

PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DENGAN *SELF-EFFICACY* DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* SEBAGAI MEDIASI (Studi pada Karyawan *Edu-Tech* Jakarta)

Muhammad Alfi Hussain

*Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
m.alfihussain27@gmail.com*

Eisha Lataruva

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

ABSTRACT

The edutech startup industry in Indonesia is currently experiencing rapid growth but is also confronting significant challenges in retaining employee engagement. Company X, as a leading startup in this sector, must ensure the dedication of its employees amidst high work dynamics and pressure. This study is motivated by inconsistencies in previous literature regarding the direct influence of ethical leadership on employee engagement, as well as the need to understand the internal mechanisms that bridge this relationship, namely through employees' psychological and affective factors.

This research aims to test and prove that ethical leadership positively influences employee engagement, mediated by self-efficacy (self-confidence) and organizational commitment (emotional attachment). Data collection for this study involved 80 permanent employees of Company X using a census method. The data obtained were subsequently analyzed using the Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Square (PLS) method.

Based on the research findings, it was found that ethical leadership has a positive but insignificant effect on employee engagement, while it has a positive and significant effect on self-efficacy and organizational commitment. Furthermore, self-efficacy and organizational commitment were proven to have a positive and significant influence on employee engagement, and both successfully mediated the relationship between ethical leadership and employee engagement. This conclusion underscores that ethical leaders succeed in enhancing employee engagement through the development of self-efficacy and organizational commitment.

Keywords: Ethical Leadership, Employee Engagement, Organizational Commitment, Self-Efficacy, Social Exchange Theory.

PENDAHULUAN

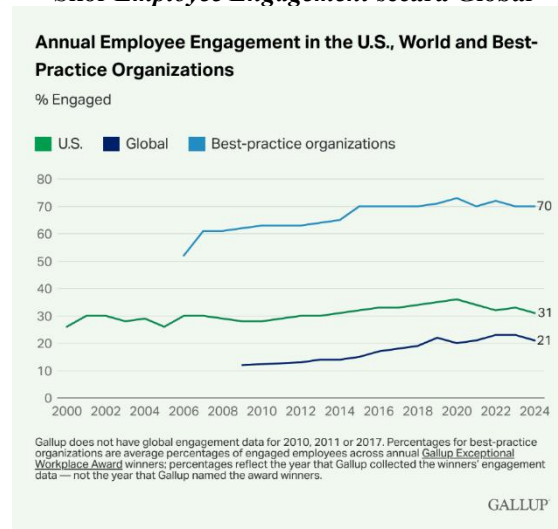
Perkembangan dunia bisnis yang semakin dinamis di era modern tidak hanya menuntut organisasi untuk unggul dalam inovasi produk, strategi pemasaran, dan efisiensi operasional, tetapi juga dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai inti keunggulan kompetitif. Perkembangan teknologi digital, globalisasi, serta perubahan nilai generasi muda mengubah cara kerja secara signifikan. Keberhasilan organisasi kini tidak lagi sekadar diukur dari kinerja finansial, melainkan dari kemampuan perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang adil, berintegritas, dan mampu menumbuhkan kepercayaan serta keterlibatan karyawan. Menurut Islam et al. (2024), keberhasilan jangka panjang organisasi ditentukan oleh kualitas hubungan pemimpin dengan karyawan, dengan kepercayaan dan nilai etika sebagai fondasi dalam membangun komitmen dan motivasi kerja.

Namun, keterlibatan karyawan masih menjadi tantangan global. Jia et al. (2022) menyoroti adanya kesenjangan antara nilai yang dikomunikasikan perusahaan dan pengalaman nyata karyawan, yang berdampak pada menurunnya semangat kerja, meningkatnya stres, serta intensi berpindah kerja. Silva et al. (2023) juga menjelaskan bahwa hilangnya makna dan nilai dalam pekerjaan menurunkan motivasi dan rasa memiliki, sedangkan Monje-Amor et al. (2021) menambahkan bahwa keterlibatan dapat berkurang ketika organisasi gagal menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan psikologis dan kejelasan peran. Hal ini menegaskan bahwa *employee engagement* dipengaruhi bukan hanya faktor ekonomi, tetapi juga pengalaman emosional dan nilai moral di tempat kerja.

Employee engagement adalah kondisi keterlibatan psikologis positif yang ditandai semangat, dedikasi, dan ketertarikan dalam bekerja (Schaufeli & Bakker, 2004), serta mencerminkan keterikatan psikologis dan emosional individu terhadap pekerjaannya (Ashfaq et al., 2021). Islam et al. (2024) menegaskan engagement berfungsi sebagai jembatan antara kepemimpinan dan perilaku kerja, karena melalui engagement potensi individu terkonversi menjadi kontribusi nyata. Wibawa & Takahashi (2021) menambahkan bahwa engagement merupakan keterikatan emosional yang mendorong motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab.

Data Gallup menunjukkan penurunan *employee engagement* global pada 2024 dari 23% menjadi 21% dan hanya terjadi dua kali dalam 12 tahun terakhir (2020 dan 2024), sebagaimana disajikan pada Gambar 1 berikut.

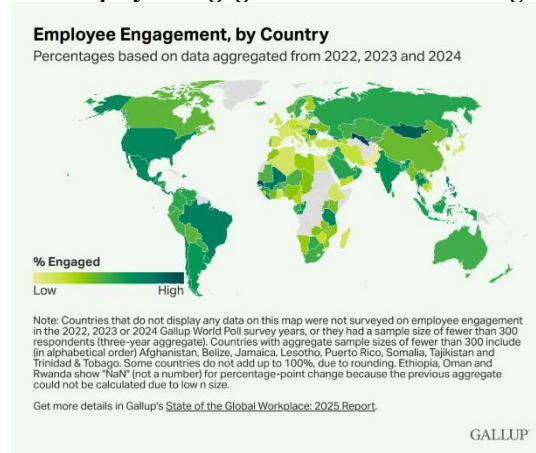
Gambar 1
Skor Employee Engagement secara Global



Sumber: Gallup Website, 2025

Berdasarkan Gambar 1, penurunan sebesar 2 poin pada 2024 menunjukkan melemahnya keterlibatan karyawan secara global dan menegaskan bahwa isu *engagement* masih menjadi tantangan yang perlu mendapat perhatian serius. Pada level regional, meskipun 26% pekerja Asia Tenggara termasuk *Thriving (Engaged)*, terdapat 68% yang melakukan *Quiet Quitting (Not Engaged)*. Kondisi ini disajikan pada Gambar 2 dan Gambar 3 berikut.

Gambar 1
Skor Employee Engagement Berdasarkan Negara



Sumber: Gallup Website, 2025

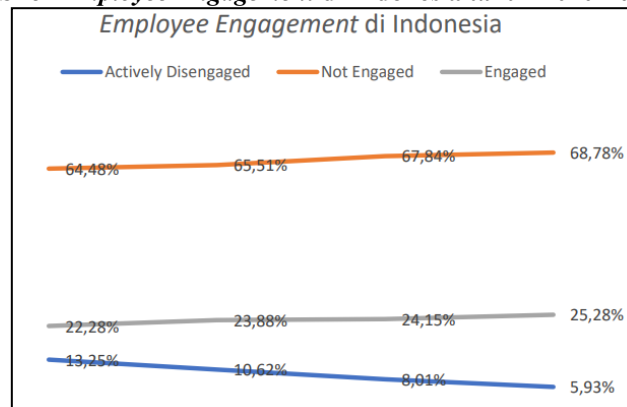
Gambar 3
Data Pekerja *Quiet Quitting* di Asia Tenggara



Sumber: Gallup Website, 2025

Berdasarkan Gambar 2 dan Gambar 3, meskipun capaian engagement di beberapa negara tampak cukup baik, proporsi pekerja yang *not engaged* di Asia Tenggara masih mendominasi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara keterlibatan yang terlihat secara agregat dengan realitas keterikatan psikologis karyawan di kawasan tersebut. Di Indonesia, persentase *Not Engaged* meningkat hingga 68,78% (Zhafira et al., 2024), mengindikasikan mayoritas tenaga kerja bekerja transaksional tanpa ikatan emosional kuat yang disajikan pada Gambar 4 berikut.

Gambar 2
Skor *Employee Engagement* di Indonesia tahun 2020-2023



Sumber: Zhafira et al. (2024).

Berdasarkan Gambar 4, peningkatan proporsi *Not Engaged* mengindikasikan bahwa mayoritas tenaga kerja cenderung bekerja secara transaksional tanpa ikatan emosional yang kuat. Perubahan lanskap kerja akibat ekonomi digital dan startup turut membuat generasi muda lebih menuntut keseimbangan hidup dan kebermaknaan kerja (Wibawa & Takahashi, 2021).

Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi krusial. Pemimpin tidak hanya dituntut mencapai target, tetapi juga membangun budaya berlandaskan moral, keadilan, dan empati. *Ethical leadership* didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang menunjukkan keadilan, integritas, dan keteladanan moral (Brown et al., 2005). Sejumlah studi menemukan *ethical leadership* berkontribusi pada sikap dan perilaku positif karyawan, namun pengaruhnya terhadap engagement tidak selalu langsung (Ashfaq et al., 2021). Salah satu mekanismenya adalah *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya mengorganisasi dan melaksanakan tindakan untuk mencapai hasil tertentu (Bandura, 2001) dan berfungsi efektif di berbagai situasi (Chen et al., 2001). Ilyas et al. (2020) menunjukkan *self-efficacy* memperkuat hubungan antara perilaku etis pemimpin dan kepercayaan karyawan. Mekanisme lainnya adalah *organizational commitment*, yaitu keterikatan emosional dan loyalitas individu terhadap organisasi (Hunt et al., 2012 dalam Ashfaq et al., 2021), serta kondisi psikologis ketika individu merasa terikat karena makna kerja dan rasa menjadi bagian yang dihargai (Fry et al., 2021). Ashfaq et al. (2021) menyatakan *organizational commitment* dapat menjadi penghubung antara *ethical leadership* dan *employee engagement*, dan kombinasi *self-efficacy* serta *commitment* menjadi mediasi yang signifikan.

Relevansi isu ini semakin kuat pada startup, termasuk industri *Education Technology (Edu-Tech)* di Jakarta. IMARC Group (2025) mencatat pasar *Edu-Tech* Indonesia sebesar USD 3,23 miliar pada 2024 dan diproyeksikan menjadi USD 8,81 miliar pada 2033 (CAGR 11,79%). sebagaimana disajikan pada Gambar 5 berikut.

Gambar 3
Indonesia Edtech Market Forecast



Berdasarkan Gambar 5, pertumbuhan industri *Edu-Tech* menunjukkan prospek ekonomi yang kuat, namun pertumbuhan tersebut tidak selalu sejalan dengan stabilitas SDM. Mandiri Institute (2024) melaporkan 65% startup *Edu-Tech* mengalami kesulitan besar mempertahankan talenta, sementara laporan PwC Indonesia (2024) menjelaskan Tech Winter memicu kecemasan kerja dan penurunan *self-efficacy* akibat beban kerja meningkat dan ketidakpastian karir.

Fenomena ini tercermin pada Perusahaan X, sebuah *startup Edu-Tech* di Jakarta Selatan yang berdiri pada Januari 2021. Berdasarkan observasi penulis selama magang 7 bulan dan wawancara dengan Matthew Caesar (*Talent Support Officer*), nilai *ethical leadership* telah terimplementasi, namun *employee engagement* belum stabil. Prasurvei terhadap 15 karyawan menunjukkan *self-efficacy* relatif kuat, tetapi *engagement* rendah, dengan 60% responden tidak antusias dan 66,7% merasa waktu berjalan lambat. sebagaimana disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1
Prasurvei Perusahaan X

No.	Pertanyaan	Jawaban			
		Ya (Orang)	Persentase (%)	Tidak (Orang)	Persentase (%)
1.	Ethical Leadership				
	Atasan saya mendengarkan apa yang ingin disampaikan karyawan.	10	66,7%	5	33,3%
	Atasan saya membuat keputusan yang adil dan seimbang.	6	40%	9	60%
	Atasan saya dapat dipercaya.	9	60%	6	40%
2.	Self-Efficacy				
	Saya mampu mencapai sebagian besar tujuan yang telah saya tetapkan untuk diri saya.	12	80%	3	20%
	Ketika menghadapi tugas yang sulit, saya yakin dapat menyelesaikannya.	10	66,7%	5	33,3%
	Saya merasa mampu mengatasi berbagai tantangan dengan sukses.	11	73,3%	4	26,7%
3.	Organizational Commitment				
	Saya ingin menghabiskan sisa karier saya di organisasi ini.	8	53,3%	7	46,7%

4. Employee Engagement	Saya merasa masalah organisasi ini adalah masalah saya sendiri.	5	33,3%	10	66,7%
	Saya merasa sangat loyal terhadap organisasi ini.	9	60%	6	40%
	Di tempat kerja, saya mampu bekerja dengan waktu yang lama.	11	73,3%	4	26,7%
	Saya antusias terhadap pekerjaan saya.	6	40%	9	60%
	Waktu terasa berlalu sangat cepat saat saya bekerja.	5	33,3%	10	66,7%

Sumber: Prasurvei 15 Orang Karyawan Tetap Perusahaan X

Berdasarkan Tabel 1, terlihat adanya gap antara *self-efficacy* yang relatif tinggi dan *employee engagement* yang cenderung rendah. Selain itu, terdapat inkonsistensi pada *ethical leadership*, di mana 66,7% karyawan merasa didengar namun 60% menilai keputusan atasan tidak adil. Kondisi ini berdampak pada *organizational commitment*, ditunjukkan oleh 66,7% responden yang menganggap masalah organisasi bukan masalah mereka, sehingga menggambarkan *engagement* yang belum stabil. Selain fenomena, terdapat research gap pada temuan terdahulu, sebagaimana disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 1
Research Gap

Fenomena	Peneliti	Hasil
Perbedaan hasil penelitian terkait hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i> .	• Jia et al. (2022)	<i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> (Jia et al., 2022; Wibawa & Takahashi, 2021).
	• Wibawa & Takahashi (2021)	
	• Ashfaq et al. (2021)	<i>Ethical Leadership</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> , melainkan memerlukan mediator seperti <i>Self-Efficacy</i> dan <i>Organizational Commitment</i> (Ashfaq et al., 2021; Islam et al., 2024).
	• Islam et al. (2024)	

Sumber: Artikel-artikel ilmiah yang diolah Peneliti, (2025).

Berdasarkan Tabel 2, perbedaan temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan *ethical leadership* dan *employee engagement* masih belum konsisten, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut dengan memasukkan mekanisme mediasi. Berdasarkan fenomena dan *research gap* tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee engagement* dengan *self-efficacy* dan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi pada karyawan *Edu-Tech* di Jakarta.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Hubungan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) diasumsikan dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap tingkat *employee engagement* terkait pekerjaan. Menurut Brown et al. (2005) dalam Ashfaq et al. (2021), pemimpin etis berperilaku sesuai norma sosial yang berlaku dan mengomunikasikan nilai etika tersebut secara konsisten kepada bawahannya. Jia et al. (2022) membuka pandangan baru jika *ethical leadership* berpengaruh signifikan terhadap work engagement

melalui peningkatan rasa tanggung jawab dan kepercayaan terhadap organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Islam et al. (2024) menyatakan *ethical leadership* berperan penting terhadap semangat dan *employee engagement* melalui pembentukan kepercayaan serta passion pada pekerjaan. Hubungan tersebut dapat dijelaskan dengan kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menyatakan adanya hubungan terhadap individu dalam organisasi bersifat timbal balik. H1: *Ethical Leadership* (X) berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* (Y).

Hubungan *Ethical Leadership* terhadap *Self-Efficacy*

Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) diyakini berpengaruh terhadap pembentukan *self-efficacy* karyawan karena perilaku moral dan dukungan positif dari pemimpin dapat meningkatkan rasa percaya diri individu terhadap kemampuannya. Menurut Bandura (2001), *self-efficacy* merupakan keyakinan individu mengenai kapasitasnya untuk mengatur dan melaksanakan langkah-langkah dalam mencapai hasil tertentu. Ilyas et al. (2020) memberikan sudut pandang terkait bahwa *ethical leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *self-efficacy*. Engelbrecht et al. (2014) menegaskan perilaku pemimpin yang adil dan konsisten memperkuat rasa kompetensi serta meningkatkan kepercayaan diri individu.

H2: *Ethical Leadership* (X) berpengaruh positif terhadap *Self-Efficacy* (M1).

Hubungan *Ethical Leadership* terhadap *Organizational Commitment*

Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) berperan penting dalam membangun komitmen karyawan terhadap organisasi. Hunt et al. (2012) dalam Ashfaq et al. (2021) menjelaskan jika *organizational commitment* dapat diartikan sebagai keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap organisasinya, yang mendorong keinginan untuk tetap bekerja dan memberikan kontribusi terbaik. Engelbrecht et al. (2014) menemukan bahwasannya *ethical leadership* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepercayaan dan komitmen karyawan melalui keadilan organisasi. Ashfaq et al. (2021) menunjukkan bahwa *ethical leadership* memberikan peningkatan *organizational commitment* karena pemimpin etis menumbuhkan rasa aman dan penghargaan dalam lingkungan kerja.

H3: *Ethical Leadership* (X) berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* (M2).

Hubungan *Self-Efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Self-Efficacy dapat diartikan sebagai faktor psikologis, karena menentukan keyakinan diri individu mengenai kemampuannya untuk menyelesaikan tugas serta menghadapi tekanan kerja. Bandura (2001) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan individu mengenai kemampuan dalam mengorganisasi dan melakukan tindakan yang ditujukan untuk mencapai suatu hasil. Islam et al. (2024) menemukan bahwa kepercayaan diri individu terhadap kompetensinya secara signifikan meningkatkan semangat dan keterlibatan dalam pekerjaan. Jia et al. (2022) menjelaskan bahwa *self-efficacy* memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap work engagement, karena karyawan yang yakin pada kemampuannya akan lebih antusias dalam bekerja.

H4: *Self-Efficacy* (M1) berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* (Y).

Hubungan *Organizational Commitment* terhadap *Employee Engagement*

Hunt et al. (2012) dikutip dari Ashfaq et al. (2021) menjelaskan konsep ini menggambarkan seberapa kuat keinginan seorang pekerja dalam mempertahankan statusnya di perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Ashfaq et al. (2021) menemukan jika atensi karyawan terhadap organisasi berbanding lurus dengan tingkat keterlibatan mereka. Islam et al. (2024) menegaskan bahwa ikatan emosional terhadap organisasi berkontribusi langsung terhadap peningkatan *engagement* karena karyawan merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

H5: *Organizational Commitment* (M2) berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* (Y).

Hubungan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Engagement* dengan *Self-Efficacy* sebagai Mediasi

Peran *self-efficacy* sebagai variabel mediasi menjelaskan bagaimana perilaku *ethical leadership* dapat memengaruhi tingkat *employee engagement* secara tidak langsung. Bandura (2001) menjelaskan bahwa *self-efficacy* berkembang melalui pengalaman keberhasilan dan dukungan sosial, termasuk dukungan dari pemimpin. Peran *self-efficacy* sebagai variabel perantara dalam hubungan *Ethical Leadership* dan *Employee Engagement* telah divalidasi oleh studi Ashfaq et al. (2021).

H6: *Self-Efficacy* (M1) memediasi pengaruh *Ethical Leadership* (X) terhadap *Employee Engagement* (Y).

Hubungan *Ethical Leadership* terhadap *Employee Engagement* dengan *Organizational Commitment* sebagai Mediasi

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) tidak hanya menjadi hasil dari perilaku kepemimpinan, tetapi juga berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara *ethical leadership* dan *employee engagement*. Ashfaq et al. (2021) menemukan bahwa *organizational commitment* secara signifikan memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *employee engagement*. Engelbrecht et al. (2014) menjelaskan bahwa *ethical leadership* berkontribusi terhadap peningkatan komitmen karyawan melalui rasa keadilan dan kepercayaan terhadap organisasi.

H7: *Organizational Commitment* (M2) memediasi pengaruh *Ethical Leadership* (X) terhadap *Employee Engagement* (Y).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel. Variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah *Ethical Leadership*, variabel dependen (Y) adalah *Employee Engagement*, sedangkan variabel mediasi (M) terdiri dari *Self-Efficacy* (M1) dan *Organizational Commitment* (M2). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap Perusahaan X pada industri *Edu-Tech* di Jakarta, dan teknik pengambilan sampel menggunakan sensus (*sampling jenuh*) sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden dengan jumlah sampel sebanyak 80 orang.

Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang memuat pernyataan terkait *ethical leadership*, *self-efficacy*, *organizational commitment*, dan *employee engagement*. Pengumpulan data dilakukan secara daring menggunakan kuesioner elektronik (*Google Form*) dengan Skala Likert 5 poin (1–5) yang disebarkan kepada seluruh karyawan tetap Perusahaan X melalui kanal internal perusahaan dan/atau dihubungi secara langsung. Data sekunder digunakan untuk memperkuat landasan teori dan pembahasan, yang bersumber dari literatur ilmiah seperti artikel jurnal, buku metodologi, serta laporan resmi yang relevan dengan topik penelitian.

Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) karena sesuai untuk model yang kompleks dengan variabel mediasi dan ukuran sampel yang relatif kecil. Tahapan analisis mencakup pengujian model pengukuran (*outer model*) melalui uji validitas konvergen dan diskriminan serta uji reliabilitas (*Cronbach's alpha* dan *composite reliability*), kemudian pengujian model struktural (*inner model*) untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antarvariabel, serta uji hipotesis menggunakan *bootstrapping* berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value*. Pengujian efek mediasi dilakukan dengan menghitung *Variance Accounted For* (VAF) untuk menentukan kategori mediasi, yaitu *full mediation*, *partial mediation*, atau *no mediation*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 3
Validitas Konvergen

	Outer Loading
EE.V01 → Employee Engagement	0.817
EE.V02 → Employee Engagement	0.852
EE.V03 → Employee Engagement	0.860
EE.V04 → Employee Engagement	0.845
EE.V05 → Employee Engagement	0.862
EE.V06 → Employee Engagement	0.869
EE.D01 → Employee Engagement	0.838
EE.D02 → Employee Engagement	0.874
EE.D03 → Employee Engagement	0.865
EE.D04 → Employee Engagement	0.880
EE.D05 → Employee Engagement	0.909
EE.A01 → Employee Engagement	0.903
EE.A02 → Employee Engagement	0.850
EE.A03 → Employee Engagement	0.905
EE.A04 → Employee Engagement	0.882
EE.A05 → Employee Engagement	0.910
EE.A06 → Employee Engagement	0.891
EL.01 → Ethical Leadership	0.831
EL.02 → Ethical Leadership	0.815
EL.03 → Ethical Leadership	0.862
EL.04 → Ethical Leadership	0.858
EL.05 → Ethical Leadership	0.778
EL.06 → Ethical Leadership	0.864
EL.07 → Ethical Leadership	0.814
EL.08 → Ethical Leadership	0.804
EL.09 → Ethical Leadership	0.802
EL.10 → Ethical Leadership	0.814
OC.01 → Organizational Commitment	0.891
OC.02 → Organizational Commitment	0.862
OC.03 → Organizational Commitment	0.881
OC.04 → Organizational Commitment	0.896
OC.05 → Organizational Commitment	0.856
OC.06 → Organizational Commitment	0.853
SE.01 → Self-Efficacy	0.863
SE.02 → Self-Efficacy	0.860
SE.03 → Self-Efficacy	0.842
SE.04 → Self-Efficacy	0.875
SE.05 → Self-Efficacy	0.866
SE.06 → Self-Efficacy	0.885
SE.07 → Self-Efficacy	0.848
SE.08 → Self-Efficacy	0.857

Sumber: Data Primer yang diolah di SmartPLS, 2025.

Tabel 4
Validitas Diskriminan

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Self-Efficacy</i>
EE.V01	0.817	0.769	0.767	0.737
EE.V02	0.852	0.646	0.708	0.688
EE.V03	0.860	0.627	0.750	0.660
EE.V04	0.845	0.595	0.711	0.723
EE.V05	0.862	0.693	0.702	0.720
EE.V06	0.869	0.700	0.710	0.674
EE.D01	0.838	0.661	0.721	0.712
EE.D02	0.874	0.718	0.765	0.740

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Ethical Leadership</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Self-Efficacy</i>
EE.D03	0.865	0.709	0.766	0.755
EE.D04	0.880	0.664	0.769	0.701
EE.D05	0.909	0.676	0.719	0.740
EE.A01	0.903	0.678	0.783	0.746
EE.A02	0.850	0.660	0.749	0.748
EE.A03	0.905	0.706	0.785	0.772
EE.A04	0.882	0.660	0.746	0.727
EE.A05	0.910	0.667	0.774	0.748
EE.A06	0.891	0.712	0.743	0.763
EL.01	0.695	0.831	0.663	0.691
EL.02	0.598	0.815	0.639	0.662
EL.03	0.675	0.862	0.637	0.729
EL.04	0.688	0.858	0.611	0.699
EL.05	0.509	0.778	0.498	0.565
EL.06	0.686	0.864	0.690	0.762
EL.07	0.625	0.814	0.622	0.666
EL.08	0.537	0.804	0.555	0.582
EL.09	0.697	0.802	0.631	0.672
EL.10	0.677	0.814	0.641	0.717
OC.01	0.773	0.721	0.891	0.720
OC.02	0.701	0.636	0.862	0.729
OC.03	0.772	0.684	0.881	0.779
OC.04	0.768	0.636	0.896	0.737
OC.05	0.723	0.556	0.856	0.679
OC.06	0.743	0.704	0.853	0.702
SE.01	0.724	0.768	0.714	0.863
SE.02	0.724	0.706	0.749	0.860
SE.03	0.661	0.660	0.673	0.842
SE.04	0.653	0.681	0.646	0.875
SE.05	0.757	0.696	0.683	0.866
SE.06	0.732	0.733	0.729	0.885
SE.07	0.760	0.686	0.755	0.848
SE.08	0.736	0.736	0.768	0.857

Sumber: Data Primer yang diolah di SmartPLS, 2025.

Prinsip yang terdapat pada dasar validitas diskriminan melalui metode *cross loading* menekankan pada eksklusivitas indikator. Mengacu pada (Ghozali, 2018), parameter akan dikatakan valid jika memiliki nilai (*loading*) terhadap variabel induknya yang jauh lebih besar, dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel atau konstruk lain dalam model struktural. Data yang terlihat pada Tabel 4 memberikan gambaran pola pendistribusian yang konsisten, yaitu nilai *loading* pada parameter konstruk aslinya tercatat lebih dominan jika dilakukan perbandingan hubungannya dengan konstruk pembanding. Hasil tersebut tentunya akan memberikan gambaran bahwa terpenuhinya asumsi validitas diskriminan yaitu setiap parameter indikator mampu merefleksikan variabel laten secara spesifik.

Tabel 5
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.980	0.980	0.982	0.760
<i>Ethical Leadership</i>	0.951	0.951	0.959	0.744
<i>Organizational Commitment</i>	0.948	0.950	0.955	0.680
<i>Self-Efficacy</i>	0.938	0.939	0.951	0.763

Sumber: Data Primer yang diolah di SmartPLS, 2025.

Mengacu pada (Ghozali, 2018), konsistensi instrumen pada penelitian ini dianggap memadai jika skor *composite reliability* berada di atas 0,7 dengan toleransi batas bawah *cronbach's alpha* pada angka 0,6. Tabel 5 memberikan penjelasan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi syarat reliabilitas, yaitu nilai koefisien yang didapatkan secara konsisten melebihi nilai *cut-off* yang ditetapkan.

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis (Direct Effect)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Ethical Leadership → Employee Engagement	0.182	0.192	0.104	1.748	0.080	Ditolak
Ethical Leadership → Organizational Commitment	0.754	0.759	0.042	18.000	0.000	Diterima
Ethical Leadership → Self-Efficacy	0.823	0.826	0.044	18.718	0.000	Diterima
Organizational Commitment → Employee Engagement	0.482	0.480	0.127	3.800	0.000	Diterima
Self-Efficacy → Employee Engagement	0.284	0.278	0.144	1.980	0.048	Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah di SmartPLS, 2025.

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis (Indirect Effect)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Ethical Leadership → Organizational Commitment → Employee Engagement	0.364	0.364	0.095	3.841	0.000	Diterima
Ethical Leadership → Self-Efficacy → Employee Engagement	0.234	0.228	0.118	1.981	0.048	Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah di SmartPLS, 2025.

Pengujian efek mediasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel mediasi (*Self-Efficacy* dan *Organizational Commitment*) dalam menyalurkan pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Engagement*. Mengingat SmartPLS tidak mengeluarkan nilai persentase mediasi secara otomatis, maka perhitungan dilakukan secara manual menggunakan rumus VAF (*Variance Accounted For*). Berdasarkan hasil output SmartPLS pada bagian *Total Indirect Effects* dan *Total Effects*, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 7
Perhitungan Nilai VAF

Komponen	Sumber Data	Nilai
<i>Total Indirect Effect</i>	Output SmartPLS (<i>Total Indirect Effects</i>)	0.598
<i>Total Effect</i>	Output SmartPLS (<i>Total Effects</i>)	0.780
<i>VAF</i>	(<i>Total Indirect / Total Effect</i>) x 100%	76,7%

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Hasil perhitungan menunjukkan nilai VAF sebesar 76,7% (0,767). Berdasarkan kriteria Ghazali (2021), nilai ini berada di rentang $20\% \leq VAF \leq 80\%$, yang mengindikasikan kategori *Partial Mediation* (Mediasi Parsial). Temuan ini bermakna bahwa 76,7% pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Engagement* terjadi melalui perantara *Self-Efficacy* dan *Organizational Commitment*. Hal ini menunjukkan peran vital kedua variabel mediasi tersebut. Namun, karena hasilnya adalah *Partial Mediation* (bukan *Full*), berarti masih terdapat sisa pengaruh sebesar 23,3% yang merupakan pengaruh langsung (*Direct Effect*) atau pengaruh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model mediasi ini.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*, sehingga pengaruhnya tidak terjadi secara langsung dan cenderung memerlukan mekanisme perantara. Selanjutnya, *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self-Efficacy* serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*, yang mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin yang etis mampu meningkatkan keyakinan diri karyawan dan menumbuhkan ikatan emosional serta rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, *Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sehingga keduanya menjadi pendorong penting keterlibatan kerja.

Temuan mediasi memperkuat hasil tersebut, yaitu *Self-Efficacy* terbukti signifikan memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Commitment* juga terbukti signifikan memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Engagement*. Dengan demikian, *ethical leadership* di Perusahaan X lebih efektif meningkatkan *engagement* melalui peningkatan kapasitas psikologis karyawan (*self-efficacy*) dan penguatan ikatan afektif terhadap organisasi (*organizational commitment*), sejalan dengan penjelasan *Social Exchange Theory* bahwa mekanisme timbal balik tidak selalu berjalan secara langsung.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian, *Ethical Leadership* terbukti menjadi fondasi krusial bagi budaya organisasi di Perusahaan X, namun efektivitasnya dalam meningkatkan *Employee Engagement* bergantung pada mekanisme tidak langsung melalui penguatan aspek psikologis karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu memprioritaskan pengembangan integritas pimpinan yang dapat dipercaya dan responsif terhadap aspirasi sebagai strategi utama.

Secara praktis, pimpinan harus bertindak sebagai figur teladan yang konsisten dalam menegakkan standar etika untuk menumbuhkan *self-efficacy*, sehingga karyawan merasa didukung dan memiliki keyakinan diri yang tinggi dalam menghadapi dinamika industri *Edu-Tech*. Selain itu, pembangunan kepercayaan (*trust*) melalui keterbukaan pimpinan diharapkan mampu meningkatkan komitmen afektif, di mana karyawan memandang keberhasilan organisasi sebagai tanggung jawab pribadi. Dengan memperkuat jalur mediasi *self-efficacy* dan *organizational commitment*, perusahaan dapat menciptakan keterikatan kerja yang lebih kokoh dan berkelanjutan.

Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasilnya. Pertama, keterlibatan pihak manajemen tingkat atas (CEO) dalam populasi sensus berpotensi menimbulkan *social desirability bias*, di mana karyawan cenderung memberikan respon normatif saat menilai perilaku etis atasan. Peneliti selanjutnya disarankan menggunakan metode

distribusi kuesioner yang lebih independen untuk menjamin anonimitas responden secara lebih ketat guna meminimalisir bias tersebut.

Kedua, ukuran sampel sebanyak 80 responden dan desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* membatasi kekuatan statistik serta kemampuan untuk memotret dinamika perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang di lingkungan *startup* yang fluktuatif. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan populasi pada industri *Edu-Tech* yang lebih luas di Indonesia atau melakukan studi komparatif antar-sektor digital. Selain itu, penggunaan desain *longitudinal* serta pendekatan metode campuran (*mixed-method*) melalui wawancara mendalam sangat direkomendasikan untuk menggali pemahaman yang lebih kaya mengenai evolusi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan dan keterikatan kerja.

REFERENSI

- 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>
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- 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.2005.03.003>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2014). The influence of ethical leadership on trust and work engagement: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1210>
- Fry, L. W., Egel, E., & Vitiello, K. (2021). Spiritual leadership and organizational commitment. *Journal of Management, Spirituality & Religion*.
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Gallup Press.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS) (Edisi ke-5)*. Universitas Diponegoro. Diakses dari <https://www.scribd.com/document/785893656/Ghozali-2021>
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79–90. <https://doi.org/10.2307/1251433>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195–204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- IMARC Group. (2025). *Indonesia EdTech Market: Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2025-2033*. <https://www.imarcgroup.com/indonesia-edtech-market>
- Islam, T., et al. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090–2106. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: Evidence from the higher education sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5414. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Mandiri Institute. (2024). *Exploring Employee Retention Strategies in Indonesian Startups*. Neliti Repository. <https://media.neliti.com/media/publications/637883-exploring-employee-retention-strategies-bab3b267.pdf>

- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- PwC Indonesia. (2024). *PwC's 2024 Global Hopes and Fears Survey: Indonesia report*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How does authentic leadership boost work engagement? The mediating role of work meaningfulness and work–family enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10), 219. <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Wibawa, W. M. S., & Takahashi, Y. (2021). The effect of ethical leadership on work engagement and workaholism: Examining self-efficacy as a moderator. *Administrative Sciences*, 11(2), 50. <https://doi.org/10.3390/admsci11020050>
- Zhafira, N. H., Damrus., & Ertika, Y. (2025). Employee Engagement di Indonesia Pasca Pandemi. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3(1), 236-246. <https://doi.org/10.61579/future.v3i1.283>