
<i>Credit Analyst</i>	2	
<i>Credit card</i>	1	
<i>CRO</i>	1	
<i>Customer Service</i>	5	
<i>Fraud Credit Card</i>	1	
<i>Frontliner</i>	1	
<i>Group Bisnis Credit Card</i>	1	
<i>Human Capital Management</i>	2	
<i>IT</i>	2	
Jaringan Cabang dan ATM	1	
Kantor Cabang Pembantu	1	
Kas	1	
KFPT Surabaya	1	
Kredit Konsumer	2	
Layanan Kas	1	
Logistik	1	
Marketing	1	
Operasional	2	
<i>OPS</i>	1	
Pengawasan Internal Cabang	1	

Pengembangan Bisnis Cabang	8	
<i>PIC</i>	1	
Sentra Layanan Digital	1	
Sentra Layanan Kredit	2	
SLPE	1	
Staf Proyek Khusus Wilayah	1	
Staff Audit	4	
Teller	10	
<i>Wealth Specialist</i>	1	
<b>Bank Cimb Niaga</b>	<b>2</b>	2%
<i>Business Banking</i>	1	
<i>Consumer Banking</i>	1	
<b>Bank Commonwealth</b>	<b>1</b>	1%
<i>Marketing</i>	1	
<b>Bank Danamon</b>	<b>16</b>	13%
<i>Branch Network</i>	1	
<i>Customer Service</i>	1	
<i>Enterprise Banking and Financial Institution</i>	1	
<i>Loan</i>	1	
<i>Marketing</i>	6	
<i>Operasional</i>	1	
<i>Retail Banking</i>	1	
Teller	4	
<b>Bank Mayapada</b>	<b>7</b>	6%
<i>Account Officer</i>	1	
<i>Frontliner</i>	1	
<i>Marketing</i>	2	

Perbankan	1	
Staff Audit	1	
Teller	1	
<b>Bank Maybank</b>	<b>8</b>	7%
<i>Card Business Nasional</i>	1	
<i>Customer Service</i>	1	
<i>Front Office</i>	1	
Komite kredit	1	
<i>Loan</i>	1	
<i>Marketing</i>	1	
Teller	1	
<i>Under President Director</i>	1	
<b>Bank Mega</b>	<b>10</b>	8%
<i>Customer Service</i>	2	
<i>Funding</i>	3	
<i>Relationship Manager</i>	2	
<i>Retail Funding Officer</i>	2	
Staff Audit	1	
<b>Bank MNC</b>	<b>2</b>	2%
<i>Funding</i>	1	
<i>Human Resource</i>	1	
<b>Bank Nobu</b>	<b>1</b>	1%
<i>Customer Service</i>	1	
<b>Bank Panin</b>	<b>6</b>	5%
<i>Customer Service</i>	1	
<i>Funding</i>	1	
<i>Marketing</i>	2	
Operasional	1	

Teller	1	
<b>Bank Permata</b>	<b>3</b>	3%
<i>Network</i>	1	
<i>Retail Banking</i>	1	
<i>RM Lending SME</i>	1	
<b>Bank Sinarmas</b>	<b>1</b>	1%
<i>General Affair</i>	1	
<b>Bank UOBI</b>	<b>1</b>	1%
<i>Channel</i>	1	
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Dapat kita lihat bahwa responden pada penelitian skripsi ini sebesar 58% didominasi oleh wanita dan usia didominasi dengan responden yang memiliki rentang usia sebesar 20-29 tahun sebesar 74% lalu tingkat pendidikan terakhir tersebut di dominasi oleh sarjana sebesar 87%. Berdasarkan tabel tersebut kita juga dapat melihat bahwa responden dari penelitian ini di dominasi oleh para karyawan yang telah bekerja selama 1-3 tahun, yaitu terdiri dari 80 responden atau sebanyak 67%. Disamping itu, kebanyakan responden yang didapat adalah karyawan yang bekerja di pulau Jawa sebesar 72%, khususnya di kota Surabaya dan responden pada penelitian ini sebesar 51% di dominasi oleh karyawan yang bekerja dari Bank Central Asia (BCA).

**Evaluasi Pengukuran Model (*Outer Model*)**

**Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat keakuratan data berupa valid atau tidak valid nya data yang telah diperoleh melalui kuesioner yang telah disebar oleh peneliti. Uji validitas terbagai menjadi dua, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*.

***Convergent Validity***

Dalam mengukur *convergent validity* maka dibutuhkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada setiap variabel penelitian dan nilai *loading factor* pada setiap indikator yang diteliti. Adapun nilai minimal dari AVE adalah  $\geq 0.5$  agar dapat dinyatakan valid dan baik. Lalu nilai minimal dari *loading factor* adalah  $\geq 0.7$ , tetapi jika nilai *loading factor* telah mencapai  $\geq 0.5$  maka dapat dianggap cukup dan dapat diterima (Haryono, 2016, pp. 382-383).

**Tabel 2**

**Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* (Pertama)**

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
<i>Ethical Leadership (EP)</i>	0.559	Valid
<i>Employee Engagement (EE)</i>	0.463	Tidak Valid
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0.538	Valid
<i>Employee Performance (EP)</i>	0.501	Valid

Berdasarkan tabel 2 tersebut maka dapat dilihat bahwa variabel *employee engagement* memiliki nilai AVE sebesar 0.463, yang mana hal tersebut lebih kecil dari tingkat minimum nilai AVE yaitu 0.5, yang mana artinya *employee engagement* belum memenuhi syarat agar dapat dinyatakan valid. Hal tersebut terjadi karena terdapat beberapa indikator pada *employee engagement* yang tidak valid sehingga perlu dihapus agar dapat memenuhi kriteria *convergent validity*. Untuk itu, maka perlu untuk melihat tabel 3 yang berisi nilai *loading factor* setiap indikator variabel penelitian.

**Tabel 3**  
**Nilai *Loading Factor***

Variabel	Indikator	<i>Loading Factors</i>	Keterangan
<i>Ethical Leadership (EL)</i>	EL01	0.693	Valid
	EL02	0.508	Valid
	EL03	0.791	Valid
	EL04	0.539	Valid
	EL05	0.839	Valid
	EL06	0.777	Valid
	EL07	0.803	Valid
	EL08	0.831	Valid
	EL09	0.852	Valid
	EL10	0.750	Valid



<i>Employee Engagement (EE)</i>	EE01	0.715	Valid		JS12	0.842	Valid
	EE02	0.816	Valid		JS13	0.753	Valid
	EE03	0.647	Valid		JS14	0.732	Valid
	EE04	0.644	Valid	<i>Employee Performance (EP)</i>	EP01	0.737	Valid
	EE05	0.585	Valid		EP02	0.677	Valid
	EE06	0.811	Valid		EP03	0.670	Valid
	EE07	0.534	Valid		EP04	0.799	Valid
	EE08	0.829	Valid		EP05	0.624	Valid
	EE09	0.858	Valid		EP06	0.834	Valid
	EE10	0.827	Valid		EP07	0.833	Valid
	EE11	0.818	Valid		EP08	0.775	Valid
	EE12	0.423	Tidak Valid		EP09	0.823	Valid
	EE13	0.620	Valid		EP10	0.594	Valid
	EE14	0.547	Valid		EP11	0.046	Tidak Valid
	EE15	0.531	Valid		EP12	0.638	Valid
	EE16	0.419	Tidak Valid		EP13	0.789	Valid
	EE17	0.700	Valid		EP14	0.569	Valid
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	JS01	0.698	Valid		EP15	0.648	Valid
	JS02	0.709	Valid		EP16	0.760	Valid
	JS03	0.712	Valid		EP17	0.722	Valid
	JS04	0.754	Valid		EP18	0.739	Valid
	JS05	0.662	Valid		EP19	0.750	Valid
	JS06	0.688	Valid		EP20	0.741	Valid
	JS07	0.753	Valid		EP21	0.759	Valid
	JS08	0.663	Valid		EP22	0.552	Valid
	JS09	0.757	Valid		EP23	0.774	Valid
	JS10	0.772	Valid				
	JS11	0.758	Valid				

Dari tabel 3 tersebut dapat dilihat terdapat beberapa indikator yang tidak valid pada variabel penelitian. Indikator tersebut terdiri dari dua indikator *employee engagement* yaitu

EE12 dan EE16, serta satu indikator pada *employee performance* yaitu EP11. Oleh karena itu, karena ketiga indikator tersebut tidak valid maka indikator tersebut akan dihapus dan penelitian ini akan melakukan *running* kembali. Hasil dari proses *running* kembali tersebut dapat dilihat pada tabel 4 yang menunjukkan nilai AVE pada setiap variabel setelah dilakukan penghapusan indikator.

**Tabel 4**  
**Nilai Average Variance Extracted (AVE) (Kedua)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Ethical Leadership (EP)</i>	0.559	Valid
<i>Employee Engagement (EE)</i>	0.504	Valid
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0.538	Valid
<i>Employee Performance (EP)</i>	0.523	Valid

Dari tabel 4 tersebut maka dapat dilihat bahwa nilai AVE semua variabel telah memenuhi standar  $\geq 0.5$  dan dapat dinyatakan valid. Maka dapat dikatakan bahwa semua variabel penelitian telah memenuhi kriteria *convergent validity*.

**Discriminant Validity**

*Discriminant validity* dilihat dari perbandingan nilai pada *cross loading* dari setiap indikator variabel penelitian. Dimana nilai *cross loading* tersebut akan dibandingkan dengan korelasi indikator dari blok lainnya, dan akan dinyatakan cukup jika nilai akar AVE lebih tinggi dari korelasi kuadrat antara konstruk variabelnya (Haryono, 2016, pp. 382-383). Tabel 5 dibawah ini akan menunjukkan nilai *cross loading* yang dilakukan untuk melihat hasil *discriminant validity*.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Cross Loading**

Indikator	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Job Satisfaction</i>
EE 01	0.722	0.494	0.454	0.617
EE 02	0.825	0.596	0.644	0.735
EE 03	0.647	0.573	0.502	0.521
EE 04	0.649	0.452	0.321	0.506
EE 05	0.588	0.582	0.255	0.409
EE 06	0.824	0.610	0.505	0.704
EE 07	0.543	0.365	0.206	0.360
EE 08	0.841	0.563	0.483	0.692
EE 09	0.864	0.606	0.460	0.724
EE 10	0.831	0.585	0.428	0.739
EE 11	0.817	0.612	0.466	0.683
EE 13	0.607	0.479	0.311	0.475
EE 14	0.526	0.295	0.286	0.394
EE 15	0.504	0.312	0.253	0.398
EE 17	0.693	0.535	0.421	0.589
EL 01	0.345	0.342	0.693	0.472
EL 02	0.503	0.461	0.509	0.496
EL 03	0.426	0.452	0.791	0.547

EE 01	0.722	0.494	0.454	0.617
EE 02	0.825	0.596	0.644	0.735
EE 03	0.647	0.573	0.502	0.521
EE 04	0.649	0.452	0.321	0.506
EE 05	0.588	0.582	0.255	0.409
EE 06	0.824	0.610	0.505	0.704
EE 07	0.543	0.365	0.206	0.360
EE 08	0.841	0.563	0.483	0.692
EE 09	0.864	0.606	0.460	0.724
EE 10	0.831	0.585	0.428	0.739
EE 11	0.817	0.612	0.466	0.683
EE 13	0.607	0.479	0.311	0.475
EE 14	0.526	0.295	0.286	0.394
EE 15	0.504	0.312	0.253	0.398
EE 17	0.693	0.535	0.421	0.589
EL 01	0.345	0.342	0.693	0.472
EL 02	0.503	0.461	0.509	0.496
EL 03	0.426	0.452	0.791	0.547

EL 04	0.278	0.277	<b>0.539</b>	0.256
EL 05	0.409	0.395	<b>0.839</b>	0.504
EL 06	0.409	0.429	<b>0.777</b>	0.480
EL 07	0.475	0.463	<b>0.803</b>	0.497
EL 08	0.505	0.381	<b>0.831</b>	0.561
EL 09	0.536	0.408	<b>0.852</b>	0.569
EL 10	0.389	0.381	<b>0.750</b>	0.438
EPO 1	0.532	<b>0.737</b>	0.466	0.585
EPO 2	0.465	<b>0.676</b>	0.282	0.452
EPO 3	0.629	<b>0.670</b>	0.526	0.636
EPO 4	0.608	<b>0.799</b>	0.356	0.634
EPO 5	0.420	<b>0.625</b>	0.381	0.567
EPO 6	0.657	<b>0.835</b>	0.483	0.693
EPO 7	0.647	<b>0.833</b>	0.433	0.666
EPO 8	0.491	<b>0.776</b>	0.317	0.496
EPO 9	0.600	<b>0.823</b>	0.403	0.573
EP1 0	0.448	<b>0.595</b>	0.266	0.406
EP1 2	0.584	<b>0.637</b>	0.480	0.600

EP1 3	0.639	<b>0.789</b>	0.480	0.635
EP1 4	0.352	<b>0.569</b>	0.322	0.339
EP1 5	0.512	<b>0.647</b>	0.391	0.445
EP1 6	0.509	<b>0.760</b>	0.438	0.503
EP1 7	0.574	<b>0.722</b>	0.459	0.521
EP1 8	0.495	<b>0.739</b>	0.375	0.453
EP1 9	0.479	<b>0.750</b>	0.374	0.505
EP2 0	0.530	<b>0.742</b>	0.374	0.549
EP2 1	0.476	<b>0.759</b>	0.334	0.475
EP2 2	0.350	<b>0.550</b>	0.188	0.299
EP2 3	0.491	<b>0.774</b>	0.321	0.491
JS0 1	0.584	0.567	0.236	<b>0.698</b>
JS0 2	0.620	0.544	0.344	<b>0.709</b>
JS0 3	0.645	0.542	0.424	<b>0.712</b>
JS0 4	0.680	0.554	0.446	<b>0.754</b>
JS0 5	0.549	0.610	0.391	<b>0.662</b>
JS0 6	0.474	0.372	0.467	<b>0.688</b>
JS0 7	0.583	0.578	0.484	<b>0.753</b>

JS08	0.574	0.603	0.626	<b>0.663</b>
JS09	0.650	0.648	0.557	<b>0.757</b>
JS10	0.616	0.515	0.522	<b>0.772</b>
JS11	0.630	0.492	0.592	<b>0.758</b>
JS12	0.693	0.605	0.500	<b>0.842</b>
JS13	0.576	0.505	0.397	<b>0.753</b>
JS14	0.564	0.427	0.661	<b>0.732</b>

Berdasarkan tabel 5 tersebut maka dapat dilihat bahwa seluruh indikator dari setiap variabel penelitian telah memenuhi syarat *discriminant validity* karena nilai akar AVE dari setiap indikator variabel lebih besar dari korelasi kuadrat variabel lainnya. Oleh karena itu, indikator dari setiap variabel tersebut dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur setiap variabel dalam penelitian ini.

**Uji Reliabilitas**

Dalam pengukuran uji reliabilitas maka alat ukur yang akan digunakan yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Dimana nilai minimum yang menjadi standar pengukuran *composite reliability* dan *cronbach's alpha* adalah  $\geq 0.7$  agar variabel tersebut dapat dinyatakan valid dan diterima (Sekaran & Bougie, 2016, p.290).

**Tabel 6**

**Hasil Analisis Composite Reliability dan Cronbach's Alpha.**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Ethical Leadership (EL)</i>	0.937	0.926	Reliabel
<i>Employee Engagement (EE)</i>	0.925	0.908	Reliabel

<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0.956	0.950	Reliabel
<i>Employee Performance (EP)</i>	0.942	0.934	Reliabel

Berdasarkan tabel 6 tersebut maka dapat dilihat bahwa keempat variabel penelitian tersebut telah memenuhi standar pengukuran untuk uji reliabilitas. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian memiliki reliabilitas yang baik.

**Analisa Deskriptif**

**Tabel 7**

**Analisa Deskripsi Variabel Ethical Leadership (EL)**

Item	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Penilaian
EL01	Atasan saya menjalankan kehidupan pribadinya secara etis	4.300	0.781	Sangat Tinggi
EL02	Atasan saya mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil tetapi juga melalui cara memperolehnya.	4.350	0.872	Sangat Tinggi
EL03	Atasan saya mendengarkan apa yang dikatakan karyawan.	4.050	1.023	Tinggi
EL04	Atasan saya mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika.	4.367	0.806	Sangat Tinggi
EL05	Atasan saya membuat	4.158	0.856	Tinggi

	keputusan yang adil dan seimbang.			
EL06	Atasan saya dapat dipercaya.	4.325	0.828	Sangat Tinggi
EL07	Atasan saya mendiskusikan etika atau nilai bisnis dengan karyawan.	4.150	0.900	Tinggi
EL08	Atasan saya memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam hal etika.	4.175	0.891	Tinggi
EL09	Atasan saya memikirkan kepentingan terbaik karyawan.	4.033	0.999	Tinggi
EL10	Atasan saya ketika membuat keputusan, bertanya “apa hal yang benar untuk dilakukan?”	3.933	1.031	Tinggi
Mean Keseluruhan variabel <i>ethical leadership</i>		4.184		Tinggi

Berdasarkan pemamparan tabel 7 dengan nilai *mean* sebesar 4.184 dari keseluruhan indikator *ethical leadership*, maka dapat disimpulkan kebanyakan responden memilih kategori tinggi yang berarti mereka merasa setuju bahwa pemimpin mereka memiliki *ethical leadership* yang baik..

**Analisa Deskripsi Variabel *Employee Engagement* (EE)**

**Tabel 8**

**Deskripsi Variabel *Employee Engagement***

Dimensi	Item	Indikator	Mean	Standar	Penilaian
---------	------	-----------	------	---------	-----------

				Deviasi	
Vigor	EE0 1	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja.	3.608	1.002	Tinggi
	EE0 2	Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan energi	3.900	0.978	Tinggi
	EE0 3	Di tempat kerja saya, saya selalu bertahan bahkan ketika segala sesuatu tidak berjalan dengan baik	4.167	0.879	Tinggi
	EE0 4	Saya bisa melanjutkan pekerjaan saya untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu.	3.967	1.008	Tinggi
	EE0 5	Di tempat kerja saya, saya sangat tangguh secara mental.	4.142	0.809	Tinggi

	EE06	Di tempat kerja saya, saya merasa kuat dan bersemangat.	3.958	0.961	Tinggi
	<i>Mean dimensi vigor dari variabel employee engagement</i>		3.957		Tinggi
<i>Dedication</i>	EE07	Bagi saya, pekerjaan saya menantang.	4.067	1.014	Tinggi
	EE08	Pekerjaan saya menginspirasi saya.	3.917	0.98	Tinggi
	EE09	Saya antusias terhadap pekerjaan saya.	4.092	0.913	Tinggi
	EE10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.	4.275	0.826	Sangat Tinggi
	EE11	Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan dengan penuh makna dan tujuan.	4.000	0.983	Tinggi
	<i>Mean dimensi dedication dari variabel employee engagement</i>		4.070		Tinggi

<i>Absorption</i>	EE13	Waktu berlalu ketika saya bekerja.	4.217	0.905	Tinggi
	EE14	Saya terbawa suasana saat bekerja.	3.758	0.94	Tinggi
	EE15	Sulit untuk melepaskan diri saya dari pekerjaan saya.	3.558	0.99	Tinggi
	EE17	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens	3.683	0.949	Tinggi
	<i>Mean dimensi absorption dari variabel employee engagement</i>		3.804		Tinggi
	<i>Mean keseluruhan variabel employee engagement</i>		3.954		Tinggi

Dari tabel 8 maka dapat dilihat nilai *mean* keseluruhan adalah sebesar 3.954 yang menunjukkan bahwa responden kebanyakan memilih kategori tinggi terhadap tingkat *engagement* mereka dalam lingkungan kantor.

**Analisa Deskripsi Variabel Job Satisfaction (JS)**

**Tabel 9**

**Deskripsi Variabel Job Satisfaction (JS)**

Item	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Penilaian
JS01	Seberapa puasakah Anda dengan pencapaian pekerjaan pribadi Anda?	3.983	0.826	Tinggi

JS02	Seberapa puasakah Anda dengan pengakuan dan perasaan pencapaian berharga yang Anda dapatkan dari melakukan pekerjaan Anda?	4.025	0.780	Tinggi
JS03	Seberapa puasakah Anda dengan tingkat tantangan dalam pekerjaan Anda. Pekerjaan itu sendiri memberi kesempatan untuk menggunakan kreativitas atau melakukan pekerjaan di awal dan di akhiri oleh Anda ?	3.925	0.941	Tinggi
JS04	Seberapa puasakah Anda dengan pekerjaan yang Anda terima?	4.058	0.820	Tinggi
JS05	Apakah Anda memahami jalur karir dan kemajuan Anda dengan baik?	4.425	0.667	Sangat Tinggi
JS06	Seberapa puasakah Anda dengan kesejahteraan	3.808	1.002	Tinggi

	dan tunjangan gaji Anda?			
JS07	Seberapa puasakah Anda dengan kemungkinan pertumbuhan yang Anda peroleh dari pekerjaan Anda?	3.833	0.860	Tinggi
JS08	Seberapa puasakah Anda dengan tingkat hubungan dengan bawahan dan rekan kerja Anda?	4.050	0.930	Tinggi
JS09	Seberapa puas dan bangga kah Anda terhadap pekerjaan yang Anda miliki dan perasaan Anda terhadap pekerjaan Anda yang mulia?	4.033	0.846	Tinggi
JS10	Seberapa puasakah Anda dengan kebijakan dan administrasi perusahaan?	3.708	1.028	Tinggi
JS11	Seberapa puasakah Anda dengan lingkungan kerja, peralatan kerja, dan lain-lain?	3.983	0.983	Tinggi
JS12	Apakah pekerjaan	3.925	0.914	Tinggi

	Anda membuat hidup Anda bahagia atau membuat kehidupan keluarga Anda bahagia?			
JS13	Seberapa puaskah Anda dengan keamanan pekerjaan untuk masa depan?	4.008	0.979	Tinggi
JS14	Seberapa puaskah Anda dengan perlakuan adil yang Anda terima dari manajer Anda?	4.000	0.949	Tinggi
<i>Mean keseluruhan variabel job satisfaction</i>		3.983		Tinggi

Berdasarkan tabel 9 mengenai deskripsi variabel *job satisfaction* tersebut, nilai *mean* sebesar 3.983 dari keseluruhan indikator menunjukkan bahwa kebanyakan responden memilih kategori tinggi yang menandakan mereka setuju atau merasa puas terhadap apa yang mereka dapatkan di lingkungan kantor tempat mereka bekerja.

**Analisa Deskripsi Variabel *Employee Performance* (EP)**

**Tabel 10**  
**Deskripsi Variabel *Employee Performance***

Dimensi	Item	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Penilaian
<i>task performance</i>	EP 01	Saya menjaga standar kerja yang tinggi	4.325	0.660	Sangat Tinggi

	EP 02	Saya mampu menangani tugas saya tanpa banyak pengawasan	4.267	0.814	Sangat Tinggi
	EP 03	Saya sangat bersemangat terhadap pekerjaan saya	4.617	0.580	Sangat Tinggi
	EP 04	Saya tahu bahwa saya bisa menangani banyak tugas untuk mencapai tujuan organisasi	4.142	0.830	Tinggi
	EP 05	Saya menyelesaikan tugas saya tepat waktu	4.383	0.766	Sangat Tinggi
	EP 06	Rekan kerja saya percaya bahwa saya berkinerja tinggi dalam organisasi saya.	4.225	0.780	Tinggi
	<i>Mean dimensi task performance dari variabel employee performance</i>		4.326		Sangat Tinggi
<i>adaptive performance</i>	EP 07	Saya berkinerja baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif untuk	4.133	0.816	Tinggi



		menghasilkan kerja tim yang efektif.			
	EP 08	Saya bisa mengatur perubahan dalam pekerjaan saya dengan sangat baik kapanpun situasi menuntut.	4.150	0.803	Tinggi
	EP 09	Saya dapat menangani kerja tim saya secara efektif dalam menghadapi perubahan.	4.083	0.770	Tinggi
	EP 10	Saya selalu percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang layak dalam organisasi	4.342	0.736	Sangat Tinggi
	EP 12	Saya sangat nyaman terhadap fleksibilitas pekerjaan.	4.008	0.871	Tinggi
	EP 13	Saya mampu mengatasi perubahan	4.075	0.697	Tinggi

		organisasi dengan baik dari waktu ke waktu.			
		<i>Mean dimensi adaptive performance dari variabel employee performance</i>	4.131		Tinggi
<i>contextual performance</i>	EP14	Saya biasanya membantu rekan kerja saya ketika diminta atau dibutuhkan.	4.400	0.746	Sangat Tinggi
	EP15	Saya sukai menanggapi tanggung jawab ekstra.	3.633	1.008	Tinggi
	EP16	Saya menyamakan simpati dan empati saya terhadap rekan kerja ketika mereka dalam kesulitan.	4.275	0.795	Sangat Tinggi
	EP17	Saya aktif berpartisipasi dalam diskusi grup dan	3.917	0.872	Tinggi

		rapat kerja.			
	EP18	Saya memuji rekan kerja saya untuk kinerja baik mereka.	4.333	0.745	Sangat Tinggi
	EP19	Saya mendapatkan banyak kepuasan dengan membimbing orang lain dalam organisasi.	4.167	0.830	Tinggi
	EP20	Saya berbagi pengetahuan dan ide di antara anggota tim saya.	4.325	0.776	Sangat Tinggi
	EP21	Saya menjaga koordinasi yang baik antara sesama pekerja.	4.350	0.738	Sangat Tinggi
	EP22	Saya memandu rekan kerja baru di luar pekerjaan saya.	3.883	1.058	Tinggi

	EP23	Saya berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja saya untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.	4.283	0.818	Sangat Tinggi
	<i>Mean dimensi contextual performance dari variabel employee performance</i>		4.156		Tinggi
	<i>Mean keseluruhan variabel employee performance</i>		4.196		Tinggi

Nilai *mean* sebesar 4.196 pada tabel 10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memilih kategori tinggi yang artinya para responden setuju bahwa tingkat *employee performance* mereka tinggi dalam lingkungan kantor.

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

**Tabel 11**

**Nilai Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Variabel	R-square	R Square Adjusted
<i>Employee Engagement</i>	0.343	0.338
<i>Job Satisfaction</i>	0.437	0.432
<i>Employee Performance</i>	0.601	0.591

Koefisien determinasi dilihat melalui angka pada R<sup>2</sup> dalam *model summary* yang dihasilkan oleh program. Koefisien determinasi ini merupakan teknik analisa data yang ditujukan untuk mengetahui proporsi varian dari variabel penelitian (Ferdinand, 2014, p. 241). Tabel 11 menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* dipengaruhi oleh variabel *ethical leadership* sebesar 34%, yang mana 66% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Begitu

juga variabel *job satisfaction* yang dipengaruhi oleh variabel *ethical leadership* sebesar 44%, dan 56% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selain itu, untuk variabel *employee performance* maka dapat dilihat bahwa sebesar 60% variabel ini dipengaruhi oleh variabel *ethical leadership*, *employee engagement*, dan *job satisfaction*, lalu 40% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain itu, melalui nilai R<sup>2</sup> dari setiap variabel penelitian yang didapatkan maka kita juga dapat menghitung nilai Q<sup>2</sup> dengan menggunakan *Q-Square Predictive Relevance*. Nilai Q<sup>2</sup> tersebut harus lebih besar daripada 0 agar dapat memiliki *predictive relevance*. Untuk itu, berikut ini hasil perhitungan *Q-Square Predictive Relevance* berdasarkan nilai dari R<sup>2</sup> pada tabel 4.19.

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2 Y)(1 - R^2 Z1)(1 - R^2 Z2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.601)(1 - 0.343)(1 - 0.437)$$

$$Q^2 = 1 - (0.393)(0.657)(0.563)$$

$$Q^2 = 0.854632837$$

Hasil Q<sup>2</sup> tersebut adalah 0.854632837, yang mana nilai tersebut menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebesar 85.4% dari penelitian ini telah dijelaskan melalui variabel penelitian, yaitu variabel *ethical leadership*, *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *employee performance*. Lalu sebesar 14.6% dijelaskan melalui variabel penelitian lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**Pengujian Hipotesis**

**Tabel 12**

**Hasil Uji Hipotesis (Direct Effect)**

Hipotesis	Pengaruh	T statistic	P-Value	Keterangan
H <sub>1</sub>	<i>Ethical Leadership - &gt; Employee Performance</i>	0.609	0.543	Ditolak
H <sub>2</sub>	<i>Ethical Leadership - &gt; Employee Engagement</i>	8.037	0.000	Diterima
H <sub>3</sub>	<i>Ethical Leadership -</i>	11.453	0.000	Diterima

	<i>&gt; Job Satisfaction</i>			
H <sub>4</sub>	<i>Employee Engagement -&gt; Employee Performance</i>	3.844	0.000	Diterima
H <sub>5</sub>	<i>Job Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>	2.766	0.006	Diterima

**Tabel 13**

**Hasil Uji Hipotesis (Indirect Effect)**

Hipotesis	Pengaruh	T statistic	P-Value	Keterangan
H <sub>6</sub>	<i>Ethical Leadership - &gt; Employee Engagement -&gt; Employee Performance</i>	3.771	0.000	Diterima
H <sub>7</sub>	<i>Ethical Leadership - &gt; Job Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>	2.488	0.013	Diterima

**1. Pengujian Hipotesis Pertama**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis maka dapat dilihat nilai *p-value* adalah 0.543, yang mana nilai tersebut > 0.05 dan hasil *t-statistic* adalah 0.609, yang mana hasil tersebut < 1.96 maka dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*, dinyatakan **ditolak**.

**2. Pengujian Hipotesis Kedua**

Hipotesis kedua menyatakan *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis, maka dapat dilihat bahwa nilai *p-value* adalah 0.000, dimana hasil tersebut  $\leq 0.05$  dan hasil *t-statistic* adalah 8.037 yang mana hasil tersebut  $>1.96$ . Dari hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Maka, hipotesis kedua yang menyatakan *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement*, dinyatakan **diterima**.

**3. Pengujian Hipotesis Ketiga**

Hipotesis ketiga menyatakan *ethical leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis, maka dapat dilihat bahwa nilai *p-value* adalah 0.000, dimana hasil tersebut  $\leq 0.05$  dan hasil *t-statistic* adalah 11.453 yang mana hasil tersebut  $>1.96$ . Melalui hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan *ethical leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, dinyatakan **diterima**.

**4. Pengujian Hipotesis Keempat**

Hipotesis keempat menyatakan *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis, maka dapat dilihat bahwa nilai *p-value* adalah 0.000, dimana hasil tersebut  $\leq 0.05$  dan hasil *t-statistic* adalah 3.844 yang mana hasil tersebut  $>1.96$ . Melalui hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*, sehingga hipotesis keempat yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* **diterima**.

**5. Pengujian Hipotesis Kelima**

Hipotesis kelima menyatakan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis, maka dapat dilihat bahwa nilai *p-value* adalah 0.006, dimana hasil tersebut  $\leq 0.05$  dan hasil *t-statistic* adalah 2.766 yang mana hasil tersebut  $>1.96$ . Melalui hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*. Maka hipotesis kelima, yaitu *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance* dinyatakan, **diterima**.

**6. Pengujian Hipotesis Keenam**

Hipotesis keenam menyatakan *employee engagement* berperan sebagai mediasi antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis, maka dapat dilihat bahwa nilai *p-value* adalah 0.000 dimana hasil tersebut  $\leq 0.05$  dan hasil *t-statistic* adalah 3.771 yang mana hasil tersebut  $>1.96$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediasi antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*. Dari hal

tersebut, maka hipotesis keenam yang menyatakan *employee engagement* berperan sebagai mediasi antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*, **diterima**.

**7. Pengujian Hipotesis Ketujuh**

Hipotesis ketujuh menyatakan *job satisfaction* berperan sebagai mediasi antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*. Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis, maka dapat dilihat bahwa nilai *p-value* adalah 0.013 dimana hasil tersebut  $\leq 0.05$  dan hasil *t-statistic* adalah 2.488 yang mana hasil tersebut  $>1.96$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediasi antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yaitu, *job satisfaction* berperan sebagai mediasi antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*, dinyatakan **diterima**.

**Diagram Jalur**

Diagram jalur atau *path coefficient* digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) serta terhadap variabel *intervening* (Haryono, 2016, p. 153). Dimana pada diagram jalur terdapat interval antara -1 dan +1, dimana nilai positif menandakan adanya hubungan yang berbanding lurus dan nilai negatif menandakan adanya hubungan yang berbanding terbalik. Selain itu, nilai pada diagram jalur yang semakin mendekati 0 juga menandakan bahwa hubungan antar variabel tersebut semakin tidak signifikan dan ditolak.

**Tabel 14**  
**Hasil Path Coefficient (Original Sample)**

Pengaruh	Original Sample (O)
<i>Employee Engagement -&gt; Employee Performance</i>	0.381
<i>Ethical Leadership -&gt; Employee Engagement</i>	0.586
<i>Ethical Leadership -&gt; Employee Performance</i>	0.066
<i>Ethical Leadership -&gt; Job Satisfaction</i>	0.661
<i>Job Satisfaction -&gt; Employee Performance</i>	0.385

Berdasarkan tabel 14 maka dapat dilihat nilai *original sample* terkecil adalah 0.066 yang menandakan bahwa pengaruh antar kedua variabel tersebut tergolong lemah atau bahkan

hampir tidak ada pengaruh, oleh karena itu maka dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Dari tabel 4.23 tersebut kita juga dapat melihat pengaruh antar variabel lain yaitu, *employee engagement* terhadap *employee performance* dengan nilai 0.381, *ethical leadership* terhadap *employee engagement* dengan nilai 0.586, *ethical leadership* terhadap *job satisfaction* dengan nilai 0.661, dan *job satisfaction* terhadap *employee performance* dengan nilai 0.385, yang mana berdasarkan keempat pengaruh antar variabel tersebut dapat dilihat bahwa semuanya memiliki nilai yang mendekati +1. Melalui hal itu, maka dapat disimpulkan bahwa keempat variabel tersebut memiliki pengaruh positif yang cukup kuat dan dapat diterima dibandingkan dengan pengaruh antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Ethical leadership* terhadap *Employee Performance***

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama, maka dapat dilihat bahwa variabel *ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap variabel *employee performance* pada karyawan bank swasta, yang mana dari hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa peran *ethical leadership* di lingkungan kerja belum cukup efektif atau belum kuat untuk mempengaruhi *employee performance* di bank swasta secara langsung. Tidak berpengaruhnya variabel *ethical leadership* terhadap variabel *employee performance* ini, menunjukkan bahwa hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh dari beberapa peneliti, seperti Kia et al. (2019) dan Ahn et al. (2016), yang mana hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *ethical leadership* terhadap *employee performance*. Adapun hasil penelitian yang tidak sesuai ini dapat disebabkan karena terdapat berbagai perbedaan dengan penelitian terdahulu, lalu faktor lain yang dapat menyebabkan perbedaan hasil penelitian ini juga dapat didasarkan pada fenomena gap pada penelitian ini, dimana penelitian ini meneliti karyawan bank swasta yang terkena dampak dari adanya pemberlakuan sistem WFH, sehingga proses WFH tersebut dapat menyebabkan hilangnya interaksi langsung antara pemimpin dan karyawan, karena sistem WFH membuat karyawan kurang dalam melihat berbagai tindakan etis pemimpinnya. Tetapi, disamping itu hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugianingrat et al. (2019), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa *ethical leadership* tidak mampu memberikan peningkatan yang signifikan terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, maka butuh variabel mediasi untuk dapat menimbulkan penguatan yang dapat menjembatani antara *ethical leadership* dan *employee performance*.

### **Pengaruh *Ethical leadership* terhadap *Employee Engagement***

Hasil pengujian pada hipotesis kedua dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *ethical leadership* berpengaruh

terhadap variabel *employee engagement* pada karyawan di bank swasta. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa penerapan *ethical leadership* dapat menciptakan *employee engagement* di lingkungan kerja, yang mana hal tersebut dapat mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugianingrat et al. (2019).

### **Pengaruh *Ethical leadership* terhadap *Job Satisfaction***

Hasil pengujian pada hipotesis ketiga dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *ethical leadership* dapat mempengaruhi variabel *job satisfaction* pada karyawan di bank swasta. Dari hasil yang didapatkan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* dapat menimbulkan *job satisfaction* di dalam diri karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan saat ini. Hasil penelitian antara kedua variabel ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Qing et al. (2019) dan Ren & Chadee, (2017).

### **Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance***

Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh terhadap variabel *employee performance* pada karyawan di bank swasta. Dimana, berdasarkan hal tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa melalui *employee engagement* maka *employee performance* dapat meningkat, yang mana hal tersebut juga akan berdampak pada produktivitas suatu perusahaan. Pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* ini juga didukung dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Sugianingrat et al. (2019) dan Obuobisa-Darko (2019).

### **Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance***

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan pada hipotesis kelima, maka dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan di bank swasta. Hasil tersebut menunjukkan melalui adanya *job satisfaction* dalam diri karyawan maka dapat memberikan pengaruh terhadap terwujudnya peningkatan *employee performance*, karena *job satisfaction* dapat memberikan kemungkinan dalam diri karyawan untuk lebih berdedikasi dan memberikan kontribusi kinerja yang baik terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016).

### **Pengaruh *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi**

Hasil pengujian pada hipotesis keenam dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* berperan sebagai mediasi antara variabel *ethical leadership* terhadap variabel *employee performance* pada karyawan di bank swasta. Melalui hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh terhadap pembentukan *employee engagement* dan melalui pembentukan *employee engagement* tersebut maka peningkatan *employee performance* juga dapat terwujud. Hasil penelitian antara pengaruh ketiga variabel tersebut juga didukung dalam penelitian yang dilakukan oleh Sugianingrat et al. (2019)

### **Pengaruh Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan dalam hipotesis ketujuh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *job satisfaction* berperan sebagai mediasi antara variabel *ethical leadership* terhadap variabel *employee performance* pada karyawan di bank swasta. Melalui hasil penelitian tersebut, dapat ditemukan bahwa penerapan *ethical leadership* di tempat kerja dapat mendukung terwujudnya *job satisfaction* dalam diri karyawan, lalu dengan adanya perwujudan *job satisfaction* tersebut maka akan turut berpengaruh dalam mendukung terwujudnya peningkatan *employee performance* dalam suatu organisasi. Hasil penelitian antara ketiga variabel tersebut juga sesuai dengan beberapa penelitian lainnya. Dimana pengaruh *ethical leadership* terhadap *job satisfaction* ini didukung dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Qing et al. (2019). Lalu untuk pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* ini didukung dalam jurnal penelitian Siengthai & Pila-Ngarm (2016), yang mana dalam penelitiannya ditemukan bahwa *job satisfaction* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* dalam suatu organisasi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan penelitian yang ditemukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

1. *Ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* pada karyawan di bank swasta. Oleh karena itu, *employee engagement* dan *job satisfaction* memiliki peran sebagai mediasi antara kedua variabel tersebut.
2. *Ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee enagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan di bank swasta. Hal tersebut terjadi karena nilai-nilai *employee engagement* melekat dan memiliki hubungan yang kuat dalam meningkatkan *employee performance* melalui peran *ethical leadership*.
3. *Ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan di bank swasta. *Job satisfaction* sendiri berkaitan dengan tingkat perasaan karyawan

dalam bekerja, yang mana perwujudan dari *job satisfaction* dapat menimbulkan kaitan yang erat dengan *employee performance* melalui peran *ethical leadership*.

### **Saran**

1. Melihat dari sisi *ethical leadership*, maka berdasarkan hasil penelitian menyatakan *ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* secara langsung. Tetapi, di samping itu *ethical leadership* merupakan bentuk *leadership* yang mengutamakan standar nilai-nilai etika, yang mana hal tersebut mendukung adanya penerapan kerja berlandaskan nilai etika sehingga tidak ada salahnya jika *ethical leadership* ini diterapkan dalam lingkungan kerja, karena dapat menambah rasa integritas, keadilan, kepercayaan, serta kepedulian antar atasan dan bawahan maupun antar sesama rekan kerja.
2. Melihat dari sisi *employee engagement*, maka berdasarkan pemaparan dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa terwujudnya *employee engagement* dalam lingkungan kantor dapat memberikan dampak positif terhadap suatu organisasi, berupa motivasi kerja yang dapat mendorong peningkatan produktivitas organisasi tersebut. Oleh karena itu, maka seorang pemimpin perlu mendorong agar *employee engagement* dalam suatu organisasi dapat terwujud.
3. Melihat dari sisi *job satisfaction*, dapat dilihat berdasarkan pemaparan dalam penelitian ini bahwa dengan adanya *job satisfaction* di lingkungan kerja maka dapat meningkatkan kualitas kerja para karyawan, yang mana hal tersebut tentunya juga berpengaruh positif terhadap tingkat produktivitas suatu organisasi. Oleh karena itu, maka seorang pemimpin harus dapat mengusahakan terwujudnya *job satisfaction* dalam diri karyawan.
4. Melihat dari sisi *employee performance*, berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *employee performance* dipengaruhi oleh *employee engagement* dan *job satisfaction*. Dimana melalui hal tersebut maka seorang pemimpin perlu untuk memperhatikan para karyawannya dari segala sisi, seperti lingkungan kerja yang aman dan nyaman, hal-hal yang dapat memberikan karyawan motivasi dan semangat, dan hal-hal lainnya. Dengan begitu, maka pemimpin dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat sehingga dapat meningkatkan *employee performance* dalam suatu organisasi, karena *employee performance* sendiri merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi itu sendiri.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afsar, B., & Shahjehan, A. (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership & Organization Development Journal* 39(6), 775-793. doi:10.1108/LODJ-01-2018-0015
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2016). Leaders' Core Self-evaluation, Ethical Leadership, and Employees' Job Performance: The Moderating Role of Employees' Exchange Ideology. *Journal of Business Ethics*, 148 (2), 457-470. doi:10.1007/s10551-016-3030-0
- Aisyah, N. (2021, Juli 09). *Perbedaan Pengertian Sektor Esensial dan Kritis serta Contohnya*. Retrieved from detik.com: <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5636792/perbedaan-pengertian-sektor-esensial-dan-kritis-serta-contohnya>
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Iss 6 pp, 831-843. doi:10.1108/IJPPM-02-2016-0037
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2019). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources. *International Journal of Emerging Markets*, 15 (4), 691-715. doi:10.1108/IJOEM-01-2019-0026
- CNN Indonesia. (2021, Juni 18). *Corona Menggila, Kominfo Terapkan WFH 100 Persen*. Retrieved from cnnindonesia.com: <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20210618221525-213-656464/corona-menggila-kominfo-terapkan-wfh-100-persen>
- Cooper-Thomas, H. D., Xu, J., & Saks, A. M. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. doi:10.1108/JMP-12-2017-0449
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, leadership of ethics, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. doi:10.1108/LODJ-11-2015-0237
- Faisal, A., & Prayoga, R. (2021, Desember 18). *Anies berlakukan 75 persen WFH perkantoran di zona merah Ibu Kota*. Retrieved from antaranews.com: <https://www.antaranews.com/berita/2217798/anies-berlakukan-75-persen-wfh-perkantoran-di-zona-merah-ibu-kota>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gischa, S. (2020, Januari 29). *Bank : Pengertian, Fungsi, dan Jenisnya*. Retrieved from Kompas.com: <https://www.kompas.com/skola/read/2020/01/29/140000269/bank-pengertian-fungsi-dan-jenisnya?page=all>
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk penelitian manajemen AMOS LISREL PLS*. Bekasi, Indonesia: Intermedia Personalia Utama.
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance. *Personnel Review* 49 (7), 1716-1733. doi:10.1108/PR-12-2018-0514
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management* 20 (4), 621-636. doi:10.1108/JKM-10-2015-0398
- Kiarie, M. A., Maru, L. C., & Cheruiyot, T. K. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal* 29(1), 133-146. doi:10.1108/TQM-09-2015-0117

- Lemeshow, S., Jr, D., Klar, J., & Lwanga, S. (1990). *Adequacy of Sample Size in Health Studies*. World Health Organization.
- Obuobisa-Darko, T. (2020). Leaders' Behaviour as a Determinant of Employee Performance in Ghana: the Mediating Role of Employee Engagement. *Public Organization Review*. doi:10.1007/s11115-019-00460-6
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2018). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. doi:10.1108/EBHRM-01-2018-0007
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59 (4). doi:10.1108/IJLMA-03-2016-0031
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5 (1), 69-85. doi:10.1177/2278533716671630
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-019-00340-9
- Rahaman, H., Camps, J., Decoster, S., & Stouten, J. (2021). Ethical leadership in times of change: the role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance. *Personnel Review*, 630-647.
- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi. *Personnel Review*, 46 (2), 371-388. doi:10.1108/PR-08-2015-0226
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 162-180. doi:10.1108/EBHRM-01-2015-0001
- Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., & Gede Sarmawa, W. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. doi:10.1108/IJPPM-03-2018-0124
- Zadrozny, J., McClure, C., Lee, J., & Jo, I. (2016). Designs, Techniques, and Reporting Strategies in Geography Education: A Review of Research Methods. *Review of International Geographical Education Online*, 6 (3), 216-233.