

**KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA: BERBASIS  
KEPEMIMPINAN ETIS DAN KETERLIBATAN KERJA DALAM  
KONTEKS KOMPETENSI DIGITAL**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :  
**Anang Arif Priyatno**  
**NIM 20402300007**

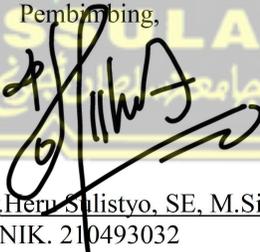
**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNISVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2024**

**Lembar Pengesahan**  
**KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA: BERBASIS**  
**KEPEMIMPINAN ETIS DAN KETERLIBATAN KERJA DALAM**  
**KONTEKS KOMPETENSI DIGITAL**

Disusun Oleh :  
**Anang Arif Priyatno**  
NIM 20402300007

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 04 November 2024  
Pembimbing,

  
Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si  
NIK. 210493032

**LEMBAR PENGUJIAN  
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA: PERAN KEPEMIMPINAN  
ETIS DAN KETERLIBATAN KERJA DALAM KONTEKS  
KOMPETENSI DIGITAL**

**Disusun Oleh:  
Anang Arif Priyatno  
NIM 20402300007**

Telah dipertahankan di depan penguji pada  
tanggal 09 November 2024

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si  
NIK. 210493032

Penguji I



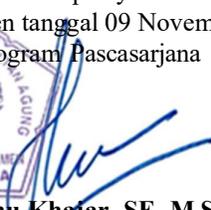
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si  
NIK: 210491028

Penguji II



Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si  
NIK.210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen tanggal 09 November 2024  
Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si  
NIK: 210491028

## Pernyataan Keaslian Tesis

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : ANANG ARIF PRIYATNO  
NIM : 20402300007  
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas: Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya buat dengan judul” KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA: PERAN KEPEMIMPINAN ETIS DAN KETERLIBATAN KERJA DALAM KONTEKS KOMPETENSI DIGITAL”, merupakan karya peneliti sendiri bukan merupakan duplikasi tesis yang pernah di buat orang lain atau adanya unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Pernyataan ini peneliti buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan peneliti, peneliti siap menerima sanksi.

Pembimbing

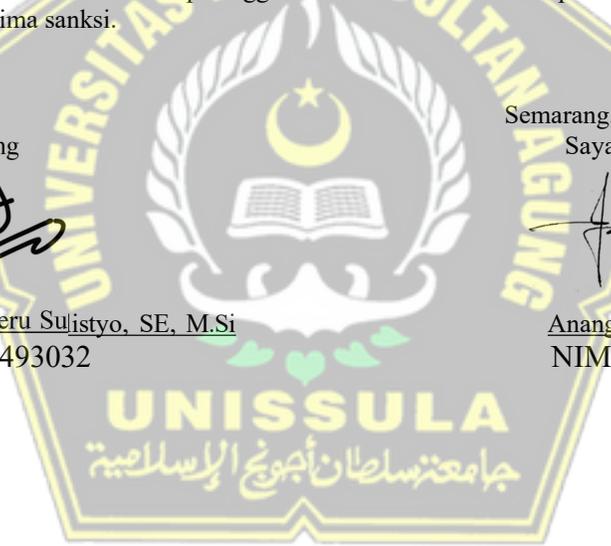


Prof. Dr. Heru Sujisty, SE, M.Si  
NIK. 210493032

Semarang, 09 November 2024  
Saya yang menyatakan



Anang Arif Priyatno  
NIM 20402300007



## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : ANANG ARIF PRIYATNO  
NIM : 20402300007  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul “Kinerja Sumber Daya Manusia: Peran Kepemimpinan Etis Dan Keterlibatan Kerja Dalam Konteks Kompetensi Digital” dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 09 November 2024

Yang menyatakan



Anang Arif Priyatno

NIM 20402300007

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji model peningkatan kinerja melalui *work engagement*, *ethical leadership*, dan kompetensi digital di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Populasi penelitian mencakup seluruh sumber daya manusia (SDM) di kantor tersebut, terdiri dari 203 ASN dan non-ASN. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5, dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik *ethical leadership* diterapkan, semakin tinggi kinerja SDM dan *work engagement* pegawai. Selain itu, *work engagement* yang tinggi juga berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja SDM. Kompetensi digital ditemukan memoderasi pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja SDM, sehingga meningkatkan implementasi *ethical leadership* dan *work engagement* akan memperkuat kinerja SDM dalam organisasi ini.

Kata kunci : *ethical leadership*; *work engagement*; kinerja SDM; kompetensi digital

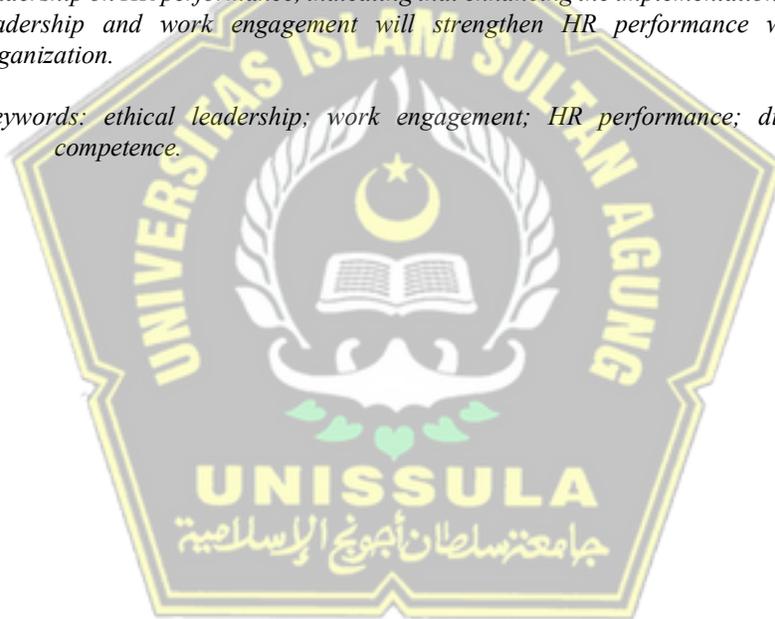


## Abstract

*This study aims to examine a performance enhancement model through work engagement, ethical leadership, and digital competence at the Office of Customs and Excise Type A Madya Pabean in Semarang. The research population includes all human resources (HR) at the office, consisting of 203 civil servants and non-civil servants. The sampling technique used was the census method. Primary data was collected through questionnaires with a Likert scale of 1 to 5 and analyzed using Partial Least Square (PLS) method.*

*The research findings indicate that the better the implementation of ethical leadership, the higher the HR performance and employee work engagement. Additionally, high work engagement positively contributes to HR performance improvement. Digital competence was found to moderate the influence of ethical leadership on HR performance, indicating that enhancing the implementation of ethical leadership and work engagement will strengthen HR performance within this organization.*

*Keywords: ethical leadership; work engagement; HR performance; digital competence.*



## Kata Pengantar

Alhamdulillah Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan TESIS ini yang berjudul "Kinerja Sumber Daya Manusia: Peran Kepemimpinan Etis Dan Keterlibatan Kerja Dalam Konteks Kompetensi Digital".

Penyusunan tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Kepada pembimbing yang telah memberikan arahan, dukungan dan bimbingan, serta kepada berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini, rasanya tiada kata yang pantas diucapkan selain rasa terima kasih yang sebesar-besarnya.

Dalam hal ini penulis tidak bekerja sendiri, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat, mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. H. Warso dan Hj. Endah Segesti selaku orang tua penulis yang selalu memberikan semangat, motivasi, dukungan serta do'a sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis.
2. Prof.Dr.Ibnu Khajar, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi Megister Manajemen (MM) Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang dan Dosen yang telah memberikan arahan, bimbingan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan studi Megister Manajemen pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung dan Dosen Pembimbing yang telah memberikan kesempatan, arahan serta bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan studi Megister Manajemen pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Prof. Dr. Hj. Mutamimah, SE., M.Si Selaku Dosen metodologi penelitian/Metode khusus yang telah memberikan bimbingan, dukungan serta arahan kepada penulis selama melaksanakan pembelajaran dalam perkuliahan, sehingga tesis dapat terselesaikan
5. Dr. Drs. H. Abdullah Arief Cholil, S.H., M.Ag dan Dr. Drs. H. Rozihan, SH., M.Ag selaku Dosen Epistemologi Islam yang telah memberikan pengetahuan tentang Islam Disiplin Ilmu yang sangat berguna bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

6. Prof. Drs. Windiyanto, M.Si., PhD dan Dr. Asyhari, SE., MM selaku Dosen Etika Bisnis/Peradaban Islam yang telah memberikan pengetahuan, arahan serta motivasi dalam konteks bisnis yang sesuai dengan kaidah Islam.
  7. Dr. Sri Hartono, SE., MM selaku Dosen pengajar yang telah memberikan wawasan dan pengetahuan penulis selama perkuliahan.
  8. Dr. H Budhi Cahyono, SE., M.Si dan Dr. Tri Wikaningrum, SE., M.Si selaku Dosen pengajar pada kelas 78H Bea dan Cukai yang telah memberikan wawasan dan pengetahuan penulis selama kegiatan perkuliahan.
  9. Prof. Dr. Dra. Hj.. Alifah Ratnawati, MM dan Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd, MM selaku Dosen pengajar pada kelas 78H Bea dan Cukai yang telah memberikan wawasan dan pengetahuan penulis selama kegiatan perkuliahan.
  10. Seluruh Staf pengajar dan administrasi MM Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan dukungan untuk penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan
  11. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang atas izin yang diberikan untuk melaksanakan penelitian serta yang telah ikut serta dalam kelancaran memperoleh data lapangan serta pengisian kuesioner sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
  12. Reza Sofia (Istri) dan anak-anak tersayang selaku orang-orang tersayang penulis yang telah memberikan dukungan, semangat serta do'a kepada penulis dalam penyelesaian tesis.
- Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam melakukan penelitian masih memiliki banyak kekurangan yang masih jauh dari kata sempurna, baik dalam materi maupun dalam tata cara penulisan tesis. Oleh karena itu, segala kritik, saran dan himbauan yang konstruktif sangat penulis harapkan untuk perbaikan . Akhirnya penulis berharap semoga usulan penelitian ini dapat diterima dan bermanfaat bagi penulis, Universitas dan pembaca sekalian.

Semarang, 09 November 2024

Yang menyatakan

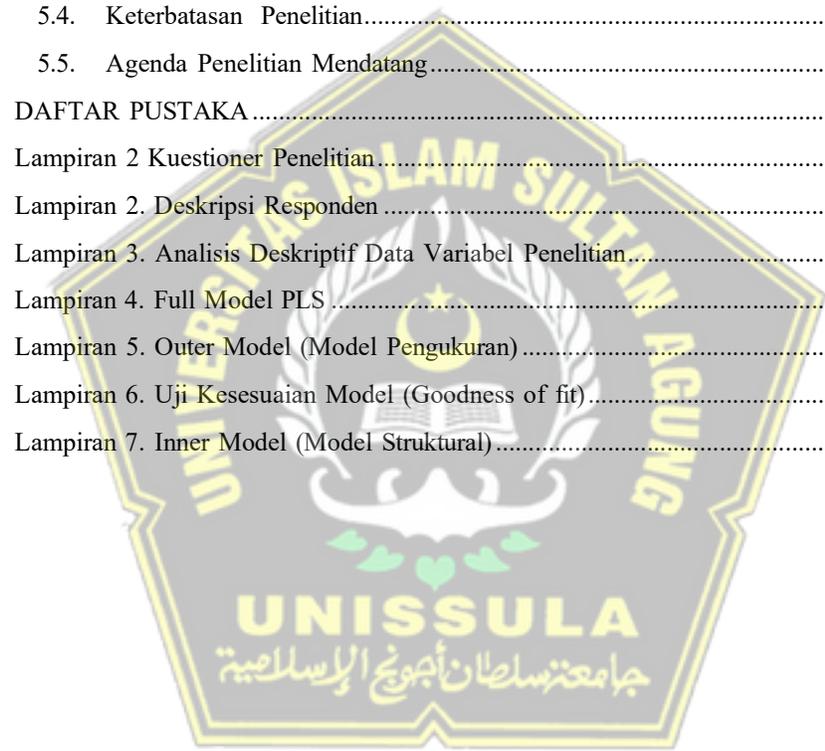


Anang Arif Priyatno  
NIM 20402300007

## Daftar Isi

Halaman Judul .....	i
Lembar Pengesahan .....	1
Pernyataan Keaslian Tesis.....	iii
Abstrak .....	iv
Abstract .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1. Kinerja SDM.....	8
2.2. Ethical Leadership.....	9
2.3. Work Engagement.....	12
2.4. Digital Competence.....	14
2.1. Model Empirik penelitian .....	17
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>18</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	18
3.2. Populasi dan Sampel.....	18
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	18
3.4. Metode Pengumpulan data.....	19
3.5. Variabel dan Indikator .....	19
3.6. Teknik Analisis Data.....	20
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>26</b>
4.1. Deskripsi Responden.....	26
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	29
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	32
4.3.1. Convergent Validity .....	32
4.3.2. Discriminant Validity.....	36

4.3.3. Uji Reliabilitas.....	39
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	41
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	43
4.5.1. Uji Multikolinieritas .....	44
4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel .....	45
4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung.....	54
BAB V PENUTUP .....	56
5.1. Simpulan.....	56
5.2. Implikasi Teoritis .....	58
5.3. Implikasi Manajerial .....	59
5.4. Keterbatasan Penelitian.....	61
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	62
DAFTAR PUSTAKA .....	64
Lampiran 2 Kuestioner Penelitian.....	67
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....	88
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	90
Lampiran 4. Full Model PLS .....	90
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....	92
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	95
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....	96



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. *Latar Belakang Masalah*

Efektivitas operasional organisasi sangat tergantung pada kualitas manajemen internalnya (Bakirova Oynura 2022). Faktor yang paling krusial dalam manajemen adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai fondasi organisasinya (Wardayati 2019). SDM yang berkualitas mampu merancang, melaksanakan, dan mengawasi tugas organisasi dengan baik, berkontribusi pada kinerja organisasi yang optimal (Dutch 2013). Demikian pula dengan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang yang menggantungkan pencapaian visi misi dan tujuan organisasinya pada kualitas SDM yang dimilikinya.

Kinerja SDM mencapai puncaknya ketika kompetensi mereka sesuai dengan tugas yang diemban, dan mereka merasa terhubung dengan visi dan misi organisasi (Vrchota et al. 2020). Kemampuan SDM yang solid mencakup pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, dan sikap yang tercermin dalam eksekusi tugas profesional (Hertati 2015). Kompetensi ini, sebagai ciri khas individu, menentukan kualitas kinerja mereka dalam situasi kerja tertentu.

Pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang keahlian profesional sangat diperlukan, dimana merupakan kepanjangan tangan dari kementerian Keuangan untuk melayani kepabeanan. Kementerian Keuangan mengemban nilai-nilai yang mendasari setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Integritas menjadi fondasi utama, di mana setiap individu diharapkan bertindak sesuai dengan kode etik dan

prinsip moral yang kuat. Profesionalisme menjadi landasan, yang menuntut kinerja yang tuntas dan akurat berdasarkan kompetensi terbaik, dilakukan dengan tanggung jawab dan komitmen yang tinggi. Sinergi dijunjung tinggi, dengan membangun hubungan kerjasama internal yang produktif dan kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menciptakan karya yang bermanfaat dan berkualitas. Layanan menjadi fokus utama, di mana setiap layanan diberikan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman, untuk memenuhi kepuasan pemangku kepentingan. Terakhir, kesempurnaan menjadi prinsip yang dipegang teguh, dengan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang, untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Selain itu, kepemimpinan juga berperan penting dalam mendukung kesuksesan organisasi (Bouckencooghe, 2015). Kepemimpinan etis, khususnya, memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan (Adawiyah, Oki Baliartati, and Fadhil Fauzan 2023). Kepemimpinan Etis adalah pendekatan di mana seorang pemimpin mengelola organisasi sesuai dengan standar moral dan norma yang ditetapkan (Wijaya 2023). Pemimpin tersebut bersikap tegas dalam menegakkan prinsip-prinsip etika dan memberikan regulasi yang jelas terhadap perilaku etis bagi para pengikutnya (Kamilah et al. 2023). Dengan demikian, dalam pengambilan keputusan dan pembuatan proses observasi, pemimpin tersebut memberikan contoh yang konsisten dan memberikan pedoman yang konsisten pula kepada para pengikutnya.

Dalam tengah krisis global yang masih terasa hingga saat ini, penting bagi para eksekutif tingkat atas di berbagai perusahaan untuk memberikan perhatian

yang serius terhadap work engagement (Noviaristanti 2022). Banyak pihak berpendapat bahwa work engagement harus menjadi fokus utama bagi eksekutif di bidang SDM maupun eksekutif puncak agar perusahaan dapat bertahan dari dampak krisis yang sedang terjadi (Bakker 2022). Pendapat ini juga didukung oleh beberapa studi yang menunjukkan hubungan positif antara tingkat work engagement yang tinggi dengan pencapaian target perusahaan (Rabiul et al. 2023). Selain itu, faktor lain yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM adalah teknologi informasi (TI), sebuah teknologi yang digunakan untuk memproses dan mengolah data guna menghasilkan informasi yang berkualitas (Vieta and Erdsiek 2020). Di era digital saat ini, kompetensi digital menjadi sangat penting untuk bertahan, karena tidak hanya tentang kemampuan mengoperasikan teknologi, tetapi juga tentang kemampuan mengoptimalkan penggunaannya secara positif untuk diri sendiri maupun orang lain (Ashari, Heidari, and Parvareh 2014). TI menjadi alat yang sangat penting bagi organisasi dalam menjalankan berbagai kegiatan operasional. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan secara serius penggunaan TI ini, termasuk dalam meningkatkan pemanfaatan TI dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Kinerja SDM yang menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya sangat menentukan kelangsungan hidup organisasi. Fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa kebutuhan akan penggunaan TI yang semakin kompleks menuntut agar seluruh SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki kemampuan yang memadai dalam menguasai TI. Namun, kenyataannya adalah bahwa SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang masih kurang dalam

penguasaan TI, yang mengakibatkan banyak pelaporan dan penyusunan hasil audit terhambat.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, peningkatan kompetensi karyawan, terutama dalam pengembangan kemampuan kerja, kecepatan pelayanan, dan keuletan dalam bekerja, menjadi sangat penting. Namun, masih ditemukan bahwa banyak pegawai belum mampu memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan tuntutan kinerja. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, peningkatan kinerja KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang diharapkan dapat dicapai melalui peningkatan kompetensi digital, peningkatan keterlibatan karyawan, dan penerapan kepemimpinan etis dalam semua tingkatan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu masih menyisakan kontroversi hasil terkait peran employee engagement terhadap kinerja SDM. Meskipun (Sucahyowati, Hendrawan, and Nusantara 2020) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adawiyah et al. 2023) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak memiliki dampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, selain melihat pengaruh ethical leadership dan work engagement terhadap kinerja SDM, juga ditambahkan variabel lain, yaitu teknologi informasi dan kompetensi profesional. Permasalahan penelitian ini adalah "bagaimana model peningkatan kinerja melalui work engagement, ethical leadership, dan kompetensi digital pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang?"

### 1.2. *Rumusan Masalah*

Berdasarkan *research gap* perbedaan hasil penelitian antara peran kepemimpinan Etis terhadap kinerja karyawan dan fenomena terhambatnya SDM dalam menggunakan teknologi informasi, maka pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah:

1. Bagaimana pengaruh ethical leadership terhadap kinerja SDM ?
2. Bagaimana pengaruh ethical leadership terhadap work engagement?
3. Bagaimana pengaruh work engagement terhadap kinerja SDM ?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi digital dalam peran ethical leadership terhadap kinerja SDM?

### 1.3. *Tujuan Penelitian*

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan di atas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh ethical leadership terhadap kinerja SDM
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh ethical leadership terhadap work engagement.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh work engagement terhadap kinerja SDM.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi digital dalam peran ethical leadership terhadap kinerja SDM.

#### 1.4. *Manfaat Penelitian*

Hasil dari penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat teoritis dan praktis

yaitu :

##### 1.4.1. Manfaat Teoritis

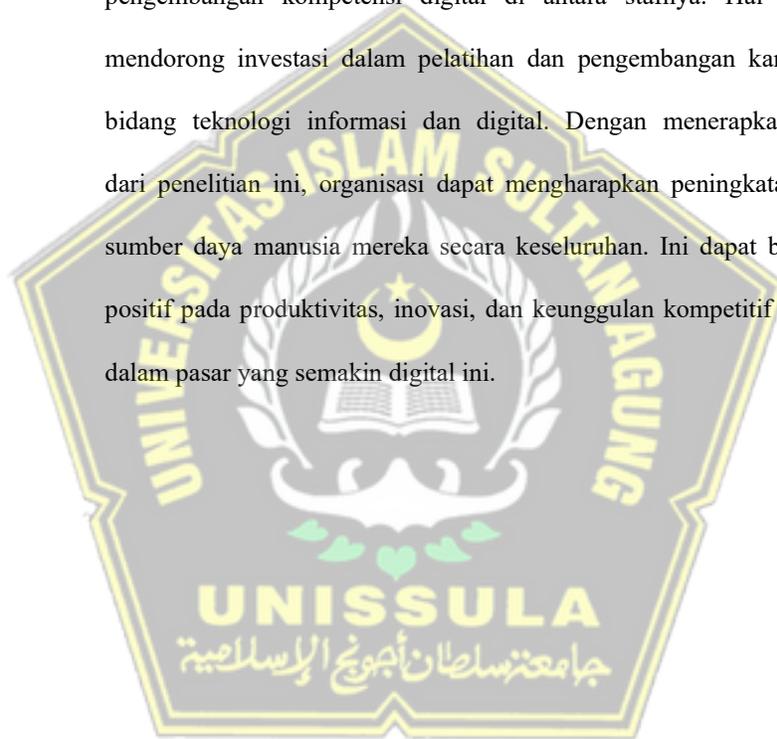
- 1) Penelitian ini dapat menyumbangkan wawasan baru terkait dengan hubungan antara kepemimpinan etis, keterlibatan kerja, dan kompetensi digital dalam konteks kinerja sumber daya manusia yang tentunya akan membantu memperkaya literatur akademis di bidang manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, dan teknologi informasi.
- 2) Hasil penelitian ini dapat membantu dalam pengembangan teori baru atau pengujian teori yang ada tentang bagaimana faktor-faktor seperti kepemimpinan etis dan keterlibatan kerja memengaruhi kinerja sumber daya manusia, terutama dalam era digital.
- 3) Penelitian ini dapat memberikan wawasan lebih lanjut tentang bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia mereka dalam menghadapi tantangan dan peluang yang terkait dengan transformasi digital.

##### 1.4.2. Manfaat Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini dapat membantu pemimpin dan manajer dalam memahami pentingnya praktik kepemimpinan etis dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini dapat dijadikan landasan langkah-langkah konkret untuk memperkuat budaya etis di tempat

kerja. Dengan pemahaman lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja, organisasi dapat mengimplementasikan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan.

- 2) Penelitian ini dapat memperkuat kesadaran organisasi akan pentingnya pengembangan kompetensi digital di antara stafnya. Hal ini dapat mendorong investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan di bidang teknologi informasi dan digital. Dengan menerapkan temuan dari penelitian ini, organisasi dapat mengharapkan peningkatan kinerja sumber daya manusia mereka secara keseluruhan. Ini dapat berdampak positif pada produktivitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif organisasi dalam pasar yang semakin digital ini.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja SDM

Bakirova Oynura (2022) menggambarkan kinerja sebagai prestasi yang mencakup kualitas dan jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya. Wardayati (2019) menekankan bahwa kinerja seseorang merupakan hasil dari kombinasi kemampuan individu, usaha yang diberikan, dan kesempatan yang ada, yang tercermin dalam hasil kerja yang dihasilkan. Vrchota et al. (2020) menjelaskan bahwa kinerja adalah pelaksanaan tugas yang diberikan kepada seseorang, bergantung pada kemampuan, pengalaman, komitmen, dan waktu yang diberikan.

Hayati and Nurani (2021) menafsirkan kinerja sebagai eksekusi dari fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, yang tercermin dalam tindakan nyata yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Cascio (2006) menggambarkan kinerja sebagai manifestasi dari ketrampilan individu, baik dalam tindakan maupun prestasi, menyoroti bahwa kinerja adalah hasil konkret dari apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Gabcanova (2012) menambahkan bahwa kinerja melibatkan evaluasi terhadap bagaimana seseorang mencapai hasil dalam perbandingan dengan tujuan atau target yang ditetapkan.

Indikator kinerja meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian (Sedarmayanti 2017). Menurut Bernardin and Russel (2013) kriteria

evaluasi kinerja karyawan juga mencakup aspek-aspek seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan dampak interpersonal.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia mencakup kualitas dan jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya, yang dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, komitmen, dan waktu yang diberikan. Dalam konteks penelitian ini, indikator kinerja mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian (Sedarmayanti 2017).

## **2.2. Ethical Leadership**

Definisi mengenai kepemimpinan etis telah dikaji dalam berbagai sudut pandang. Kepemimpinan etis diidentifikasi dengan beragam perilaku, nilai-nilai, dan motif, seperti kejujuran, kepercayaan, altruisme, dan keadilan (Kamilah et al. 2023). Fokus utama dari karakteristik tersebut adalah usaha pemimpin dalam mempengaruhi perilaku etis orang lain (Aktürk 2018).

Menurut (Zaim, Demir, and Budur 2021) kepemimpinan etis merupakan kemampuan dan kesediaan seseorang untuk mempengaruhi serta memimpin individu atau kelompok dengan menekankan pentingnya nilai-nilai moral. (Asif et al. 2019) menggambarkan kepemimpinan etis sebagai suatu model kepemimpinan yang berpusat pada nilai-nilai, kepercayaan, dan etika. Pendekatan ini didasarkan pada pertimbangan normatif, di mana tindakan dinilai benar atau salah (Bello 2012; Wijaya 2023). *Ethical leadership* kompeten dalam memimpin, mengarahkan, dan mendorong praktik nilai-nilai moral bersama orang-orang yang dipimpin (Li, Lu, and Eliason 2021).

Untuk mempraktikkan kepemimpinan etis, seorang pemimpin perlu memiliki integritas pribadi yang kuat dan karakter yang kokoh (Kamilah et al. 2023). Hal ini memungkinkannya menjadi teladan bagi orang lain, mendorong mereka untuk menginternalisasi dan mewujudkan karakter yang teguh serta mampu mengambil keputusan dengan independen (Stouten, Van Dijke, and De Cremer 2012). Integritas, kerendahan hati, empati, keadilan, dan pemberdayaan adalah indikator utama yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan etis (Aktürk 2018)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis merupakan kemampuan dan kesediaan seseorang untuk mempengaruhi serta memimpin individu atau kelompok dengan menekankan pentingnya nilai-nilai moral. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan etis adalah Integritas, kerendahan hati, empati, keadilan, dan pemberdayaan (Aktürk 2018).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. (Walumbwa et al. 2011) menegaskan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi secara positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian lain oleh (Kamilah et al. 2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan etis dapat meningkatkan signifikansi tugas, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Hasil lainnya dari (Wang, Kim, and Kim 2021) juga mendukung temuan bahwa kepemimpinan etis berpotensi meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Pemimpin yang beretika memiliki dampak yang besar terhadap kinerja, (Nguyen, Nguyen, and Thanh Hoai 2021). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang beretika dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam studi

lain, ditemukan bahwa kepemimpinan yang beretika memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Adawiyah et al. 2023). Hasil penelitian ini menegaskan bahwa baik kepemimpinan yang beretika maupun budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Maudul, Pio, and Roy F Runtuwene 2018).

H1 : Semakin baik *ethical leadership* diimplementasikan maka akan semakin baik kinerja SDM.

Pembangunan keterlibatan karyawan merupakan sebuah proses yang membutuhkan waktu dan komitmen yang tinggi dari pemimpin (Sarwar et al. 2020). Oleh karena itu, konsistensi dalam membimbing dan memberikan arahan kepada karyawan sangat penting. Seorang pemimpin diharapkan memiliki beragam keterampilan yang dapat membantu menciptakan keterlibatan karyawan. Beberapa di antaranya meliputi keterampilan berkomunikasi, memberikan umpan balik, dan menilai kinerja (Li et.al, 2012). Faktor-faktor ini menjadi kunci bagi manajer dalam menciptakan keterlibatan karyawan, sehingga sering disebut sebagai pendorong keterlibatan karyawan.

Kepemimpinan etis melibatkan pengarahan dan praktik nilai-nilai moral bersama-sama dengan orang-orang yang dipimpinnya (Wijaya 2023). Proses pengembangan diri dalam kepemimpinan etis merupakan hal yang terintegrasi dan berkelanjutan. Wijaya (2023) juga menegaskan bahwa kepemimpinan etis memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan keterlibatan kerja.

Ethical leadership secara langsung memengaruhi keterlibatan kerja (Salma and Abdul Haeba Ramli 2023) . Kepemimpinan yang beretika sangat memengaruhi

keterlibatan karyawan, karena dengan adanya seorang pemimpin yang memiliki etika dan moralitas, karyawan akan menjadi lebih antusias dan memiliki keinginan kuat untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya (Wijaya 2023).

H2 : Semakin baik *ethical leadership* diimplementasikan maka semakin baik tingkat keterlibatan kerja SDM.

### 2.3. *Work Engagement*

Bakker (2022) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang kuat dengan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan sering menjadi agen perubahan, menginspirasi inovasi, dan mendorong kemajuan organisasi (Kaur and Mittal 2020; Othman and Nasurdin 2013).

Keterlibatan kerja terjadi ketika seseorang merasa nilai-nilai dan percaya pada pekerjaan yang mereka lakukan (Britt et al. 2007). Schaufeli (2011) menjelaskan bahwa *work engagement* mencerminkan sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Karyawan yang terlibat secara aktif menyadari konteks bisnis dan bekerja sama dengan rekan-rekan mereka untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan demi kepentingan organisasi (Bakker 2011). Keterlibatan kerja merupakan motivasi yang positif dan terkait erat dengan pekerjaan, ditandai dengan kegigihan, dedikasi, dan imersi dalam pekerjaan (Alessandri et.al., 2015).

Menurut Bakker (2022) ada beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja, antara lain:

1. Tuntutan Kerja: Meliputi aspek-aspek fisik, sosial, dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha secara terus-menerus untuk mencapai atau mempertahankannya. Ini termasuk beban kerja yang berlebihan, tuntutan emosional, ketidaksesuaian emosi, dan perubahan terkait organisasi.
2. Sumber Daya Pekerjaan: Meliputi aspek fisik, sosial, dan organisasi yang bertindak sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan, serta merangsang pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Ini termasuk otonomi, dukungan sosial, bimbingan dari atasan, dan kesempatan untuk berkembang secara profesional.
3. Sumber Daya Pribadi: Merupakan aspek diri yang terkait dengan kegembiraan dan perasaan kemampuan untuk memanipulasi dan mengontrol lingkungan sesuai keinginan dan kemampuan. Termasuk keyakinan diri, harga diri berbasis organisasi, dan optimisme.
4. Kepribadian: Keterlibatan kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian, seperti watak, dimensi aktivasi, dan kesenangan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang terlibat dengan pekerjaan mereka memiliki ciri-ciri umum, seperti percaya pada visi dan misi organisasi, menikmati pekerjaan mereka, memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar, saling percaya, dan memberikan yang terbaik kepada organisasi Bakker (2022).

*Employee engagement* adalah keterikatan emosional dengan pekerjaan dan organisasi, dimana individu termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu suksesnya organisasi, yang dapat diukur dengan

indikator-indikator seperti percaya pada visi dan misi organisasi, kepuasan terhadap pekerjaan, dan saling percaya Bakker (2022).

Hasil penelitian (Al-Dmour, Yassine, and Masa'deh 2018) menunjukkan bahwa *Employee engagement* merupakan faktor penting yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Individu yang terlibat secara emosional dengan organisasi cenderung memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi.

Keterlibatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja (Andrian 2020) sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa penelitian bahwasannya keterlibatan karyawan terhadap kinerja telah terbukti memberikan efek positif yang signifikan (Suchyowati et al. 2020). Diana and Agus Frianto (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya cenderung mencapai kinerja yang lebih baik.

H3 : Semakin tinggi *Employee engagement* maka akan semakin baik kinerja SDM.

#### 2.4. Digital Competence

Kompetensi digital adalah kemampuan untuk mengelola dan memilah informasi saat berinteraksi dengan teknologi digital (Ilomäki, Kantosalo, and Lakkala 2011). Kompetensi digital merupakan salah satu dari delapan keterampilan utama yang berkaitan dengan penggunaan teknologi digital untuk informasi, komunikasi, dan pemecahan masalah (Montenegro, José, and Cerero 2022).

Lebih lanjut, kompetensi digital adalah kombinasi dari kemampuan, pengetahuan, dan sikap yang penting untuk mengintegrasikan teknologi dalam

kehidupan sehari-hari, termasuk dalam bekerja, belajar, dan berpartisipasi dalam masyarakat yang mempengaruhi tingkat percaya diri dan kekritisannya seseorang dalam berbagai aktivitas (Yu and Moon 2021). Kemampuan digital mencakup pengetahuan dan keterampilan dalam menggunakan alat komunikasi digital, media, atau jaringan untuk mencari, menggunakan, membuat, mengevaluasi, dan memanfaatkan informasi dengan bijaksana, cerdas, dan sesuai dengan hukum (Nguyen, Yandi, and Mahaputra 2020).

Menurut (Elisnawati, Masdar Mas'ud, and Abbas Selong 2023) dalam penelitian mengenai pengaruh kompetensi digital, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat beberapa indikator kompetensi digital yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Akses (access), di mana karyawan dapat mencari dan menemukan informasi tertentu atau sejenisnya menggunakan berbagai perangkat digital.
2. Penggunaan (use), yaitu kemampuan karyawan untuk merekam dan menyimpan data dalam format yang beragam menggunakan berbagai perangkat dan alat digital.
3. Pembuatan aplikasi (create application), di mana karyawan dapat membuat aplikasi sebagai implementasi dari pengetahuannya tentang teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang dapat digunakan untuk mendukung kegiatan perusahaan.
4. Pembuatan (create), di mana karyawan dapat menyusun ringkasan laporan dari berbagai format menggunakan berbagai perangkat digital.
5. Komunikasi (communicate).

Sementara menurut (Marguna 2020) terdapat beberapa indikator kompetensi digital yang juga relevan, yakni:

1. Memiliki pengetahuan yang memadai tentang TIK dan literasi informasi.
2. Memiliki keterampilan TIK yang mendukung pekerjaan dengan baik.
3. Penggunaan rutin TIK yang mudah dioperasikan dalam pekerjaan sehari-hari.
4. Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat berkat penguasaan TIK.
5. Hasil kerja yang lebih akurat dan berkualitas karena adanya keterampilan dalam penggunaan TIK.

Kompetensi digital merupakan gabungan dari pengetahuan, keahlian, dan sikap yang dibutuhkan untuk mengatur, memproses, dan memahami informasi yang diperoleh dari teknologi digital. Selain itu, juga meliputi kemampuan untuk berkomunikasi, bekerja sama, dan menyelesaikan masalah dengan menggunakan alat dan platform digital. Berdasarkan pandangan Elisnawati (2022) dan Marguna (2020), dapat disimpulkan bahwa era digitalisasi menuntut setiap karyawan untuk memiliki pengetahuan yang solid tentang TIK, keterampilan teknis dalam mengoperasikan TIK, dan kompetensi berbasis digital.

Kompetensi digital juga mencakup keterampilan, pendekatan, perilaku, dan konsep yang berkaitan dengan teknologi digital (Spante et al. 2018). Peningkatan kompetensi digital menjadi penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja sumber daya manusia dalam era digital (Zhao, Pinto Llorente, and Sánchez Gómez 2021). Karyawan perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kompetensi digital mereka untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien di

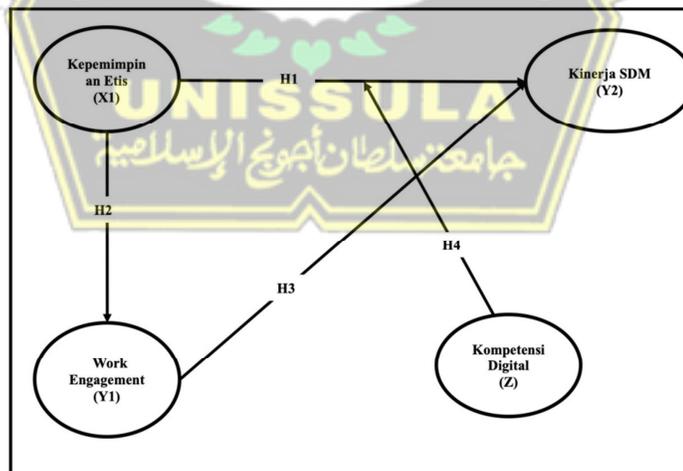
lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi (T, Djati, and Tanti P. 2023). Variabel kompetensi digital dapat memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di berbagai bidang (Mendy Andrian and Ardi 2022).

H4 : Ketika kompetensi digital dalam kondisi tinggi maka akan meningkatkan pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja SDM dan sebaliknya jika kompetensi digital dalam kondisi rendah maka akan menurunkan pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja SDM.

### 2.1. Model Empirik penelitian

Model empirik kerangka pemikiran yang menjelaskan peningkatan kinerja SDM melalui peran Kepemimpinan Etis dan Keterlibatan Kerja, berbasis Kompetensi Digital dalam nampak pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (Explanatory research). Singarimbun (2001) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat Explanatory atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian (Kuncoro, 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah Pegawai di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 orang. Adapun metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus dimana semua populasi merupakan anggota sampel.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan beberapa jenis data. Jenis-jenis data dan metode pengumpulannya adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Dalam hal ini data primer adalah tanggapan karyawan yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini. Metode yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diusahakan sendiri oleh peneliti, dengan memanfaatkan data-data yang telah disediakan oleh pihak lain

### 3.4. Metode Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dari responden (sumber data primer) dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis/angket. Angket dipergunakan untuk memperoleh data mengenai *ethical leadership*, *work engagement*, *digital competence* dan kinerja SDM. Teknik pengumpulan data ini menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari : *ethical leadership*, *work engagement*, *digital competence* dan kinerja SDM. Definisi operasional masing- masing variabel adalah :

**Tabel 3.2**

#### **Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Kinerja sumber daya manusia kualitas dan jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya, yang dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, komitmen, dan waktu yang diberikan.	1. kualitas, 2. kuantitas, 3. ketepatan waktu, 4. kemandirian	(Sedarmayanti 2017).
2	Kompetensi digital gabungan dari pengetahuan, keahlian, dan sikap yang dibutuhkan untuk mengatur, memproses, dan memahami informasi yang diperoleh untuk berkomunikasi, bekerja sama, dan menyelesaikan masalah dengan menggunakan alat dan platform digital.	1. memiliki pengetahuan yang solid tentang TIK, 2. keterampilan teknis dalam mengoperasikan TIK, 3. kompetensi berbasis digital.	Elisnawati (2022) dan Andi Milu Margunata (2020),
3	Kepemimpinan etis kemampuan dan kesediaan seseorang untuk mempengaruhi serta memimpin individu atau kelompok dengan menekankan pentingnya nilai-nilai moral. kepemimpinan etis adalah	1. Integritas, 2. kerendahan hati, 3. empati, 4. keadilan, 5. pemberdayaan.	(Aktürk 2018)
4	<i>Employee engagement</i> keterikatan emosional dengan pekerjaan dan organisasi, dimana individu termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu suksesnya organisasi	1. percaya pada visi misi organisasi, 2. kepuasan terhadap pekerjaan, 3. saling percaya	(Bakker, 2022).

### 3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variable *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data,

tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

**a. Spesialisasi Model.**

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + a_2x_2 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + \xi_1y_1 + e \text{ (tanpa moderasi)}$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + \xi_1y_1 + |a_1x_1 * a_3x_3| + |a_2x_2 * a_3x_3| + |\xi_1y_1 * a_3x_3| + e$$

*Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika

nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + e$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1 + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*.

Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana  $(1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$  adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution*

*free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R- Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi rediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

### 3.7 Pengujian Hipotesis

a. Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Pengujiannya adalah :

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif
- 2) Menentukan level of significance :  $\alpha = 0,05$  maka  $Df = (\alpha;n-k)$
- 3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ho diterima bila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$

- 4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  berarti ada pengaruh secara partial masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner

model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 2 - 16 Agustus 2024 kepada karyawan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Berdasarkan hasil kuesioner tersebut dapat diketahui gambaran responden penelitian. Deskripsi responden memberikan beberapa informasi singkat tentang kondisi responden yang diteliti. Deskripsi ini memberikan gambaran umum tentang bagaimana karakteristik demografis responden dipresentasikan dalam bentuk statistik deskriptif yang disajikan sebagai berikut:

##### 1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	150	73.9
Wanita	53	26.1
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sesuai data pada Tabel 4.1 di atas diketahui bahwa responden pria terdapat sebanyak 150 responden (73,9%) dan responden wanita sebanyak 53 responden

(26,1%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Hal ini memberikan keuntungan bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, dimana pegawai pria umumnya lebih fleksibel dan bersedia untuk bekerja di lapangan.

## 2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	81	39.9
31 - 40 tahun	79	38.9
41 - 50 tahun	29	14.3
51 - 60 tahun	14	6.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 81 responden (39,9%), usia 31-40 tahun sebanyak 79 responden (38,9%), usia 41-50 tahun sebanyak 29 responden (14,3%), dan terdapat 14 responden (6,9%) usia 51-60 tahun. Berdasarkan temuan tersebut terlihat bahwa paling banyak pegawai tergolong berusia muda yaitu 21-30 tahun. Pada usia tersebut, seorang pegawai umumnya memiliki semangat yang besar untuk meraih prestasi maupun kinerja yang baik.

### 3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	6	3.0
Diploma	93	45.8
S1	90	44.3
S2	13	6.4
S3	1	.5
Total	203	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Diploma yaitu sebanyak 93 responden (45,8%). Selanjutna, responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 90 responden (44,3%), responden SMA/SMK sebanyak 6 orang (3,0%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 13 orang (6,4%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3 sebanyak 1 orang (0,5%).

### 4. Masa Kerja

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa kerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	103	50.7
11 - 20 tahun	69	34.0
21 - 30 tahun	22	10.8
> 30 tahun	9	4.4
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 103 responden (50,7%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 69 responden (34,0%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 22 responden (10,8%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 9 responden (4,4%). Pengalaman kerja yang cukup membuat pegawai mampu menguasai berbagai permasalahan terkait dengan pekerjaannya.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item- item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<b>Kepemimpinan etis</b>	<b>3.86</b>	
	a. Integritas,	3.92	0.68
	b. Kerendahan hati,	3.85	0.78
	c. Empati,	3.83	0.74
	d. Keadilan,	3.86	0.80
	e. Pemberdayaan	3.85	0.75
2	<b>Work engagement</b>	<b>3.75</b>	
	a. Vigor/ Semangat	3.80	0.74
	b. Dedication/didikasi	3.67	0.73
	c. Absorption/Penyerapan	3.78	0.84
3	<b>Kompetensi digital</b>	<b>3.87</b>	
	a. Memiliki pengetahuan yang solid tentang TIK,	3.88	0.99
	b. Keterampilan teknis dalam mengoperasikan TIK,	3.80	1.01
	c. Kompetensi berbasis digital.	3.93	0.81
4	<b>Kinerja SDM</b>	<b>3.73</b>	
	a. Kualitas,	3.62	1.03
	b. Kuantitas,	3.79	0.98
	c. Ketepatan waktu,	3.87	0.93
	d. Kemandirian	3.65	1.04

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan etis secara keseluruhan sebesar 3,86 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kepemimpinan etis yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel kepemimpinan etis didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Integritas (3,92). Artinya, pegawai memandang pimpinan memiliki integritas yang baik yang dapat dilihat dari transparansi, konsistensi, serta tanggungjawab pada keputusan yang diambil. Temuan lainnya menunjukkan indikator terendah yaitu indikator Empati dengan skor (3,83). Hal ini menunjukkan masih ada pegawai yang memandang pimpinan kurang memperhatikan masukan, dan kurang memberikan dukungan kepada pegawai.

Pada variabel Work engagement secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,75 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki *work engagement* yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel *Work engagement* dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Vigor (3,80). Artinya, pegawai cenderung memiliki antusiasme tinggi, merasa kuat dan penuh energi saat bekerja, sehingga mereka memiliki kemampuan untuk tetap bertahan dalam situasi sulit. Hasil lainnya menunjukkan indikator terendah adalah indikator Dedication (3,67). Hal ini belum sepenuhnya pegawai memiliki keterikatan emosional serta komitmen yang kuat terhadap pekerjaan.

Pada variabel Kompetensi digital secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,87 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat kompetensi digital yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel kompetensi digital didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kompetensi berbasis digital (4,00). Artinya, umumnya pegawai memiliki pemahaman dalam hal teknologi digital. Namun, temuan menunjukkan indikator terendah adalah keterampilan teknis dalam mengoperasikan TIK (3,80). Artinya, meskipun pegawai memahami teknologi digital, namun kemampuan pegawai dalam pengoperasian perangkat digital masih perlu ditingkatkan.

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,73 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Hasil deskripsi data pada Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean*

tertinggi adalah indikator ketepatan waktu (3,87). Temuan ini berarti pegawai memiliki kedisiplinan dalam hal kehadiran, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu menunjukkan keterampilan manajemen waktu yang baik, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tugas. Sedangkan indikator terendah terdapat pada indikator kualitas (3,62). Hal ini dapat dilihat dari adanya kesalahan atau kekurangan pada hasil kerja yang dilakukan pegawai, seperti ketidaksesuaian dengan prosedur atau kesalahan teknis, sehingga pegawai perlu meningkatkan ketelitian dan perhatian pada pekerjaan secara detail.

#### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

##### **4.3.1. *Convergent Validity***

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

## 1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepemimpinan etis

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan etis direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Kepemimpinan etis sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kepemimpinan etis  
DIBERIKAN NILAI p VALUENYA

Indikator	<i>Outer loadings</i>
a. Integritas,	0.707
b. Kerendahan hati,	0.856
c. Empati,	0.797
d. Keadilan,	0.856
e. Pemberdayaan	0.808

Tabel di atas menunjukkan di mana nilai loading faktor seluruh indikator Kepemimpinan etis memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepemimpinan etis mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Integritas, Kerendahan hati, Empati, Keadilan, Pemberdayaan.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Work engagement

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Work engagement direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Work engagement sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Work engagement

Indikator	Outer loadings
a. <i>Vigor</i>	0.802
b. <i>Dedication</i>	0.784
c. <i>Absorption</i>	0.883

Tabel di atas menunjukkan nilai loading faktor seluruh indikator Work engagement memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Work engagement (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Keadilan, Dukungan dari atasan, Imbalan dari organisasi dan Kondisi kerja.

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kompetensi digital

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kompetensi digital (Z) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kompetensi digital sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kompetensi digital

Indikator	Outer loadings
a. Memiliki pengetahuan yang solid tentang TIK,	0.858
b. Keterampilan teknis dalam mengoperasikan TIK	0.898

c. Kompetensi berbasis digital	0.865
--------------------------------	-------

Pada tabel di atas dapat diketahui besarnya loading faktor seluruh indikator Kompetensi digital memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kompetensi digital mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Memiliki pengetahuan yang solid tentang TIK, Keterampilan teknis dalam mengoperasikan TIK, Kompetensi berbasis digital.

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y2) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>
a. Kualitas,	0.878
b. Kuantitas,	0.879
c. Ketepatan waktu,	0.863
d. Kemandirian	0.878

Tabel di atas menyajikan nilai loading faktor seluruh indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat

dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, dan Kemandirian.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepemimpinan etis	Kinerja SDM	Kompetensi digital	Work engagement
Kepemimpinan etis	0.807			
Kinerja SDM	0.734	0.872		
Kompetensi digital	0.687	0.805	0.874	
Work engagement	0.571	0.524	0.373	0.824

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio*  
 (HTMT)

	Kepemimpinan etis	Kinerja SDM	Kompetensi digital	<i>Work engagement</i>	Kompetensi digital x <i>Work engagement</i>
Kepemimpinan etis					
Kinerja SDM	0.828				
Kompetensi digital	0.795	0.812			
<i>Work engagement</i>	0.682	0.613	0.451		
Kompetensi digital x <i>Work engagement</i>	0.480	0.450	0.560	0.535	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepemimpinan etis	Kinerja SDM	Kompetensi digital	Work engagement
X1_1	<b>0.707</b>	0.604	0.542	0.411
X1_2	<b>0.856</b>	0.641	0.636	0.517
X1_3	<b>0.797</b>	0.504	0.435	0.428
X1_4	<b>0.856</b>	0.657	0.658	0.504
X1_5	<b>0.808</b>	0.532	0.461	0.430
X2_1	0.441	0.344	0.227	<b>0.802</b>
X2_2	0.383	0.380	0.276	<b>0.784</b>
X2_3	0.563	0.539	0.392	<b>0.883</b>
Y2_1	0.625	<b>0.870</b>	0.725	0.382
Y2_2	0.657	<b>0.878</b>	0.718	0.474
Y2_3	0.662	<b>0.879</b>	0.723	0.528
Y2_4	0.615	<b>0.863</b>	0.638	0.439
Z_1	0.664	0.679	<b>0.858</b>	0.351
Z_2	0.567	0.740	<b>0.898</b>	0.285
Z_3	0.574	0.689	<b>0.865</b>	0.346

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kompetensi digital	0.842	0.905	0.760
Kinerja SDM	0.913	0.935	0.742
Work engagement	0.839	0.890	0.669
Kepemimpinan etis	0.711	0.837	0.632

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7.

Cronbach's Alpha juga mengukur reliabilitas internal, tetapi dengan asumsi bahwa semua indikator memiliki bobot yang sama. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0 hingga 1. Umumnya, nilai di atas 0,7 dianggap dapat diandalkan.

Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas internal dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk dalam model PLS. Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas internal dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk dalam model PLS. Secara umum, nilai CR di atas 0,7 dianggap baik, menunjukkan bahwa konstruk tersebut reliabel.

AVE mengukur seberapa besar variabilitas yang dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan variabilitas total yang dihasilkan oleh indikator-indikatornya. Nilai AVE di atas 0,5 dianggap baik, menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya, yang menunjukkan validitas konvergen yang baik.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### **4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)**

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

**a. R square**

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14  
Nilai *R-Square*

Variabel Terikat	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.735	0.729
Work engagement	0.327	0.323

Nilai R-square untuk variabel terikat Kinerja SDM adalah 0,735, dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,729. Ini menunjukkan bahwa 73,5% variasi dalam kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas yang digunakan dalam model. Setelah disesuaikan, penjelasan ini sedikit menurun menjadi 72,9%.

Sementara itu, untuk variabel terikat *Work Engagement*, nilai R-square adalah 0,327 dengan nilai R-square adjusted sebesar 0,323. Ini mengindikasikan bahwa 32,7% variasi dalam keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh model, dan nilai ini sedikit berkurang menjadi 32,3% setelah disesuaikan.

**b. Q square**

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran  $Q^2$  di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai  $Q^2$  untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15  
Nilai  $Q^2$ -square

	SSO	SSE	$Q^2$ (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	812.000	364.133	0.552

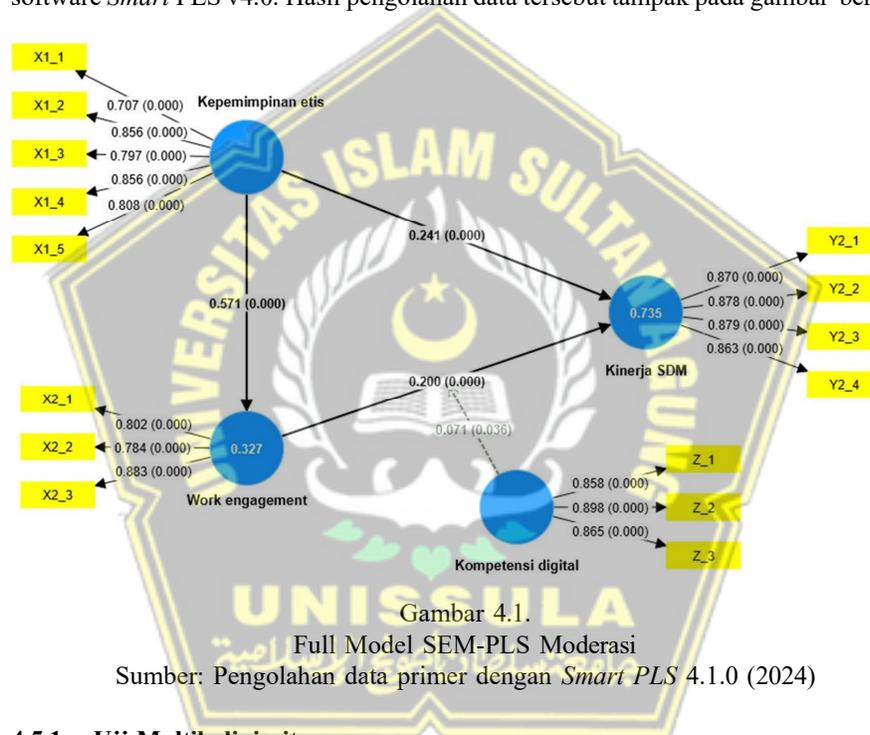
Nilai  $Q^2$  untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,575 yang menunjukkan nilai  $Q^2 > 0,35$ , sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah

dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Kepemimpinan etis dan Work engagement terhadap kinerja SDM dengan Kompetensi digital sbagai mediator.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.  
Full Model SEM-PLS Moderasi  
Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

#### 4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF)

pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.16  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kompetensi digital -> Kinerja SDM	2.765
Work engagement -> Kinerja SDM	1.612
Kepemimpinan etis -> Kinerja SDM	2.664
Kompetensi digital x Work engagement -> Kinerja SDM	1.887
Kompetensi digital x Kepemimpinan etis -> Kinerja SDM	2.316

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil uji hipotesis pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.17  
*Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kepemimpinan etis -> Kinerja SDM	0.241	0.236	0.058	4.149	0.000

Kepemimpinan etis -> Work engagement	0.571	0.573	0.056	10.142	0.000
Kompetensi digital -> Kinerja SDM	0.609	0.610	0.056	10.968	0.000
Work engagement -> Kinerja SDM	0.200	0.201	0.047	4.259	0.000
Kompetensi digital x Work engagement -> Kinerja SDM	0.071	0.067	0.034	2.093	0.036

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

#### 1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: *Semakin baik ethical leadership diimplementasikan maka akan semakin baik kinerja SDM*

Hasil perhitungan PLS untuk hipotesis 1 diperoleh nilai koefisien *original sample estimate* sebesar 0,241. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (4,149) > t_{tabel} (1.96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan etis terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘*Kepemimpinan etis yang baik memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja SDM karyawan*’ dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja SDM, yang berarti

bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan etis yang ditampilkan oleh seorang pemimpin, semakin baik pula kinerja sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pemimpin yang beretika memiliki dampak yang besar terhadap kinerja, (Nguyen, Nguyen, and Thanh Hoai 2021) (Adawiyah et al. 2023).

Dalam penelitian ini, variabel Kepemimpinan Etis diukur melalui lima indikator utama, yaitu integritas, kerendahan hati, empati, keadilan, dan kepercayaan. Sementara itu, variabel Kinerja SDM diukur berdasarkan empat aspek, yakni kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa indikator Kepemimpinan Etis dengan nilai loading tertinggi adalah kerendahan hati, sedangkan indikator pada Kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kuantitas. Ini menunjukkan bahwa semakin rendah hati seorang pemimpin, semakin baik kuantitas hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Artinya, kerendahan hati seorang pemimpin berperan penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih produktif dan dalam jumlah yang lebih banyak. Pemimpin yang rendah hati cenderung mendukung dan memotivasi timnya dengan cara yang positif, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan produktivitas.

Selain itu, ditemukan bahwa indikator Kepemimpinan Etis dengan nilai loading tertinggi lainnya adalah integritas, sementara indikator pada Kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah ketepatan waktu. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi integritas seorang pemimpin, semakin baik ketepatan

waktu hasil pekerjaan karyawan. Artinya, integritas seorang pemimpin, yang mencerminkan kejujuran dan konsistensi dalam tindakan, menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka tepat waktu. Ketika pemimpin menunjukkan integritas, karyawan cenderung merasa lebih bertanggung jawab dan terdorong untuk memenuhi tenggat waktu dengan lebih disiplin.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Semakin baik ethical leadership diimplementasikan maka akan semakin baik Work engagement pegawai*

Hasil perhitungan PLS untuk hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,571. Nilai tersebut membuktikan *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *Work engagement* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (10,142) > t_{tabel} (1.96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *ethical leadership* terhadap *Work engagement*. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ‘*Semakin baik ethical leadership diimplementasikan maka akan semakin baik Work engagement pegawai*’ dapat **diterima**.

Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *ethical leadership* terhadap *work engagement* berarti bahwa ketika pemimpin dalam suatu organisasi menerapkan kepemimpinan yang etis— ditandai dengan integritas, kejujuran, keadilan, kerendahan hati, dan empati— karyawan cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam

pekerjaan mereka. Hasil ini senada dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *ethical leadership* secara langsung memengaruhi keterlibatan kerja (Salma and Abdul Haeba Ramli 2023).

Kepemimpinan etis diukur melalui lima indikator utama, yaitu integritas, kerendahan hati, empati, keadilan, dan kepercayaan. Sedangkan, variabel *Work Engagement* diukur melalui tiga indikator, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Dalam penelitian ini, indikator Kepemimpinan Etis dengan nilai loading tertinggi adalah kerendahan hati dan indikator tertinggi pada variabel *Work Engagement* adalah *absorption*. Hal ini menunjukkan bahwa kerendahan hati pemimpin memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap peningkatan aspek *absorption* dalam keterlibatan kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat kerendahan hati yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin, semakin besar kemungkinan karyawan akan mengalami keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaannya, yang tercermin dalam kemampuan mereka untuk sepenuhnya menyerap dan fokus pada tugas-tugas mereka.

Selain itu, indikator Kepemimpinan Etis dengan nilai loading terendah adalah integritas, sedangkan indikator *Work Engagement* dengan nilai loading terendah adalah *dedication*. Artinya, semakin tinggi integritas pemimpin akan semakin mendorong dedikasi kerja karyawannya. Dengan kata lain integritas pemimpin yang mencakup kejujuran, konsistensi antara perkataan dan perbuatan, serta komitmen terhadap prinsip moral sangat mempengaruhi tingkat dedikasi karyawan.

### 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3: Semakin tinggi work engagement maka akan semakin baik kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,200. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel semakin tinggi *work engagement* maka akan semakin baik kinerja SDM. Hasil ini diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (4,259) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *work engagement* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ‘*Semakin tinggi work engagement maka akan semakin baik kinerja SDM*’ dapat diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work engagement* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat *work engagement* atau keterlibatan kerja karyawan, semakin baik pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya cenderung mencapai kinerja yang lebih baik (Sucahyowati et al. 2020).

Dalam penelitian ini, *work engagement* diukur melalui tiga indikator utama: *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (peresapan dalam pekerjaan). Sementara itu, kinerja SDM diukur melalui empat indikator: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian.

Indikator *work engagement* dengan nilai loading tertinggi adalah *absorption*, sedangkan indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kuantitas hasil kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan karyawan untuk sepenuhnya terserap dalam pekerjaan mereka (*absorption*), semakin besar pula kuantitas hasil kerja yang dapat mereka capai. Artinya, ketika karyawan dapat benar-benar fokus dan terlibat secara mendalam dalam tugas mereka, mereka cenderung lebih produktif dan mampu menghasilkan output kerja dalam jumlah yang lebih besar.

Selain itu, indikator *work engagement* lainnya dengan nilai loading terendah adalah *dedication*, sedangkan indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah ketepatan waktu hasil pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka, semakin baik pula ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas-tugas mereka.

#### 4. Pengujian Hipotesis 4:

**H4:** *Kompetensi digital memoderasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (Kompetensi digital x *Work engagement*) sebesar 0,071. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator Kompetensi

digital mampu menguatkan pengaruh Work engagement terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (2,093)  $> t_{tabel}$  (1.96) dan  $p$  (0,036)  $< 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa Kompetensi digital yang baik mampu memperkuat pengaruh *work engagement* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

Kompetensi digital yang kuat dapat memperkuat dampak *work engagement* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Artinya, ketika karyawan memiliki keterampilan digital yang baik, keterlibatan mereka dalam pekerjaan menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja mereka.

Dalam penelitian ini, variabel *work engagement* diukur melalui tiga indikator, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sedangkan kinerja SDM diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian. Kompetensi digital (Z) diukur melalui tiga indikator: pengetahuan yang solid tentang TIK, keterampilan teknis dalam mengoperasikan TIK, dan kompetensi berbasis digital.

Indikator *work engagement* dengan nilai loading tertinggi adalah *absorption*, sementara indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kuantitas, dan indikator kompetensi digital dengan nilai loading tertinggi adalah keterampilan teknis dalam mengoperasikan TIK. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *absorption*, semakin baik pula kuantitas hasil kerja yang dihasilkan, terutama jika didukung oleh keterampilan teknis yang kuat dalam mengoperasikan TIK. Artinya, kompetensi digital

berperan penting dalam meningkatkan efektivitas *work engagement* terhadap kuantitas hasil kerja.

Sebaliknya, indikator *work engagement* dengan nilai loading terendah adalah *dedication*, sementara indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah ketepatan waktu hasil pekerjaan, dan indikator kompetensi digital dengan nilai loading terendah adalah pengetahuan yang solid tentang TIK. Hasil ini menunjukkan bahwa rendahnya *dedication* karyawan dapat berdampak pada ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, terutama jika didukung oleh pengetahuan TIK yang terbatas. Artinya, tanpa *dedication* yang kuat dan pengetahuan TIK yang memadai, karyawan mungkin kesulitan untuk memenuhi tenggat waktu kerja dengan efektif.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.18  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	Keterangan
1	Semakin baik ethical leadership diimplementasikan maka akan semakin baik kinerja SDM	0,241	t hitung (4,149) > t tabel (1,96)	Diterima
2	Semakin baik ethical leadership diimplementasikan maka akan semakin baik Work engagement pegawai	0,571	t hitung (10,142) > t tabel (1,96)	Diterima
3	Semakin tinggi work engagement maka akan semakin baik kinerja SDM	0,200	t hitung (4,259) > t tabel (1,96)	Diterima
4	Kompetensi digital memoderasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja SDM	0,071	t hitung (2,093) > t tabel (1,96)	Diterima



### 4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel kepemimpinan etis terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel work engagement. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.17  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
Kepemimpinan etis -> Work engagement -> Kinerja SDM	0.114	3.573	0.000	Mediasi Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kepemimpinan etis terhadap Kinerja SDM melalui Work engagement adalah 0,114 dengan nilai signifikansi  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa Work engagement secara signifikan memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruh, pengaruh Kepemimpinan etis → Kinerja SDM secara direct (0,241) lebih besar dibanding pengaruh *indirect* (0,091) melalui Work engagement. Artinya, pengaruh Kepemimpinan etis terhadap Kinerja SDM lebih besar secara langsung tanpa melalui *Work engagement*.

Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun *work engagement* merupakan elemen penting dalam menghubungkan pengalaman kerja dengan

kinerja SDM, pendekatan kepemimpinan etis yang langsung dapat memberikan dampak yang lebih signifikan pada peningkatan kinerja. Dengan kata lain, pemimpin yang secara etis langsung memengaruhi karyawan cenderung lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja, dibandingkan dengan strategi yang bergantung pada peningkatan *work engagement* terlebih dahulu.

Oleh karena itu, organisasi mungkin perlu mempertimbangkan untuk memprioritaskan penerapan kepemimpinan etis secara langsung dalam upaya meningkatkan kinerja SDM, sambil tetap mendukung *work engagement* sebagai elemen yang memperkuat hubungan ini.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. *Simpulan*

##### 5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan *research gap* perbedaan hasil penelitian antara peran kepemimpinan Etis terhadap kinerja karyawan dan fenomena terhambatnya SDM dalam menggunakan teknologi informasi masalah dalam studi ini adalah “model peningkatan kinerja melalui work engagement, ethical leadership, dan kompetensi digital pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang”. Jawaban hasil penelitian terhadap masalah penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Adanya pengaruh positif dan signifikan ethical leadership terhadap work engagement berarti bahwa ketika pemimpin dalam suatu organisasi menerapkan kepemimpinan yang etis—ditandai dengan integritas, kejujuran, keadilan, kerendahan hati, dan empati—karyawan cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.
2. Adanya pengaruh positif dan signifikan ethical leadership terhadap kinerja SDM berarti bahwa kepemimpinan yang beretika secara langsung meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

3. Adanya pengaruh positif dan signifikan work engagement terhadap Kinerja SDM berarti bahwa semakin tinggi tingkat work engagement karyawan, semakin baik kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi.
4. Kompetensi digital yang baik mampu memperkuat pengaruh work engagement terhadap kinerja SDM berarti bahwa ketika karyawan memiliki keterampilan digital yang memadai, keterlibatan mereka dalam pekerjaan (work engagement) akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja mereka. Artinya, dengan kompetensi digital yang tinggi, karyawan dapat bekerja lebih efisien, memanfaatkan teknologi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih baik, dan beradaptasi dengan perubahan digital dalam organisasi.

#### 5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah sebagaimana berikut :

1. Semakin baik ethical leadership diimplementasikan maka akan semakin baik kinerja SDM
2. Semakin baik ethical leadership diimplementasikan maka akan semakin baik Work engagement pegawai
3. Semakin tinggi work engagement maka akan semakin baik kinerja SDM

4. Kompetensi digital memoderasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja SDM

### 5.2. *Implikasi Teoritis*

Kepemimpinan etis menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif, mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan termotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin dengan integritas tinggi cenderung merasa lebih termotivasi dan berdedikasi dalam menjalankan tugas mereka, karena mereka melihat pemimpin mereka sebagai teladan yang dapat diandalkan dan dihormati. Dedikasi ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim secara keseluruhan.

Karyawan yang merasa lebih terlibat, bersemangat, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, mereka cenderung menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas, produktif, dan efisien. *Work engagement* yang kuat mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh dedikasi, mengoptimalkan kemampuan mereka, dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kompetensi digital yang baik memperkuat pengaruh keterlibatan kerja (*work engagement*) terhadap kinerja sumber daya manusia, sehingga karyawan dengan keterampilan digital yang memadai dapat bekerja lebih efisien, beradaptasi dengan perubahan, dan meningkatkan kualitas serta kuantitas hasil kerja mereka.

### 5.3. *Implikasi Manajerial*

1. Indikator kepemimpinan etis yang menunjukkan nilai loading tertinggi adalah kerendahan hati, sementara yang terendah adalah integritas. Untuk meningkatkan implementasi kepemimpinan etis dalam organisasi, penting untuk mempertahankan dan mempromosikan sifat kerendahan hati pada pemimpin, sambil juga mendorong peningkatan integritas. Kerendahan hati dapat dipertahankan dengan mendorong budaya kepemimpinan yang inklusif, di mana pemimpin secara aktif mendengarkan dan menghargai kontribusi dari semua anggota tim.
2. Untuk meningkatkan integritas, organisasi dapat memberikan pelatihan yang fokus pada pengembangan etika profesional dan transparansi dalam pengambilan keputusan. Selain itu, penilaian kinerja yang menekankan nilai-nilai etis serta penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan integritas tinggi akan membantu memperkuat budaya etis di seluruh tingkatan organisasi.
3. Indikator *work engagement* dengan nilai loading tertinggi adalah *absorption*, sedangkan yang terendah adalah *dedication*. Oleh karena itu, untuk meningkatkan *work engagement* dalam organisasi, sangat penting untuk mempertahankan tingkat *absorption* yang tinggi sambil mendorong peningkatan *dedication*. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendalam dan menarik, di mana karyawan merasa sepenuhnya terlibat dan tenggelam dalam tugas-tugas mereka, sehingga *absorption* tetap tinggi. Pada saat yang sama, organisasi perlu memperkuat

*dedication* melalui pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan, memberikan peluang pengembangan karier, serta memastikan bahwa visi dan tujuan organisasi selaras dengan nilai-nilai pribadi karyawan.

4. Indikator variabel Kompetensi digital dengan nilai loading tertinggi adalah Keterampilan teknis dalam mengoperasikan TIK, sementara indikator dengan nilai terendah adalah Memiliki pengetahuan yang solid tentang TIK. Untuk meningkatkan Kompetensi digital dalam organisasi, penting untuk mempertahankan dan terus mengembangkan Keterampilan teknis dalam mengoperasikan TIK karena hal ini menjadi fondasi utama dalam menghadapi tuntutan teknologi yang terus berkembang. Selain itu, upaya perlu difokuskan pada peningkatan pengetahuan yang solid tentang TIK, yang dapat dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan, program sertifikasi, dan akses ke sumber daya pendidikan yang relevan. Dengan cara ini, karyawan tidak hanya mahir secara teknis, tetapi juga memiliki pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip teknologi informasi dan komunikasi, sehingga mereka dapat lebih efektif dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja sehari-hari dan berinovasi dalam menghadapi tantangan digital.
5. Untuk meningkatkan kinerja SDM dalam organisasi, mengingat bahwa indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Kuantitas dan yang terendah adalah Ketepatan waktu, sangat penting untuk mempertahankan keunggulan dalam Kuantitas hasil kerja, terutama dalam mengoperasikan

teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Hal ini dapat dicapai dengan terus memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan teknis yang memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan produktif. Namun, untuk memperbaiki kelemahan pada Ketepatan waktu, organisasi perlu menerapkan manajemen waktu yang lebih efektif, seperti menetapkan batasan waktu yang jelas, menyediakan alat bantu penjadwalan yang lebih baik, dan meningkatkan pemantauan serta evaluasi secara berkala.

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini meliputi beberapa aspek yang perlu diperhatikan adalah :

1. Nilai R-square sebesar 0,327 untuk variabel *Work Engagement*, yang menunjukkan bahwa hanya sekitar 32,7% variasi dalam *Work Engagement* dapat dijelaskan oleh model yang digunakan dalam penelitian ini. Ini berarti ada faktor-faktor lain di luar model yang mungkin mempengaruhi *Work Engagement* namun tidak termasuk dalam penelitian ini. Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi dan memasukkan variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi *Work Engagement* secara lebih signifikan, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keterlibatan kerja karyawan.

2. Pengambilan sampel terbatas pada populasi tertentu, yang dapat membatasi generalisasi temuan ke konteks yang lebih luas atau ke industri lain.
3. Pengukuran variabel dilakukan pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat menangkap perubahan dinamis atau kausalitas yang mungkin terjadi seiring waktu. Limitasi ini menunjukkan bahwa hasil penelitian perlu diinterpretasikan dengan hati-hati, dan penelitian lanjutan diperlukan untuk memperluas temuan dan mengatasi keterbatasan yang ada.

#### 5.5. *Agenda Penelitian Mendatang*

Agenda penelitian mendatang dapat difokuskan pada beberapa arah untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan antara variabel yang diteliti.

1. Penelitian yang akan datang dapat difokuskan pada eksplorasi faktor-faktor tambahan yang dapat mempengaruhi *Work Engagement* secara lebih signifikan, mengingat nilai R-square yang relatif rendah dalam penelitian ini. Misalnya, variabel seperti budaya organisasi, dukungan sosial di tempat kerja, atau keseimbangan kerja-kehidupan dapat diinvestigasi lebih lanjut.
2. Pendekatan yang lebih holistik dengan mempertimbangkan konteks industri, perbedaan individu, dan faktor-faktor eksternal seperti kondisi ekonomi atau perubahan teknologi juga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam.

3. Metode penelitian mix methods dapat dilakukan untuk menghasilkan hasil kajian yang lebih komprehensif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, Wiwik Robiatul, Beta Oki Baliartati, and Muhammad Fadhil Fauzan. 2023. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Karyawan." *AKUNTABEL* 18(1):2021–2130.
- Aktürk, Esin Behür. 2018. "Ethical Leadership." *Studies on Balkan and Near Eastern Social Sciences - Volume 2* (June):223–30. doi: 10.1177/097168580701300204.
- Al-Dmour, Rand, Omayma Yassine, and Ra'ed Masa'deh. 2018. "A Review of Literature on the Associations among Employee Empowerment, Work Engagement and Employee Performance." *Modern Applied Science* 12(11):313. doi: 10.5539/mas.v12n11p313.
- Andrian, Noviardy. 2020. "Pengaruh Employee Engagement Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit." *Journal Management* 19(3).
- ASHARI, Hamid Asna, Majid HEIDARI, and Saeed PARVARESH. 2014. "Improving SMTEsâ€™™ Business Performance through Strategic Use of Information Communication Technology: ICT and Tourism Challenges and Opportunities." *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 4(3). doi: 10.6007/ijarafms/v4-i3/976.
- Asif, Muhammad, Miao Qing, Jinsoo Hwang, and Hao Shi. 2019. "Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach." *Sustainability (Switzerland)* 11(16). doi: 10.3390/su11164489.
- Bakirova Oynura. 2022. "HUMAN RESOURCES MANAGEMENT." *Uzbek Scholar Journal* 8(9):114–20.
- Bakker, Arnold B. 2011. "An Evidence-Based Model of Work Engagement." *Current Directions in Psychological Science* 20(4):265–69. doi: 10.1177/0963721411414534.
- Bakker, Arnold B. 2022. "The Social Psychology of Work Engagement: State of the Field." *Career Development International* 27(1):36–53. doi: 10.1108/CDI-08-2021-0213.
- Bello, Shukurat Moronke. 2012. *Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance*. Vol. 3.
- Bernardin, H. John, and Joyce E. A. Russel. 2013. *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Britt, Thomas W., James M. Dickinson, Tiffany M. Greene-Shortridge, and Eric S. McKibben. 2007. *Self-Engagement at Work*.
- Cascio, W. F. 2006. "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 7th Edition Tata McGraw-Hill." *Abnormal and Social Psychology* 62:401–7.
- Diana, Septi, and Agus Frianto. 2021. "Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmu Manajemen* 9:1205–1213.

- Dutch, Michael a. 2013. "A Symbiotic Framework of Human Resources, Organizational Strategy and Culture." *Amity Global Business Review* 8:9–14.
- Elisnawati, Masdar Mas'ud, and Abbas Selong. 2023. "Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan." *Journal on Education* 05(03):8308–23.
- Gabcanova, Iveta. 2012. "Human Resources Key Performance Indicators." *Journal of Competitiveness* 4(1):117–28. doi: 10.7441/joc.2012.01.09.
- Hayati, Neuneung Ratna, and Nina Nurani. 2021. *Strategic Human Resources Management And Organizational Performance: A Literature Review*. Vol. 12.
- Hertati, Lesi. 2015. "Competence of Human Resources, The Benefits of Information Technology on Value of Financial Reporting in Indonesia." *Research Journal of Finance and Accounting* 6(8):12–18.
- Ilomäki, L., A. Kantosalo, and M. Lakkala. 2011. *What Is Digital Competence?*
- Kamilah, Maslahatun, Urjuan Mamduh, Ira Alvina Damayanti, and Mochammad Isa Anshori. 2023. "Ethical Leadership: Literature Study." *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research* 2(4):655–80. doi: 10.55927/modern.v2i4.4753.
- Kaur, Prabhjot, and Amit Mittal. 2020. "Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment." *The Open Psychology Journal* 13(1):115–22. doi: 10.2174/1874350102013010115.
- Li, Gang, Yingran Lu, and Robert G. Eliason. 2021. . ". 'How Does Ethical Leadership Enhance Employee Creativity during the COVID-19 Pandemic in China?.'" *Ethics & Behavior* 1–17.
- Marguna, Andi Milu. 2020. "PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL (e-Skills) TERHADAP KINERJA PUSTAKAWAN DI UPT PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS HASANUDDIN." *JUPITER* XVII(2):104–28.
- Maudul, Angel, Riane Pio, and Roy F Runtuwene. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967." *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 6(003).
- Mendy Andrian, and Ardi Ardi. 2022. "Pengaruh Servant Leadership Dan Digital Competence Terhadap Satisfaction Dan Work Performance Dengan Mediasi Work Di Sekolah XYZ Jakarta Barat." *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 5(9):3397– 3402.
- Montenegro, Marta, Rueda José, and Fernández Cerero. 2022. "Digital Competences for Teacher Professional Development. Systematic Review José María Fernández Batanero." *European Journal of Teacher Education* 45(4):513–31.
- Nguyen, Nguyen Thi Thao, Nguyen Phong Nguyen, and Tu Thanh Hoai. 2021. "Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: A Serial Mediation Model." *Heliyon* 7(4). doi: 10.1016/j.heliyon.2021.e06809.
- Nguyen, Phong Thanh, Andri Yandi, and M. Rizky Mahaputra. 2020. "Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (a Study of Human Resource Management Literature Studies)." *Dinasti International Journal of Digital Business Management* 1(2):1–16. doi: 10.31933/DIJDBM.

- Noviaristanti, Siska. 2022. "Work–Life Balance in the Public Sector: The Effect of Work from Home and Work Engagement." *Contemporary Research on Management and Business* 1(1):123–27.
- Othman, Noraini, and Aizzat Mohd Nasuridin. 2013. "Social Support and Work Engagement: A Study of Malaysian Nurses." *Journal of Nursing Management* 21(8):1083–90. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01448.x.
- Rabiul, Md Karim, Faridahwati Mohd Shamsudin, Tan Fee Yean, and Ataul Karim Patwary. 2023. "Linking Leadership Styles to Communication Competency and Work Engagement: Evidence from the Hotel Industry." *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 6(2):425–46. doi: 10.1108/JHTI-09-2021-0247.
- Salma, Aderisma Nafisa, and Abdul Haeba Ramli. 2023. "Pengaruh Ethical Dan Transformational Leadership Terhadap Employee Creativity, OCB Dan Work Engagement Pada UMKM." *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPKMN)*.
- Sarwar, Huma, Muhammad Ishtiaq Ishaq, Anam Amin, and Roheel Ahmed. 2020. "Ethical Leadership, Work Engagement, Employees' Well-Being, and Performance: A Cross-Cultural Comparison." *Journal of Sustainable Tourism* 28(12):2008–26. doi: 10.1080/09669582.2020.1788039.
- Schaufeli, W. B. 2011. "Work Engagement : What Do We Know ?" *International OHP Workshop* (December):1–60.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Spante, Maria, Sylvana Sofkova Hashemi, Mona Lundin, and Anne Algiers. 2018. "Digital Competence and Digital Literacy in Higher Education Research: Systematic Review of Concept Use." *Cogent Education* 5(1):1–21.
- Stouten, Jeroen, Marius Van Dijke, and David De Cremer. 2012. "Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives." *Journal of Personnel Psychology* 11(1):1–6. doi: 10.1027/1866-5888/a000059.
- Sucahyowati, Hari, Andi Hendrawan, and Akademi Maritim Nusantara. 2020. *PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT MK SEMARANG*. Vol. 2.
- T, Puliwarna, S. Pantja Djati, and Elisabeth Tanti P. 2023. "The Effect of Digital Leadership, Organizational Culture, Digital Competence and Organization's Commitment on Organizational Performance: Information Technology System in Indonesian Navy." *International Journal of Scientific Research and Management* 11(04):4833–46. doi: 10.18535/ijstrm/v11i04.em06.
- Viete, Steffen, and Daniel Erdsiek. 2020. "Mobile Information Technologies and Firm Performance : The Role of Employee Autonomy." *Information Economics and Policy* 51:100863. doi: 10.1016/j.infoecopol.2020.100863.
- Vrchota, Jaroslav, Monika Maříková, Petr Řehoř, Ladislav Rolínek, and Radek Toušek. 2020. "Human Resources Readiness for Industry 4.0." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(1). doi: 10.3390/joitmc6010003.
- Walumbwa, Fred O., David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman, and Amanda L. Christensen. 2011. "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115(2):204–13. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.11.002.