

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi
Pada Industri Perhotelan Bintang Dua di Jombang)**

Reza Rifky Febriyan Syah ¹, Nurali ²
STIE PGRI Dewantara Jombang

Correspondence		
Email: nurali@stiedewantara.ac.id	No. Telp:	
Submitted 27 Januari 2025	Accepted 2 Februari 2025	Published 3 Februari 2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang melalui variabel keterikatan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Netral dan Hotel Fatma Jombang yaitu sebanyak 43 karyawan. Teknik analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, analisis SEM-PLS dengan menggunakan software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan kinerja karyawan, kepemimpinan etis dapat meningkatkan keterikatan karyawan, keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan keterikatan karyawan memediasi peningkatan kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan Etis, Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan

Abstract

This research aims to analyze and explain the influence of ethical leadership on the performance of employees in the two-star hotel industry in Jombang through employee engagement variables. The research uses a quantitative approach with survey methods. The population and sample used in this research were employees of Hotel Neutral and Hotel Fatma Jombang, namely 43 employees. The analysis techniques used include validity tests, reliability tests, descriptive analysis, SEM-PLS analysis using SmartPLS 4.0 software. The research results show that ethical leadership can improve employee performance, ethical leadership can increase employee engagement, employee engagement can improve employee performance and employee engagement mediates increasing ethical leadership on employee performance.

Keywords : Ethical Leadership, Employee Engagement, Employee Performance

PENDAHULUAN

Industri pariwisata saat ini mengalami peningkatan menunjukkan arti penting sebuah hotel karena salah satu aspek utama penunjang keberhasilan sektor pariwisata adalah industri dibidang perhotelan. Industri perhotelan yang terjadi saat ini memberikan dampak yang sangat signifikan bagi kelangsungan pariwisata diberbagai kota. Perhotelan telah menyebabkan perubahan yang begitu cepat dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mampu menentukan arah dengan cepat dan memusatkan perhatian pada pelanggan (Noviastuti dan Astuti, 2021). Fenomena ini menunjukkan adanya tingkat persaingan antara industri perhotelan yang saling berlomba dengan mencurahkan seluruh potensi dan kemampuannya untuk menarik minat orang untuk menginap di hotel tersebut. Untuk itu industri perhotelan harus memiliki layanan dan kinerja karyawan yang kompeten agar memiliki tingkat hunian yang banyak peminatnya.

Kinerja karyawan menurut Prawirosentono, (2002) adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mathis dan Jackson (2012) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan, motivasi, dukungan dari pemimpin dan hubungan dengan organisasi.

Salah satu faktor kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dukungan dari pemimpin, pemberian dukungan dari pemimpin yang dapat memberikan sarana penunjang kerja, pelatihan, dan penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan/individu agar dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat jika kepemimpinan dalam perusahaan mampu memberikan penghargaan dan mendengarkan aspirasi karyawan.

Kepemimpinan etis merupakan cara pemilik atau manager perhotelan mempengaruhi karyawan dengan nilai-nilai kebaikan sebagai landasan untuk mengambil keputusan atau tindakan para pemimpin dalam memberikan contoh atau mengajarkan karyawannya berperilaku yang baik (Yukl et al., 2013). Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka akan lebih termotivasi dan berkomitmen untuk bekerja secara optimal.

Mathis dan Jackson (2012) mengatakan bahwa faktor kinerja karyawan selain kepemimpinan juga tentang hubungan dengan organisasi atau keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan mereka, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap kinerja mereka penting bagi harga diri mereka (Mercer, et al. dalam Sembiring et al., 2014).

Schaufeli & Bakker, (2006) keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja yang dikarakteristikan oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (fokus). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk terlibat aktif dalam perusahaan akan membawa peningkatan kinerja karyawannya secara signifikan.

Keterikatan yang kuat dan positif akan mendukung kinerja karyawan, sehingga kepemimpinan etis memiliki efek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung dan melalui keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan ini sebagai variabel mediasi digunakan untuk memahami hubungan atau proses yang mendasari apakah kepemimpinan etis mempengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi keterikatan karyawan. Dengan demikian mediasi berfungsi untuk memperjelas sifat hubungan antara kepemimpinan etis dengan kinerja karyawan.

Industri perhotelan bintang dua di jombang cukup banyak namun penelitian ini berfokus kepada Hotel Netral dan Hotel Fatma yang memiliki rating bintang yang tinggi. Sehingga tingkat hunian kamar di kedua hotel tersebut lebih banyak peminatnya dibandingkan dengan hotel bintang dua lainnya yang berada di Jombang. Fenomena ini menunjukkan adanya tingkat persaingan antara hotel Fatma dan hotel Netral yang saling berlomba dengan mencurahkan seluruh potensi dan kemampuannya untuk menarik minat orang untuk menginap di hotel tersebut. Kinerja karyawan yang baik atas strategi kepemimpinan yang baik dalam mengarahkan kepada seluruh karyawan untuk melakukan pelayanan yang terbaik pada konsumennya.

Dari hasil pengamatan awal, diperoleh informasi bahwa tingkat kinerja karyawan di kedua industri perhotelan tersebut cukup tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan merasa nyaman dan puas bekerja di kedua industri perhotelan tersebut, kondisi ini diduga karena gaya kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan yang ada di kedua industri perhotelan tersebut telah dijalankan dengan baik.

Namun dari penelitian terdahulu terdapat hasil bahwa masih ditemukan inkonsisten, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan (Herawati & Prayekti, 2017). Berbeda dengan penelitian Koesworo et al., (2022) dan Kumalasari et al., (2023) yang hasilnya kepemimpinan etis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga dimungkinkan ada variabel lain yang dapat membantu pencapaian kinerja karyawan agar lebih maksimal, dalam hal ini yaitu variabel keterikatan karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Apakah kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang? (2) Apakah kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang? (3) Apakah keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang? (4) Apakah keterikatan karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang?

Tujuan penelitian adalah sebagai: (1) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang. (2) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang. (3) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang. (4) Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi studi manajemen khususnya dalam lingkup sumber daya manusia (SDM) sebagai tambahan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan ataupun referensi untuk penelitian berikutnya dengan tema yang berkaitan. Selain itu dapat menjadi rujukan bagi pimpinan di industri perhotelan dalam menganalisis dan mengevaluasi terkait kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis merupakan cara pemilik atau manager perhotelan mempengaruhi karyawan dengan nilai-nilai kebaikan sebagai landasan untuk mengambil keputusan atau tindakan para pemimpin dalam memberikan contoh atau mengajarkan karyawannya berperilaku yang baik (Yukl et al., 2013). Penelitian lain yang mendefinisikan kepemimpinan etis adalah Engelbrecht et al., (2017) mendefinisikan kepemimpinan etis harus bertindak secara proaktif mengelola moralitas, dan mengacu pada upaya pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dan membimbing mereka berperilaku etis. Kepemimpinan etis yang disampaikan Brown et al., (2005) memiliki 10 indikator yaitu, menghargai pendapat, mendisiplinkan karyawan, mempunyai etika yang baik, perhatian terhadap karyawan, adil dan seimbang, dapat dipercaya, bijak dalam mengambil keputusan, memberi contoh yang baik, mendefinisikan kesuksesan, membahas etika dengan karyawan.

Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* (tuntutan kerja) (Mercer, et al. dalam Sembiring et al., 2014). Penelitian lain yang memberikan definisi terkait keterikatan karyawan adalah Schaufeli & Bakker, (2006) keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja. Keterikatan karyawan yang disampaikan Schaufeli & Bakker, (2006) memiliki 3 dimensi, yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (fokus).

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2001). Menurut Prawirosentono, (2002) kinerja adalah hasil yang dapat

dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan yang disampaikan Koopmans et al., (2012) memiliki 3 dimensi yaitu, *Task Performance* (Kinerja Tugas), *Contextual Performance* (Kinerja Kontekstual), dan *Counterproductive Work Behavior* (Perilaku Kerja Kontraproduktif).

Hubungan antara Kepemimpinan Etis dan Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2012) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan, motivasi, dukungan dari pemimpin, hubungan dengan organisasi. Dari pendapat di atas faktor kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dukungan dari pemimpin, pemberian dukungan dari pemimpin yang dapat memberikan sarana penunjang kerja, pelatihan, dan penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan/individu agar dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat jika pemimpin dalam perusahaan mampu memberikan penghargaan dan mendengarkan aspirasi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Herawati & Prayekti, (2017) dan Runtuwene et al., (2018) hasilnya kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat dikembangkan sebuah hipotesis:

H1: Diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara Kepemimpinan Etis dan Keterikatan Karyawan

Hanim,et.all (2014) faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan sehingga bertahan di dalam perusahaannya adalah mengerjakan pekerjaan yang menarik dan menantang, memiliki pertumbuhan karir dan pembelajaran serta kesempatan berkembang, bekerja dengan orang-orang tepat, kepemimpinan, mendapatkan gaji yang adil, adanya manajemen yang suportif, dan adanya pengakuan serta penghargaan. Kepemimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, sehingga dapat mempererat keterikatan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Kurnia, (2022), hasilnya kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Ashfaq et al., (2021) terdapat hasil bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Oleh karena itu, dapat dikembangkan sebuah hipotesis:

H2: Diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap keterikatan karyawan.

Hubungan antara Keterikatan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2012) mengatakan bahwa faktor kinerja karyawan tentang hubungan dengan organisasi atau keterikatan karyawan, jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi memiliki keterikatan yang erat, karena tempat bekerja kondisi organisasi mempunyai sifat menghadirkan suasana yang menyenangkan maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan baik dan giat sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo & Setiawan, (2017), hasilnya keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Nugroho & Ratnawati, (2021) juga menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat dikembangkan sebuah hipotesis:

H3: Diduga terdapat pengaruh antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan Karyawan

Kepemimpinan yang baik dan terbuka akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja, sehingga karyawan akan semakin terikat dalam tujuan perusahaan yang diharapkan. Keterikatan karyawan diartikan sebagai proses partisipasi kerja dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Keterikatan karyawan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan (Rahmi, Amelia dan Mulyadi, 2018). Keterikatan karyawan dan kinerja karyawan mempunyai peran penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Keterikatan karyawan yang tinggi khususnya pada perusahaan yang bergerak dibidang industri sangatlah penting karena kinerja karyawan dapat membantu perusahaan seperti peningkatan efisiensi, tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan tingkat *turnover* karyawan yang rendah (Wilson, 2009). Terdapat indikator keterikatan karyawan untuk mengetahui pengaruh terhadap kepemimpinan etis dan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sentoso & Putra, (2021) Kepemimpinan etis berpengaruh positif langsung terhadap keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Keterikatan karyawan memiliki peran mediator dalam menghubungkan kepemimpinan etis dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat dikembangkan sebuah hipotesis: H4: Diduga keterikatan karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sugiyono, (2019) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif bertujuan mengevaluasi hubungan antara variabel pada objek penelitian dengan sebab akibat. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh yaitu dengan menjadikan seluruh anggota populasi menjadi sampel, pengumpulan data menggunakan angket. Penelitian ini menggunakan jenis *explanatory research* yang dimaksudkan untuk menjelaskan kedudukan dari variabel-variabel yang sedang diteliti serta pengaruh antar masing-masing variabel. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan cara penyebaran angket, wawancara dan dokumentasi. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Populasi dan sampel penelitian ini adalah karyawan hotel bintang dua di Jombang yang berjumlah 43 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM-PLS dengan menggunakan bantuan program SmartPLS versi 4.0, untuk mengetahui uji model, uji hipotesis, dan uji mediasi.

Pengukuran Variabel

Semua variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan pengukuran likert 5 poin. Skala kepemimpinan etis diadaptasi dan dimodifikasi dari Brown et al., (2005) dengan menggunakan 10 item pernyataan. Skala keterikatan karyawan diadaptasi dan dimodifikasi dari Schaufeli et al., (2006) dengan menggunakan 9 item pernyataan. Skala kinerja karyawan diadaptasi dan dimodifikasi dari Koopmans et al., (2012) menggunakan 18 item pernyataan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil kuesioner penelitian yang telah diisi oleh responden, diperoleh gambaran terkait data demografi dan karakteristik dari responden berdasarkan jenis kelamin, usia, serta tingkat pendidikan sebagaimana berikut.

Tabel 1. Data Demografi Responden

Karakteristik	N	%
---------------	---	---

Jenis Kelamin	Laki-laki	19	44,1%
	Perempuan	24	55,8%
Usia	< 25 tahun	24	55,8%
	25-40 tahun	13	30,2%
	>40	6	13,9%
Tingkat Pendidikan	SMP	-	-
	SMA	41	95,3%
	S1	2	4,6%

Statistik Deskriptif Variabel

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner penelitian diperoleh hasil jawaban responden terhadap masing-masing variabel sebagai berikut.

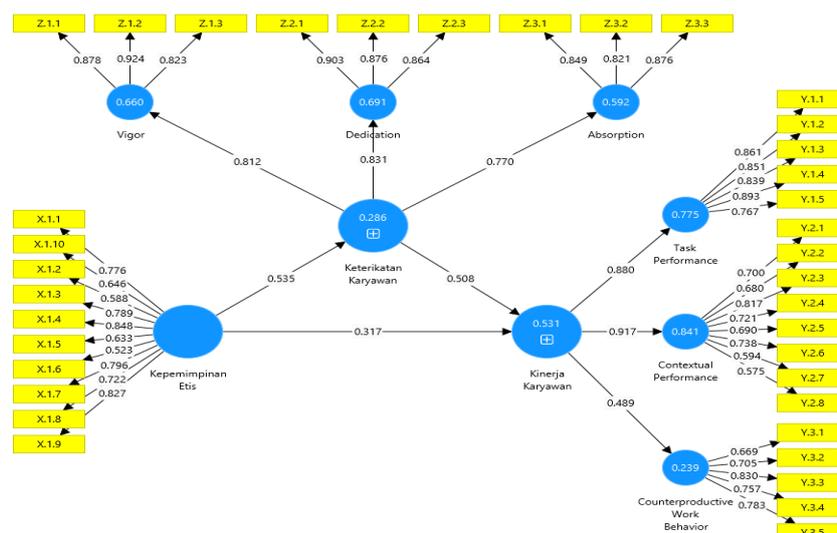
Tabel 2. Hasil Statistik Variabel

Variabel	Mean	Kategori
Kepemimpinan Etis	4.06	Tinggi
Keterikatan Karyawan	3.79	Tinggi
Kinerja Karyawan	3.85	Tinggi

Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel kepemimpinan etis sebesar 4.06, nilai tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan etis pimpinan industri perhotelan bintang dua di Jombang sudah berjalan dengan baik. Pada variabel keterikatan karyawan sebesar 3.79, nilai tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap keterikatan karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang sudah dijalankan oleh seluruh karyawan dengan baik. Pada variabel kinerja karyawan sebesar 3.85, nilai tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan atau mengindikasikan bahwa kinerja karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang sudah baik.

Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian *outer* model (model pengukuran) dalam penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel konstruk dengan indikator atau variabel latennya.



Gambar 1. Output Outer Model

Pada pengujian *outer* model yang diuji pertama adalah *convergent validity* yang dilakukan untuk mengukur validitas indikator reflektif sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari nilai *outer loading*. Outer loading memiliki tingkat validitas tinggi jika nilai lebih dari 0,7. Namun menurut Hair, et. al (2022), nilai antara 0,4 – 0,7 pada kondisi tertentu harus

tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan dengan memperhatikan kontribusinya terhadap validitas.

Tabel 3. Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Item	Nilai <i>Outer Loading</i>	Batasan	Keputusan
Kepemimpinan Etis (X)	X.1.1	0.776	0,5	Valid
	X.1.2	0.588	0,5	Valid
	X.1.3	0.789	0,5	Valid
	X.1.4	0.848	0,5	Valid
	X.1.5	0.633	0,5	Valid
	X.1.6	0.523	0,5	Valid
	X.1.7	0.796	0,5	Valid
	X.1.8	0.722	0,5	Valid
	X.1.9	0.827	0,5	Valid
	X.1.10	0.646	0,5	Valid
Keterikatan Karyawan (Z)	Z.1.1	0.878	0,5	Valid
	Z.1.2	0.924	0,5	Valid
	Z.1.3	0.823	0,5	Valid
	Z.2.1	0.903	0,5	Valid
	Z.2.2	0.876	0,5	Valid
	Z.2.3	0.864	0,5	Valid
	Z.3.1	0.849	0,5	Valid
	Z.3.2	0.821	0,5	Valid
	Z.3.3	0.876	0,5	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1.1	0.861	0,5	Valid
	Y.1.2	0.851	0,5	Valid
	Y.1.3	0.839	0,5	Valid
	Y.1.4	0.893	0,5	Valid
	Y.1.5	0.767	0,5	Valid
	Y.2.1	0.700	0,5	Valid
	Y.2.2	0.680	0,5	Valid
	Y.2.3	0.817	0,5	Valid
	Y.2.4	0.721	0,5	Valid
	Y.2.5	0.690	0,5	Valid
	Y.2.6	0.738	0,5	Valid
	Y.2.7	0.594	0,5	Valid
	Y.2.8	0.575	0,5	Valid
	Y.3.1	0.669	0,5	Valid
	Y.3.2	0.705	0,5	Valid
Y.3.3	0.830	0,5	Valid	
Y.3.4	0.757	0,5	Valid	
Y.3.5	0.783	0,5	Valid	

Selanjutnya adalah pengujian validitas diskriminan (*discriminant validity*) Abdillah dan Jogiyanto (2015) menjelaskan validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loadings* yang menunjukkan bahwa *loading* ke konstruk lain bernilai lebih rendah daripada *loading* ke konstruk variabel.

Tabel 4. Hasil Pengujian *Cross Loading*

Item	Kepemimpinan Etis (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Keterikatan Karyawan (Z)
X.1.1	0.776	0.412	0.466
X.1.2	0.588	0.254	0.254
X.1.3	0.789	0.451	0.564
X.1.4	0.848	0.594	0.523

Item	Kepemimpinan Etis (X)	Kinerja Karyawan (Y)	Keterikatan Karyawan (Z)
X.1.5	0.633	0.386	0.288
X.1.6	0.523	0.346	0.204
X.1.7	0.796	0.262	0.411
X.1.8	0.722	0.387	0.472
X.1.9	0.827	0.284	0.403
X.1.10	0.646	0.349	0.477
Y.1.1	0.594	0.473	0.792
Y.1.2	0.540	0.458	0.725
Y.1.3	0.411	0.389	0.768
Y.1.4	0.422	0.442	0.733
Y.1.5	0.507	0.452	0.685
Y.2.1	0.388	0.572	0.678
Y.2.2	0.217	0.474	0.628
Y.2.3	0.439	0.528	0.833
Y.2.4	0.381	0.479	0.591
Y.2.5	0.391	0.410	0.615
Y.2.6	0.310	0.345	0.668
Y.2.7	0.139	0.291	0.515
Y.2.8	0.296	0.345	0.476
Y.3.1	0.333	0.506	0.554
Y.3.2	0.076	0.148	0.340
Y.3.3	0.341	0.435	0.475
Y.3.4	0.039	0.228	0.245
Y.3.5	0.179	0.254	0.342
Z.1.1	0.602	0.678	0.374
Z.1.2	0.582	0.741	0.507
Z.1.3	0.328	0.713	0.419
Z.2.1	0.345	0.772	0.548
Z.2.2	0.434	0.786	0.580
Z.2.3	0.281	0.617	0.502
Z.3.1	0.245	0.671	0.455
Z.3.2	0.190	0.552	0.411
Z.3.3	0.286	0.720	0.443

Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat ditentukan dengan korelasi antar variabel laten dengan melihat akar AVE berdasarkan nilai *fornell-larcker criterion*. Pada pengujian *fornell-larcker criterion*, validitas diskriminan dapat dikatakan baik jika akar dari AVE pada konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya (Sekaran & Bougie, 2016).

Tabel 5. Hasil Pengujian Fornell-Larker Criterion

	Kepemimpinan Etis (X)	Keterikatan Karyawan (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepemimpinan Etis (X)	(0.723)		
Keterikatan Karyawan (Z)	0.535	(0.698)	
Kinerja Karyawan (Y)	0.589	0.677	(0.706)

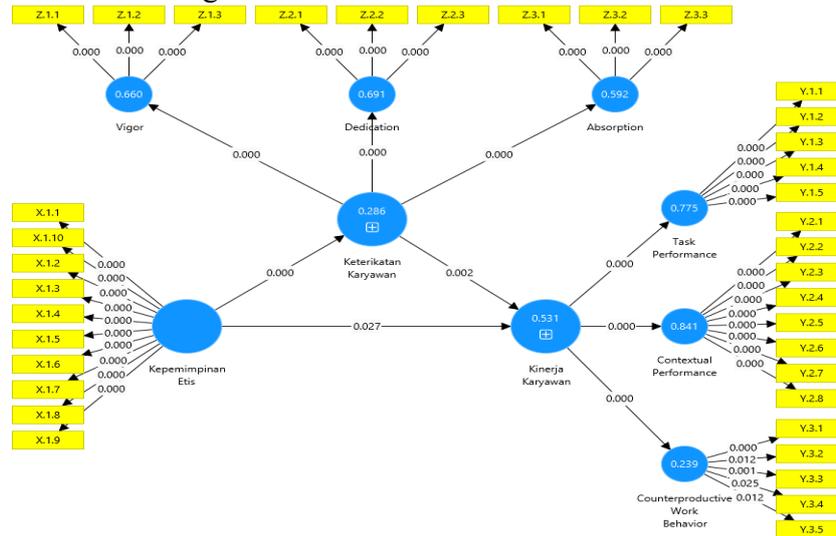
Kemudian *composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 (Ghozali, 2014). Hasil dari *cronbach alpha* didapatkan hasil bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel > 0,7, sehingga dikatakan bahwa masing-masing variabel penelitian ini telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha* dan disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Tabel 6. Hasil Pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)
Kepemimpinan Etis (X)	0.895	0.915	0.915
Keterikatan Karyawan (Z)	0.866	0.873	0.894
Kinerja Karyawan (Y)	0.888	0.910	0.906

Model Struktural (Inner Model)

Pengujian dilakukan dengan melihat hasil bootstrapping dengan tingkat signifikansi 0,05, sehingga diperoleh hasil sebagai berikut.



Gambar 2. Output Inner Model

Inner model dapat dievaluasi dengan melihat R-Square (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai T-Statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*) sebagaimana berikut.

Analisis Koefisien determinasi atau R-Square (R^2) dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tersebut. Dengan kata lain, R^2 merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Model ini digunakan dalam penelitian untuk mengetahui pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *R-Square* 0,67 diartikan tinggi, 0,33 diartikan sedang, dan 0,19 diartikan lemah (Ghozali & Latan 2015).

Tabel 7. Hasil Pengujian R-Square

Variabel	R-Square	R-square adjusted
Keterikatan Karyawan (Z)	0.286	0,269
Kinerja Karyawan (Y)	0.531	0,507

Disamping melihat besarnya nilai *R-Square*, evaluasi hasil metode struktural dapat juga dilakukan dengan menggunakan Q^2 *prediktif relevansi*, nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *prediktif relevansi*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *prediktif relevansi* (Ghozali & Latan 2015). Nilai Q^2 *predictive relevance* 0.02, 0.15, dan 0.35 menunjukkan model lemah, moderate, dan kuat. Nilai Q^2 pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.531) (1 - 0.286)$$

$$Q^2 = 1 - (0.469) (0.714)$$

$$Q^2 = 1 - 0.334$$

$$Q^2 = 0.666$$

Evaluasi *path coefficient (direct effect)* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel eksogen kepada variabel endogen. Koefisien jalur (*path coefficients*) juga berguna untuk menguji hipotesis dan menunjukkan arah hubungan pada variabel, apakah suatu hipotesis memiliki arah yang positif atau negatif. Pengujian hipotesis dengan aplikasi SmartPLS 4.0 adalah dengan prosedur *bootstrapping* agar dapat mengetahui pengaruh antar variabel dengan melihat nilai signifikansinya. Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini adalah 5%. Dengan demikian, apabila *p-value* $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan *t-statistics* $> 1,96$.

Tabel 8. Hasil Pengujian Path Coefficient dan Indirect Effect

	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
Kepemimpinan Etis -> Keterikatan Karyawan	0.535	5.383	0.000
Kepemimpinan Etis- > Kinerja Karyawan	0.317	2.225	0.027
Keterikatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.508	3.054	0.002
Kepemimpinan Etis -> Keterikatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.272	2.292	0.022

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua model *direct effect* dan *indirect effect* pada penelitian ini menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis di industri perhotelan bintang dua Jombang sudah diterima karyawan dengan baik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan etis yang dimaksud seperti pemimpin menghargai pendapat karyawan, disiplin, perhatian, memperlakukan adil dan seimbang, serta dalam mengambil keputusan yang bijaksana, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang terbentuk seperti kemampuan merencanakan pekerjaan, menetapkan prioritas, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, efisiensi kerja, inisiatif, keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan, serta sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2012) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dukungan dari pemimpin, pemberian dukungan dari pemimpin yang dapat memberikan sarana penunjang kerja, pelatihan, dan penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan atau individu agar dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat jika pemimpin dalam perusahaan mampu memberikan penghargaan dan mendengarkan aspirasi karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Herawati & Prayekti, (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Runtuwene et al., (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Keterikatan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis di industri perhotelan bintang dua Jombang sudah diterima dengan baik sehingga berdampak pada peningkatan keterikatan karyawan. Kepemimpinan etis yang dimaksud seperti pemimpin mendengarkan pendapat karyawan, disiplin, perhatian, memperlakukan adil dan seimbang, serta dalam mengambil keputusan yang bijaksana, sehingga berdampak pada peningkatan keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan yang terbentuk seperti mengerjakan pekerjaan yang menarik dan menantang, memiliki pertumbuhan karir dan pembelajaran serta kesempatan berkembang, bekerja dengan orang-orang tepat, kepemimpinan, mendapatkan gaji yang adil, adanya manajemen yang suportif, dan adanya pengakuan serta penghargaan.

Menurut Hanim, et. all (2014) kepemimpinan etis yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi pendekatan mereka terhadap pekerjaan mereka. Kepemimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, sehingga dapat mempererat keterikatan karyawan. Sebagai imbalannya karyawan akan menunjukkan hasil pekerjaan yang positif sesuai dengan perilaku dan tindakan yang mereka terima dari pemimpin maupun organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Kurnia (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ashfaq et al., (2021) yang juga menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan di industri perhotelan bintang dua Jombang sudah diterima dengan baik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Keterikatan karyawan yang dimaksud seperti mengerjakan pekerjaan yang menarik dan menantang, memiliki pertumbuhan karir dan pembelajaran serta kesempatan berkembang, bekerja dengan orang-orang tepat, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang bekerja dalam keterikatan karyawan yang positif mampu merencanakan pekerjaan dengan baik, menetapkan prioritas, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, bekerja secara efisien, dan menunjukkan inisiatif serta sikap positif terhadap pekerjaan.

Mercer, et al. dalam Sembiring et al., (2014) menyatakan bahwa keterikatan karyawan merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* (tuntutan kerja). Selain itu karyawan yang lebih aktif terikat di tempat kerja memiliki kinerja karyawan yang lebih tinggi, yang dapat menyukseskan perusahaan dan meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Handoyo & Setiawan, (2017) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho & Ratnawati, (2021) juga menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterikatan Karyawan Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang terbukti memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan etis di industri perhotelan bintang dua Jombang sudah diterima karyawan dengan baik. Pengaruh ini menjelaskan bahwa persepsi karyawan tentang kepemimpinan etis menunjukkan bahwa pemimpin menghargai pendapat karyawan dengan baik, disiplin, perhatian, memperlakukan adil dan seimbang, serta dalam mengambil keputusan yang bijaksana. Sehingga karyawan akan membalas organisasi dengan menunjukkan keterikatan karyawan yang tinggi seperti mengerjakan pekerjaan yang menarik dan menantang, memiliki pertumbuhan karir dan pembelajaran serta kesempatan berkembang, bekerja dengan orang-orang tepat semangat yang tinggi. Dan mendorong kinerja karyawan semakin meningkat seperti merencanakan pekerjaan dengan baik, menetapkan prioritas, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, bekerja secara efisien, dan menunjukkan inisiatif serta sikap positif terhadap pekerjaan.

Kepemimpinan yang baik dan terbuka akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja, sehingga karyawan akan semakin terikat dalam tujuan perusahaan yang diharapkan. Keterikatan karyawan diartikan sebagai proses partisipasi kerja dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Keterikatan karyawan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan (Rahmi, Amelia dan Mulyadi, 2018). Keterikatan karyawan dan kinerja karyawan mempunyai peran penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Keterikatan karyawan yang tinggi khususnya pada perusahaan yang bergerak dibidang industri sangatlah penting karena kinerja karyawan dapat membantu perusahaan seperti peningkatan efisiensi, tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan tingkat *turnover* karyawan yang rendah (Wilson, 2009). Terdapat indikator keterikatan karyawan untuk mengetahui pengaruh terhadap kepemimpinan etis dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Sentoso & Putra, (2021) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan memiliki peran mediator parsial dalam menghubungkan kepemimpinan etis dengan kinerja karyawan, karena kepemimpinan etis dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dilakukan maka ditemukan kesimpulan pada penelitian ini. *Pertama*, kepemimpinan etis pada karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang dilaksanakan dengan baik sehingga berdampak pada tingginya kinerja karyawan. *Kedua*, kepemimpinan etis pada karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang dilaksanakan dengan baik sehingga berdampak pada keterikatan karyawan yang tinggi. *Ketiga*, keterikatan karyawan pada industri perhotelan bintang dua di Jombang sudah tinggi sehingga berdampak pada tingginya kinerja karyawan, *Keempat*, keterikatan karyawan industri perhotelan bintang dua di Jombang terbukti memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan.

Saran

1. Teoristis

Bagi penelitian selanjutnya, hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan atau referensi, untuk melakukan atau mengembangkan penelitian yang serupa, peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lain, misalnya variabel kemampuan, motivasi, dukungan dari pemimpin, hubungan dengan organisasi.

2. Praktis

Pihak industri perhotelan bintang dua di Jombang yang berfokus di Hotel Fatma dan Hotel Netral terutama pimpinan diharapkan dapat adil dalam mengambil keputusan dan komunikasi terhadap karyawan, hal tersebut dapat membantu karyawan untuk lebih bersemangat bekerja dan mengurangi ketidakpastian yang dapat mengganggu fokus kerja. Selain itu pihak industri perhotelan bintang dua di Jombang yang berfokus di Hotel Fatma dan Hotel Netral terutama pimpinan diharapkan dapat mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi seluruh karyawan, agar karyawan lebih bersemangat dan antusias dalam bekerja sehingga kinerja karyawan semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974.

- <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- 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>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Ghozali, I. dan H. L. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Hanim, M., Yuniati, Y., & Arijanto, S. (2014). Peningkatan Employee Engagement Untuk Teknisi Dan Karyawan Non Administrasi Itenas. *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 02(01), 217–227.
- Hasibuan, M. S. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herawati, J., & Prayekti, P. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Batik Di Jogjakarta. *SOSIOHUMANIORA: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(1). <https://doi.org/10.30738/sosio.v1i1.516>
- Koesworo, I., Supriyono, & Sutono. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(3), 183–192. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1144>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kumalasari, E. A., Muthalib, A. A., & Nur, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Keterampilan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi pada Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3(2), 171–182. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v3i2.157>
- Kurnia, H. (2022). Kepemimpinan Dan Keterlibatan Karyawan Pt Pln Rayon Talang Padang Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 7(2), 115–124. <https://doi.org/10.24967/jmb.v7i2.1382>
- Mathis, R. L. dan J. H. J. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta.
- Noviastuti dan Astuti. (2021). USAHA FOOD AND BEVERAGE PRODUCT DALAM MENINGKATKAN REVENUE DI GRAND PURI SARON BOUTIQUE HOTEL YOGYAKARTA.
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VOICE BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Prawirosentono, S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Cetakan Kedelapa. BPFE. Yogyakarta.
- Rqdog, S., Rqr, V. D. U., & Sembiring, I. J. (2014). Kepuasan Pelanggan Dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan. 15(1), 1–10.

- Runtuwene, R. F., Pio, J. R., & Maudul, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(3), 1–23.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December*, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sentoso, A., & Putra, F. S. (2021). Analysis of the Ethical Effect of Leadership on Employee Performance and Moderated With Employee. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 2021(4), 447–464. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAAR>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Wilson, K. (2009). *A Survey of Employee Engagement. A Dissertation. Faculty of the Raduate School. University of Missouri-Columbia*.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>