

**PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE
ENGAGEMENT MELALUI *TRUST IN LEADER* SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI: STUDI KASUS RSIGM SULTAN AGUNG SEMARANG**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



Disusun oleh :

ANGERIKA DELLA OKTAVIANA

NIM: 30402200060

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

2026

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI TRUST IN LEADER SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI KASUS RSIGM SULTAN AGUNG SEMARANG

Disusun Oleh :

Angerika Della Oktaviana

NIM : 30402200060

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 26 Januari 2026

Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.,

NIK.0608026502

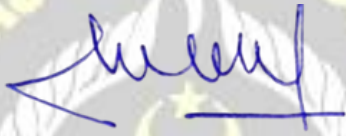
HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI *TRUST IN LEADER* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI KASUS RSIGM SULTAN AGUNG SEMARANG

Disusun Oleh :
Angerika Della Oktaviana
30402200060

Pada tanggal 26 Januari 2026

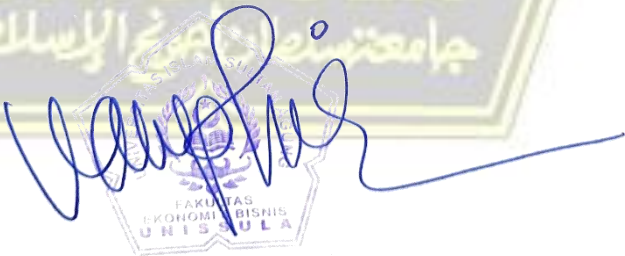
Susunan Dewan Penguji
Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIK.0608026502

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., M.M
NIK. 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Angerika Della Oktaviana
NIM : 30402200060
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI *TRUST IN LEADER* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI KASUS RSIGM SULTAN AGUNG SEMARANG”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 26 Januari 2026

Yang menyatakan,



Angerika Della Oktaviana
NIM. 30402200060

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Angerika Della Oktaviana
NIM : 30402200060
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI *TRUST IN LEADER* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI KASUS RSIGM SULTAN AGUNG SEMARANG”**. Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif 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 tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 26 Januari 2026
Yang Memberi Pernyataan



Angerika Della Oktaviana
NIM. 30402200060

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi yang berjudul “**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* MELALUI *TRUST IN LEADER* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI KASUS DI RSIGM SULTAN AGUNG SEMARANG**”, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing, yang telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, arahan, motivasi, serta nasihat yang sangat berharga sehingga penelitian skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas dukungan dan fasilitas yang diberikan selama proses penyusunan skripsi.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas perhatian dan arahan yang diberikan.

4. Kedua orang tua, Mama dan Papa, yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan motivasi, sehingga penulis selalu termotivasi dan tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Diri penulis sendiri, Angerika Della Oktaviana. Terimakasih atas kesabaran, tanggung jawab, dan usaha yang konsisten dalam menyelesaikan penelitian ini, serta kemampuan untuk menikmati setiap prosesnya meskipun tidak selalu mudah.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan penelitian di masa yang akan datang. Semoga penelitian skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Semarang, 26 Januari 2026

Yang Menyatakan,



Angerika Della Oktaviana

NIM.30402200060

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ethical leadership terhadap employee engagement dengan trust in leader sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 69 karyawan Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut (RSIGM) Sultan Agung Semarang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ethical leadership tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap employee engagement. Namun, ethical leadership terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap trust in leader, serta trust in leader berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Selain itu, trust in leader terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh ethical leadership terhadap employee engagement. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak secara langsung meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi memberikan pengaruh melalui terbentuknya kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepercayaan dalam memperkuat keterlibatan karyawan di organisasi pelayanan kesehatan.

Kata kunci: Ethical Leadership, Trust in Leader, Employee Engagement, PLS-SEM, RSIGM Sultan Agung Semarang

ABSTRAK

This study aims to examine the effect of ethical leadership on employee engagement with trust in leader as a mediating variable. This research adopts a quantitative approach and involves 69 employees of Sultan Agung Islamic Dental and Oral Hospital (RSIGM Sultan Agung Semarang) as respondents. Data were collected through a questionnaire and analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS 4 software. The results indicate that ethical leadership does not have a significant direct effect on employee engagement. However, ethical leadership has a positive and significant effect on trust in leader, and trust in leader has a positive and significant effect on employee engagement. Furthermore, trust in leader is proven to significantly mediate the relationship between ethical leadership and employee engagement. These findings suggest that ethical leadership does not directly enhance employee engagement but contributes indirectly through the development of employees' trust in their leaders. This study highlights the importance of trust as a key mechanism in strengthening employee engagement, particularly within healthcare service organizations..

Keywords: Ethical Leadership, Trust in Leader, Employee Engagement, PLS-SEM, RSIGM Sultan Agung Semarang

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Landasan Teori	14
2.2 Pengembangan Hipotesis	29
2.3 Model Empirik	34
BAB III METODE PENELITIAN	36
3.1 Jenis Penelitian	36
3.2 Populasi	36
3.3 Sampel	37
3.4 Sumber Data Dan Jenis Data	38
3.4.1 Sumber Data	38
3.4.2 Jenis Data	39
3.5 Metode Pengumpulan Data	39
3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	40
3.7 Teknik Analisis Data	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Deskripsi Responden	51
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	55
4.3 Hasil Analisis PLS (Partial Least Square)	62
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	75

BAB V PENUTUP	83
5.1 Kesimpulan	83
5.2 Implikasi Manajerial	85
5.3 Keterbatasan Penelitian	87
5.4 Saran Penelitian Mendatang	88
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN	101



DAFTAR TABEL

Tabel 3.6. 1 Definisi Operasional	40
Tabel 3.6. 2 Pengukuran Variabel.....	42
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	51
Tabel 4. 2 Usia Responden	52
Tabel 4. 3 Lama Bekerja Responden.....	53
Tabel 4. 4 Unit Kerja Responden.....	54
Tabel 4. 5 Rentang Skala Pengukuran	55
Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Ethical Leadership	56
Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel Trust In Leader	58
Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Employee Engagement.....	60
Tabel 4. 9 Uji Convergent Validity.....	63
Tabel 4. 10 Uji Average Variance Extracted (AVE).....	64
Tabel 4. 11 Uji Discriminant Validity	65
Tabel 4. 12 Uji Reliability	67
Tabel 4. 13 Uji Multikolinearitas.....	68
Tabel 4. 14 Uji R-Square.....	69
Tabel 4. 15 Uji F-Square	70
Tabel 4. 16 Uji Hipotesis.....	72
Tabel 4. 17 Uji Mediasi.....	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Model Empirik	35
Gambar 4. 1 Outer Model Algoritm.....	62



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai aset strategis yang berperan penting dalam menjaga keberlanjutan operasional organisasi serta menentukan tingkat daya saing organisasi tersebut, terutama pada organisasi yang berada dalam sektor jasa, khususnya pada institusi kesehatan karena kualitas dan kinerja sumber daya manusia menjadi faktor utama yang menentukan mutu layanan dan citra instansi (Print et al., 2023). Sumber daya manusia dalam institusi kesehatan, bukan hanya tenaga medis tetapi juga mencakup tenaga non medis yang merupakan bagian dari seluruh karyawan unit yang berinteraksi langsung maupun tidak langsung dengan para pasien. Dalam institusi kesehatan memiliki lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis, lingkungan kerja tersebut menuntut karyawan untuk mampu memberikan pelayanan profesional sekaligus memiliki rasa empati yang tinggi terhadap pasien sebagai konsumen di institusi kesehatan tersebut (Wu et al., 2024). Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek administratif semata, seperti pengelolaan data kepegawaian, sistem remunerasi, dan administrasi kerja melainkan juga harus mengakomodasi dimensi psikologis, emosional, dan sosial yang melekat pada karyawan sebagai bagian dari organisasi. Pendekatan tersebut berorientasi untuk mendorong terciptanya keterlibatan karyawan (employee engagement).

Secara umum, *employee engagement* merujuk pada kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan secara penuh terlibat dalam pekerjaannya, baik dari segi emosional, kognitif, maupun fisik (Lary & Omar, 2021). Konsep ini mencerminkan pada kondisi dimana karyawan merasa sepenuhnya terlibat, termotivasi, dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi tidak sekadar hadir secara fisik di lingkungan kerja, tetapi juga memperlihatkan komitmen emosional serta keterikatan kognitif terhadap tugas dan tanggung jawab yang dijalankan. (Malasari, 2022) menyatakan keterlibatan karyawan bukan hanya menggambarkan tingkat partisipasi para karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas di dalam pekerjaan, tetapi juga menunjukkan adanya kesiapan secara emosional serta dorongan untuk bertindak secara proaktif di lingkungan kerja. Kesiapan emosional menggambarkan kondisi stabilitas psikologis yang dimiliki oleh karyawan dalam menghadapi berbagai tekanan dan tuntutan yang tinggi, terutama di lingkungan kerja institusi kesehatan yang kompleks dan dinamis (Chikobvu & Harunavamwe, 2022). Dalam konteks kesiapan emosional mencakup kemampuan individu untuk mengelola emosi secara sehat, mempertahankan kestabilan mental, serta mempunyai kemampuan dalam mengambil keputusan yang rasional dalam situasi yang penuh tekanan (Hashim et al., 2019). Sementara itu, perilaku proaktif mengacu pada kecenderungan karyawan untuk bertindak secara inisiatif dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan kerja (Gultom et al., 2022). Karyawan yang proaktif cenderung mencari peluang untuk melakukan perbaikan, menyampaikan gagasan solusi baru, serta merespons kebutuhan pekerjaan dengan cepat dan

mampu memberikan solusi yang konstruktif. Sikap ini mencerminkan tanggung jawab dan kepedulian terhadap kemajuan organisasi, serta menjadi aset penting dalam lingkungan kerja yang terus berubah seperti sektor kesehatan yang selalu menuntut profesionalitas yang tinggi.

Fenomena di lapangan saat ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan tenaga kesehatan masih tergolong rendah dan belum sesuai dengan standar ideal yang diharapkan (Syah Fanissa & Indiyati, 2025). Laporan *Gallup's State of the Global Workplace 2023 Report* menunjukkan bahwa hanya sekitar 23% tenaga kerja secara global yang termasuk dalam kategori engaged. Sementara itu, (Zhafira et al., 2025) menyatakan bahwa tingkat 67,78% karyawan di Indonesia memiliki keterlibatan rendah. Laporan dari Kementerian Kesehatan (2022) menunjukkan bahwa tingginya tingkat keluhan pasien terhadap sikap tenaga kesehatan yang dinilai kurang empatik dapat menjadi cerminan dari rendahnya keterlibatan emosional para tenaga medis tersebut. Sepanjang tahun 2024, tercatat lebih dari 6.000 laporan insiden keselamatan pasien. Dari jumlah tersebut, sekitar 40% merupakan kejadian nyaris cedera (KNC), 35% tergolong kejadian tidak cedera (KTC), dan sisanya sebesar 25% merupakan kejadian tidak diharapkan (KTD), tingginya angka tersebut dapat mencerminkan rendahnya tingkat employee engagement, di mana keterlibatan yang minim berdampak pada menurunnya kepedulian terhadap keselamatan dan kepatuhan terhadap prosedur kerja.

Studi sebelumnya menunjukkan telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan (employee engagement). Faktor personal, seperti karakteristik individu, kepribadian, serta nilai-nilai kerja, terbukti memiliki

kontribusi terhadap tingkat keterlibatan (Cahyadi et al., 2024). Salah satu faktor organisasional adalah gaya kepemimpinan yang berperan penting dalam membentuk keterlibatan karyawan (Al-Serhan et al., 2021). Penelitian lain menunjukkan bahwa kejelasan peran, dukungan dari atasan, serta partisipasi dalam proses pengambilan keputusan merupakan aspek yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan (Helmi et al., 2020). Dengan demikian, tingkat keterlibatan karyawan yang optimal sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan menjadi sangat krusial dalam lingkungan organisasi. (Ashfaq et al., 2021) menekankan bahwa pemimpin yang menerapkan nilai-nilai etika dalam kepemimpinannya mampu membangun hubungan yang harmonis, hal ini berkontribusi besar dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Penerapan kepemimpinan etis melalui integritas, keadilan, akuntabilitas, dan berorientasi pada karyawan berperan dalam menciptakan keamanan psikologis di lingkungan kerja (Burhan et al., 2023). Kondisi ini mendorong karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal tanpa adanya tekanan atau ketakutan terhadap pemimpin, serta ketika pemimpin mampu menampilkan keteladanan moral dan konsistensi antara perkataan dan perbuatan maka karyawan yang dipimpinnya akan timbul rasa kepercayaan yang tinggi (X. Liu et al., 2023). Rasa percaya yang dapat timbul dalam diri karyawan tersebut menjadi faktor penting bagi terciptanya iklim kerja yang positif dan kolaboratif, yang akan mendorong keterlibatan emosional dan profesional dari setiap karyawan dalam organisasi (Aman et al., 2023). Peningkatan keterlibatan kerja ini tercapai karena adanya proses pertukaran sosial (social exchange), di mana sikap adil dan peduli

dari pemimpin mendorong rasa tanggung jawab dan kebersamaan pada karyawan (D. Liu et al., 2022). Penelitian (Collins et al., 2021; Ivziku et al., 2024; Triska Yulianto, 2024) di ranah kesehatan menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin yang dapat menurunkan niat keluar dari pekerjaan meskipun tidak berhubungan secara langsung.

Hubungan antara ethical leadership dan employee engagement memainkan peran penting dalam upaya meningkatkan produktivitas serta keberhasilan organisasi (Ilyas et al., 2020). Pemimpin yang konsisten menampilkan perilaku etis, seperti keadilan, kejujuran, dan kepedulian terhadap karyawan akan menciptakan iklim kerja yang positif sehingga mendorong keterlibatan kerja secara emosional maupun profesional. Karyawan yang dipimpin dengan nilai-nilai etis akan lebih mudah membangun rasa percaya, merasa dihargai, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Hasil penelitian ini memperkuat temuan terdahulu (Ashfaq et al., 2021; Gunawan & Setiawan, 2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis berperan signifikan dalam meningkatkan employee engagement dan berdampak positif pada kinerja serta tujuan organisasi. Dalam upaya meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), peran kepemimpinan sangatlah penting. Namun, pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis yang kompleks, Salah satu mekanisme kunci tersebut adalah kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya (*trust in leader*) (Kuswady & Hendarsjah, 2022). Kepercayaan ini merupakan faktor penting yang memperkuat

hubungan antara pemimpin dan karyawan. Ketika karyawan di instansi kesehatan merasa pemimpinnya menghargai kontribusi yang diberikan dan memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan diri karyawan maka muncul rasa keterikatan emosional terhadap tempat kerja (Enwereuzor et al., 2020). Trust in leader adalah aspek yang tidak bisa diabaikan karena menjadi dasar bagi terbentuknya keterlibatan yang kuat. Hal ini juga menegaskan bahwa trust in leader dapat memainkan peran sebagai variabel mediasi dalam berbagai konteks kepemimpinan. Artinya, dampak kepemimpinan yang etis terhadap perilaku karyawan tidak akan optimal tanpa adanya kepercayaan dari karyawan.

Dengan demikian, hubungan antara *trust in leader* dan *employee engagement* terletak pada sejauh mana karyawan merasa bahwa pemimpin mereka dapat dipercaya, memiliki integritas, serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawannya. Kepercayaan tersebut menjadi dasar terciptanya hubungan kerja yang konstruktif, di mana karyawan merasakan keamanan psikologis dan terdorong untuk memberikan kontribusi secara maksimal. Apabila karyawan meyakini bahwa pemimpin bersikap suportif, responsif terhadap aspirasi, serta konsisten dalam mengambil keputusan yang adil, maka tingkat keterlibatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi akan semakin meningkat. Kondisi ini mendorong munculnya loyalitas, semangat kerja yang tinggi, serta partisipasi aktif dalam upaya pencapaian tujuan bersama, yang pada akhirnya berimplikasi positif terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Rumah Sakit Islam Gigi dan Mulut (RSIGM) Sultan Agung Semarang merupakan lembaga pelayanan kesehatan sekaligus rumah sakit pendidikan yang

berada di bawah pengelolaan Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung (YBWSA) dan berada di bawah naungan Universitas Islam Sultan Agung (Unissula), RSIGM SA tidak hanya menyelenggarakan pelayanan kesehatan, tetapi juga pendidikan profesi dan pengembangan SDM berbasis nilai-nilai Islam. Kini RSIGM SA memiliki status sebagai rumah sakit gigi dan mulut kelas B yang telah terakreditasi paripurna, RSIGM SA mengemban misi untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas, menyelenggarakan pendidikan profesi kedokteran gigi, dan mendukung kegiatan penelitian serta pengabdian masyarakat. Nilai-nilai Islam dijadikan pedoman utama dalam pengelolaan organisasi, Nilai-nilai Islam tercermin dalam prinsip-prinsip misi yang diusung, yaitu SPIRIT: Service Excellence, Professionalism, Integrity, Respect, Islamy, dan Trust. Sebagai instansi kesehatan, keberhasilan RSIGM SA sangat bergantung pada keterlibatan aktif seluruh karyawan dalam menjalankan tugasnya, baik dari aspek pelayanan maupun pendidikan. Keterlibatan karyawan (employee engagement) menjadi indikator penting dalam menilai kualitas hubungan karyawan dengan organisasinya, mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki antusiasme, komitmen, dan keinginan untuk berkontribusi lebih terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi tidak hanya berfokus pada penyelesaian pekerjaan, tetapi juga memperlihatkan loyalitas, sense of belonging, serta kepedulian terhadap pencapaian kinerja bersama. Namun, hasil observasi awal dan data lapangan menunjukkan adanya gejala rendahnya tingkat keterlibatan karyawan di beberapa unit kerja RSIGM SA. Indikator menurunnya keterlibatan karyawan muncul dari partisipasi karyawan dalam forum evaluasi mutu, kurangnya

inisiatif dalam menyampaikan masukan atau inovasi, serta kurang menunjukkan antusiasme terhadap perubahan kebijakan organisasi. Bahkan, sebagian karyawan mengungkapkan bahwa pekerjaan yang mereka jalankan cenderung bersifat rutinitas semata untuk memenuhi kewajiban, tanpa didorong oleh motivasi intrinsik maupun rasa memiliki yang mendalam terhadap rumah sakit. Kondisi ini mencerminkan adanya fenomena gap antara harapan ideal organisasi dan realitas yang terjadi di lapangan. Terdapat gap antara kinerja ideal dan kinerja aktual, dimana pihak manajemen mengharapkan tenaga medis dan staf administratif bekerja secara antusias, proaktif, serta ada rasa kepemilikan terhadap organisasi. Namun kenyataannya, sebagian karyawan cenderung menjalankan tugas secara rutin tanpa menunjukkan tingkat antusiasme kerja yang optimal. Fenomena tersebut mengindikasikan perlunya kajian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya employee engagement di RSIGM Sultan Agung agar dapat dirumuskan strategi peningkatan.

Meskipun berbagai penelitian telah menunjukkan pentingnya employee engagement, terdapat celah penelitian yang signifikan, terutama dalam konteks sektor kesehatan yang dinamis dan kompleks. Sejumlah penelitian sebelumnya mengenai employee engagement masih didominasi oleh konteks sektor yang relatif stabil, seperti industri manufaktur maupun perbankan (Aker et al., 2021; Sandhu & Sharma, 2022; Yahya et al., 2018). Konteks ini berbeda dengan rumah sakit pendidikan seperti RSIGM Sultan Agung Semarang, yang memiliki tuntutan ganda yaitu sebagai pelayanan kesehatan dan pendidikan profesi yang menciptakan tekanan tinggi dan membutuhkan kualitas moral serta integritas kepemimpinan

yang kuat. Dengan demikian, penelitian ini berupaya menjembatani kesenjangan tersebut melalui pengujian empiris terhadap suatu model yang disusun secara lebih komprehensif. Studi ini secara spesifik mengeksplorasi peran mediasi dari trust in leader dalam hubungan antara ethical leadership dan employee engagement di RSIGM Sultan Agung Semarang. Pendekatan ini memungkinkan kami untuk memahami apakah kepemimpinan etis memengaruhi keterlibatan, tetapi juga bagaimana mekanisme tersebut bekerja, yaitu melalui pembentukan kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis yang bersifat spesifik serta relevan dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan yang berlandaskan nilai.

Penelitian terdahulu cenderung berfokus pada hubungan langsung antarvariabel, mengabaikan mekanisme psikologis yang lebih kompleks yang menghubungkannya. Meskipun gaya kepemimpinan telah diakui sebagai faktor kunci dalam memengaruhi keterlibatan karyawan, masih terdapat celah riset. Penelitian terdahulu (X. Liu et al., 2023; Nazarian et al., 2025; Norina & Sary, 2025; Shams Pour et al., 2024) menunjukkan kurangnya studi yang secara spesifik mengkaji peran mediasi kepercayaan dalam hubungan ini. Padahal, kepemimpinan etis dapat meningkatkan kepercayaan terhadap pemimpin. Kepercayaan ini sangat penting karena menciptakan rasa aman psikologis (psychological safety), yang memungkinkan karyawan merasa dihargai dan diberdayakan, pada akhirnya mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut melalui pengujian empiris mengenai **PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI TRUST IN LEADER SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: STUDI KASUS RSIGM SULTAN AGUNG SEMARANG**. Temuan dari penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan, tetapi juga memberikan masukan praktis bagi organisasi yang ingin menguatkan budaya kerja berbasis nilai dan etika dalam lingkungan yang penuh tekanan dan kompleksitas.

1.2 Rumusan Masalah

Keterlibatan karyawan yang mencakup komitmen dan antusiasme, merupakan faktor penting bagi keberhasilan organisasi, untuk mendorong meningkatnya keterlibatan diperlukan lingkungan kerja yang mendukung dan peran kepemimpinan yang efektif, khususnya dalam hal pemberdayaan dan pemberian umpan balik. Salah satu aspek psikologis yang dipengaruhi kepemimpinan adalah kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Kepercayaan ini berpotensi meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya dapat memperbaiki kinerja organisasi secara menyeluruh (Dennis M. Mitterer & Heather E. Mitterer, 2023). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini berfokus pada Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Employee Engagement Melalui Trust in Leader Sebagai Variabel Mediasi: Studi Kasus di RSIGM Sultan Agung Semarang.

Dengan mempertimbangkan fokus tersebut, peneliti merumuskan sejumlah pertanyaan penelitian (research questions) sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh ethical leadership terhadap employee engagement di RSIGM Sultan Agung Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh ethical leadership terhadap trust in leader di RSIGM Sultan Agung Semarang?
3. Apakah terdapat pengaruh trust in leader terhadap employee engagement di RSIGM Sultan Agung Semarang?
4. Apakah terdapat pengaruh trust in leader dalam memediasi hubungan antara ethical leadership dan employee engagement di RSIGM Sultan Agung Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah dirumuskan, penelitian yang dilaksanakan di RSIGM Sultan Agung Semarang bertujuan untuk mencapai beberapa sasaran berikut:

1. Menguji pengaruh ethical leadership terhadap employee engagement di RSIGM Sultan Agung Semarang.
2. Menguji pengaruh ethical leadership terhadap trust in leader di RSIGM Sultan Agung Semarang.
3. Menguji pengaruh trust in leader terhadap employee engagement di RSIGM Sultan Agung Semarang.

4. Menguji peran trust in leader dalam memediasi dalam hubungan antara ethical leadership dan employee engagement di RSIGM Sultan Agung Semarang

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan keilmuan maupun praktik manajerial, terutama dalam ranah manajemen sumber daya manusia pada sektor pelayanan kesehatan.

1. Manfaat Akademis

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam menambah literatur ilmiah mengenai hubungan antara ethical leadership, trust in leader, dan employee engagement, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan berbasis nilai Islam. Kajian variabel ini menambah perspektif baru dalam pengembangan teori kepemimpinan dan perilaku organisasi dengan menempatkan aspek kepercayaan sebagai variabel mediasi. Secara empiris, penelitian dapat memberikan bukti nyata mengenai mekanisme mediasi trust in leader dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan karyawan. Konteks penelitian yang dilakukan di RSIGM Sultan Agung Semarang sebagai organisasi kesehatan berbasis nilai memberikan kontribusi yang spesifik dalam memahami dinamika kepemimpinan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi yang mengedepankan nilai-nilai keislaman. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai rujukan bagi peneliti berikutnya yang berminat menelaah topik sejenis dalam konteks rumah sakit, organisasi publik, maupun organisasi lainnya. Model

penelitian, pendekatan metodologis, dan hasil temuan dalam studi ini dapat dijadikan pijakan untuk penelitian lanjutan dalam bidang kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Selain kontribusi secara teoretis dan empiris, penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat praktis yang dapat diaplikasikan secara langsung oleh pihak manajemen rumah sakit, khususnya RSIGM Sultan Agung Semarang. Adapun manfaat praktis tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Memberikan masukan strategis bagi manajemen RSIGM Sultan Agung dalam mengembangkan dan memperkuat gaya kepemimpinan berbasis etika, sehingga mampu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin serta mendorong keterlibatan
2. Menjadi acuan dalam perancangan program pelatihan kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai keislaman, integritas, dan tanggung jawab moral, sehingga tercipta lingkungan kerja yang mendukung loyalitas dan profesionalisme karyawan.
3. Mendukung peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit secara menyeluruh melalui penguatan keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan tugas operasional, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan pasien dan reputasi institusi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka pada penelitian ini berfokus pada tiga variabel utama, yaitu Ethical Leadership, Trust in Leader, dan Employee Engagement. Setiap variabel diuraikan secara komprehensif meliputi definisi konseptual dan operasional, indikator-indikator pengukuran yang relevan, serta sintesis hasil penelitian terdahulu yang mendukung pengembangan kerangka teoritis. Uraian definisi disajikan untuk membangun landasan teoritis yang kuat, sedangkan pemaparan indikator dimaksudkan untuk memastikan ketepatan instrumen pengukuran dalam konteks penelitian. Kajian terhadap penelitian terdahulu bertujuan memberikan bukti empiris serta memetakan perkembangan studi yang telah dilakukan, sehingga dapat memperkuat argumentasi dalam perumusan hipotesis. Selanjutnya, keterkaitan antarvariabel dianalisis secara sistematis guna menyusun hipotesis yang saling berhubungan, yang kemudian digunakan sebagai dasar pembentukan model penelitian empiris yang valid dan dapat diuji secara ilmiah.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Ethical Leadership

Ethical leadership adalah suatu bentuk kepemimpinan yang menekankan pada perilaku yang sesuai dengan norma-norma moral yang berlaku, baik melalui tindakan pribadi maupun hubungan interpersonal, serta mendorong karyawan untuk berperilaku serupa melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan etika (Kamilah et al., 2023). Konsep ini secara komprehensif dijelaskan oleh (Muktamar B, 2023) sebagai perwujudan perilaku

yang normatif dan tepat, baik melalui tindakan pribadi maupun interaksi interpersonal, serta dorongan aktif terhadap perilaku serupa di kalangan pengikut melalui komunikasi yang terbuka, penguatan positif, dan proses pengambilan keputusan yang berlandaskan etika. (Al Halbusi et al., 2023) menyoroti dua sisi krusial dari kepemimpinan etis adalah pemimpin sebagai *moral person* (pribadi yang berintegritas moral) dan sebagai *moral manager* (manajer yang mengelola moralitas). Sebagai *moral person*, seorang pemimpin menunjukkan karakter dan tindakan moral yang konsisten dalam setiap aspek kehidupannya, seperti kejujuran, keadilan, dan kepedulian. Sementara itu, sebagai *moral manager*, pemimpin secara proaktif memandu karyawan untuk memahami pentingnya etika dan bertindak sesuai nilai-nilai moral, melalui komunikasi yang transparan, penerapan disiplin yang konsisten, dan teladan yang patut dicontoh. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya berfokus pada kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga merupakan upaya sistematis dan berkelanjutan untuk membangun serta memelihara fondasi etika yang kokoh dalam organisasi.

(Rehman et al., 2025) mengidentifikasi bahwa perilaku tidak etis dan ketiadaan kepemimpinan etis merupakan tantangan signifikan bagi banyak organisasi saat ini. Temuan ini menekankan bahwa kepemimpinan etis tidak sekadar idealisme moral, melainkan suatu keharusan mendesak untuk menjaga keberlanjutan dan kesehatan jangka panjang organisasi. Selain itu, kepemimpinan etis dipahami sebagai konsep yang sangat bergantung pada karakter dan tindakan etis pemimpin, di mana etika berfungsi sebagai penentu utama dalam membedakan antara yang benar dan yang salah di lingkungan kerja. Pemimpin yang etis memiliki

karakter luhur dan nilai-nilai yang tepat serta mengambil keputusan yang berakar pada kebajikan internal (Susanto, 2024).

Esensi dari kepemimpinan etis terletak pada kemampuannya untuk menginspirasi pengikut agar bertindak sesuai dengan etika yang benar. Hal ini tidak hanya berkaitan dengan proses, tetapi juga dengan cara menjadi dan membuat pilihan yang tepat yang secara fundamental berakar pada moralitas internal seorang pemimpin (Kia et al., 2019). Salah satu tujuan utama kepemimpinan etis adalah menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (Ahmad et al., 2023). Di dalam lingkungan yang aman secara psikologis, karyawan akan merasa lebih dihargai, dihormati, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi, sebab mereka terbebas dari rasa takut dan kecemasan akan perlakuan yang tidak adil dari pemimpin. Ketika seorang pemimpin mampu menunjukkan keteladanan moral dan konsistensi antara perkataan serta perbuatannya, karyawan yang dipimpin cenderung mengembangkan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin tersebut. Kepercayaan ini kemudian menjadi katalisator penting bagi terciptanya iklim kerja yang positif dan kolaboratif, yang outputnya akan mendorong keterlibatan emosional dan profesional dari setiap karyawan dalam organisasi. Proses ini mencerminkan mekanisme pertukaran sosial (*social exchange*), di mana sikap adil dan kepedulian dari pemimpin memicu rasa tanggung jawab dan kebersamaan di antara karyawan.

Pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku pengikut dapat dijelaskan melalui dua kerangka teori utama, yaitu *Social Learning Theory* dan *Social Exchange Theory*. (Bandura, 1977) menyatakan bahwa *Social Learning Theory*

pemimpin etis berfungsi sebagai model perilaku yang dapat diteladani. Pengikut mengamati penerapan prinsip etika serta proses pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin, kemudian meniru perilaku tersebut dan menyebarkannya dalam organisasi (Abdi et al., 2024). Proses ini juga diperkuat melalui mekanisme penguatan positif dan negatif, di mana pemimpin memberikan penghargaan atas perilaku yang sesuai dengan standar etika dan memberikan sanksi terhadap pelanggaran. Dengan demikian, interaksi langsung dan observasi menjadi sarana utama transmisi nilai-nilai etis dalam organisasi.

Sementara itu, (Blau, 1986) menjelaskan bahwa *Social Exchange Theory* perilaku etis pemimpin membangun hubungan timbal balik dengan pengikut. Perlakuan yang adil dan penuh perhatian dari pemimpin mendorong pengikut untuk merespons dengan perilaku yang mendukung tujuan organisasi, seperti peningkatan sikap positif, perilaku prososial termasuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan komitmen yang lebih tinggi (Basnet & Neupane, 2025). Pengintegrasian *Social Learning Theory* dan *Social Exchange Theory* memungkinkan terbentuknya pemahaman yang lebih menyeluruh terkait mekanisme kerja kepemimpinan etis. *Social Learning Theory* menjelaskan proses transmisi perilaku etis, sedangkan *Social Exchange Theory* menjelaskan alasan timbal balik positif dari pengikut. Sinergi kedua teori tersebut membentuk landasan yang kuat untuk menjelaskan keberlanjutan praktik etika dan perilaku positif dalam organisasi.

Dimensi kepemimpinan etis memiliki heterogenitas yang cukup tinggi, Kepemimpinan etis secara konsisten menekankan atribut moral sebagai dasar

praktik kepemimpinan (Basnet & Neupane, 2025). Kepemimpinan etis juga menekankan pentingnya pertimbangan konsekuensi jangka panjang, risiko, dan manfaat dari setiap keputusan organisasi (Cakir et al., 2023). Dimensi utama dalam ethical leadership yang dikembangkan oleh (Robson, 2025) adalah :

1. Kejujuran dan Integritas

Integritas merupakan aspek fundamental kepemimpinan etis dalam institusi kesehatan karena menyangkut kualitas pelayanan dan kepercayaan pasien (Din & Zhang, 2023). Kepemimpinan dengan integritas tinggi terbukti memperkuat kepatuhan pada standar etika dan meningkatkan keselamatan pasien di rumah sakit (Enwereuzor et al., 2020). Konsistensi nilai etis dalam pengambilan keputusan menjadikan organisasi kesehatan lebih kredibel dan berorientasi pada mutu layanan (González-García et al., 2025). Implementasi integritas di institusi kesehatan terlihat dari transparansi manajemen, keadilan dalam distribusi layanan, serta kejujuran dalam praktik klinis. Penelitian pada rumah sakit di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis integritas mendorong kepuasan kerja tenaga medis sekaligus memperkuat budaya pelayanan yang humanis (Sidin et al., 2021).

Tantangan dalam implementasi integritas muncul ketika institusi kesehatan menghadapi tekanan, misalnya konflik kepentingan, keterbatasan sumber daya, atau desakan ekonomi (Barkhordari-Sharifabad et al., 2017). Komitmen pada integritas dalam situasi tersebut berperan penting menjaga legitimasi moral dan profesional institusi (Hasan et al., 2024). Dengan demikian, integritas bukan hanya atribut personal, tetapi modal sosial yang membentuk budaya etis, memperkuat

kepercayaan publik, serta menjamin keberlanjutan layanan kesehatan yang bermutu.

2. Keadilan

Keadilan merupakan dimensi penting dalam kepemimpinan etis di institusi kesehatan karena berhubungan langsung dengan kualitas hubungan kerja dan kepercayaan antarprofesional (She et al., 2023). Pengambilan keputusan yang objektif, bebas dari diskriminasi, dan tidak memihak mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif serta meningkatkan kepuasan tenaga kesehatan (Brandis et al., 2018).

Perlakuan yang adil memperkuat legitimasi kepemimpinan dan menumbuhkan komitmen organisasi di lingkungan rumah sakit maupun klinik (Yuliani & Suhana, 2022). Penerapan keadilan dalam organisasi tercermin melalui distribusi sumber daya medis, pengaturan jadwal kerja, serta akses pengembangan profesional yang merata. Ketika kebijakan ini dijalankan secara transparan dan konsisten, hal tersebut menciptakan rasa percaya di kalangan tenaga kesehatan, sehingga mereka merasa diperlakukan setara dan dihormati dalam organisasi (Damatov et al., 2025). Kondisi ini berkontribusi terhadap pembentukan iklim organisasi yang positif, di mana setiap individu termotivasi untuk bekerja sama demi mutu layanan kesehatan. Proses pengambilan keputusan yang partisipatif dan berimbang mendorong terciptanya keadilan prosedural sekaligus distributif (Yousaf et al., 2022). Dengan demikian, keadilan berfungsi sebagai pilar yang memperkuat budaya etis, meningkatkan kualitas kerja sama tim, dan menjamin keberlanjutan pelayanan kesehatan yang bermutu.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan salah satu dimensi utama kepemimpinan etis yang menekankan kepatuhan terhadap hukum, regulasi, serta standar etika yang berlaku (Herminingsih, 2024). Konsep ini mencakup kemampuan pemimpin untuk bertanggung jawab atas keputusan maupun tindakan yang diambil, sekaligus memastikan anggota organisasi juga memiliki kesadaran yang sama terhadap perannya (Han & Hong, 2019). Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya sebatas penegakan aturan, tetapi juga pembentukan budaya organisasi yang menempatkan tanggung jawab sebagai nilai inti.

Implementasi dalam institusi kesehatan, akuntabilitas diwujudkan melalui keterbukaan informasi, transparansi penggunaan sumber daya, serta evaluasi kinerja yang jelas (Abor & Tetteh, 2023). Proses ini memperkuat legitimasi kepemimpinan dan meminimalkan potensi perilaku tidak etis di lingkungan kerja (Mulyana et al., 2023). Ketika akuntabilitas dijalankan secara konsisten, karyawan memperoleh kejelasan mengenai arah organisasi, distribusi sumber daya, dan standar kinerja yang berlaku. Kejelasan ini menumbuhkan rasa percaya terhadap pemimpin sekaligus menciptakan iklim kerja yang adil, sehingga karyawan merasa aman untuk menyuarakan pendapat dan mengambil inisiatif. Akuntabilitas berperan sebagai fondasi employee engagement, karena keterbukaan dan transparansi meningkatkan persepsi karyawan bahwa kontribusi mereka diakui serta berdampak nyata bagi organisasi. Karyawan yang menyaksikan adanya praktik akuntabilitas cenderung menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlibatan emosional yang lebih kuat dalam pekerjaan mereka (Hawarna et al., 2025). Dengan demikian,

akuntabilitas tidak semata-mata berfungsi sebagai alat pengendalian, melainkan juga sebagai instrumen strategis yang mampu mendorong keterlibatan kerja secara berkelanjutan.

4. Orientasi pada Orang dan Pertimbangan (*People Orientation and Consideration*)

Orientasi pada orang dan pertimbangan merupakan dimensi kepemimpinan etis yang menekankan pentingnya penghormatan, empati, serta perlakuan yang bermartabat terhadap setiap individu dalam organisasi (Ramachandran et al., 2024). Dimensi ini menempatkan manusia sebagai pusat dalam kepemimpinan, sehingga setiap keputusan mempertimbangkan kesejahteraan dan perkembangan individu, bukan hanya pencapaian target organisasi (Lindert et al., 2023). Dalam konteks organisasi secara umum, orientasi pada orang ditunjukkan melalui sikap mudah didekati, keterbukaan terhadap masukan, serta kepedulian terhadap kebutuhan pengembangan karyawan.

Dalam institusi kesehatan, orientasi pada orang dan pertimbangan menjadi semakin penting karena tenaga medis bekerja dalam tekanan tinggi dan membutuhkan dukungan emosional serta profesional (Leclerc et al., 2021). Pemimpin di rumah sakit atau puskesmas yang peduli pada kesejahteraan karyawan berkontribusi pada peningkatan motivasi, pengurangan stres kerja, dan pencegahan burnout. Dengan demikian, kepemimpinan yang berorientasi pada manusia tidak hanya memperkuat hubungan antarprofesional, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan kesehatan melalui yang merasa dihargai dan didukung.

2.1.2 Trust in Leader (Kepercayaan Kepada Pemimpin)

Trust in leader atau kepercayaan terhadap pemimpin dipahami sebagai keyakinan positif karyawan atas kompetensi, integritas, serta niat baik yang dimiliki oleh pemimpin, sehingga karyawan bersedia menerima tingkat kerentanan tertentu dalam hubungan kerja (Malik & Arifin, 2021). Definisi ini menegaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan dibangun atas dasar rasa saling percaya, di mana karyawan yakin bahwa pemimpinnya akan bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi dan para anggota di dalamnya. Dalam organisasi, khususnya pada sektor kesehatan yang sangat menuntut kerja sama dan koordinasi lintas profesi, trust in leader menjadi faktor krusial yang dapat menciptakan budaya kerja yang aman, meningkatkan efektivitas komunikasi, serta mendorong kolaborasi antar tenaga kesehatan (Irena & Rusfian, 2019). Di rumah sakit, kepercayaan kepada pemimpin tidak hanya berkaitan dengan kemampuan manajerial, tetapi juga berkaitan dengan aspek moralitas dan integritas yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan, terutama dalam situasi darurat medis atau kondisi yang melibatkan keselamatan pasien.

Studi konseptual mutakhir menekankan bahwa trust in leader merupakan kombinasi dari dua aspek, yakni aspek kognitif dan aspek afektif. Aspek kognitif mengacu pada penilaian rasional karyawan terhadap kompetensi dan keahlian pemimpin dalam menjalankan tanggung jawabnya, sedangkan aspek afektif lebih menekankan pada perasaan yakin bahwa pemimpin peduli, adil, serta memiliki perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan karyawannya (Abson et al., 2024). Dengan demikian, trust in leader tidak hanya terbentuk dari kemampuan teknis atau

administratif seorang pemimpin, melainkan juga dari kualitas hubungan interpersonal yang dibangun antara pemimpin dengan karyawannya. Dimensi trust in leader dalam literatur kontemporer umumnya merujuk pada tiga komponen utama adalah Kompetensi (Competence), Konsistensi (consistency), dan benevolence (niat baik) (Abson et al., 2024) :

1. Kompetensi (Competence)

Kompetensi mencakup kemampuan pemimpin dalam menunjukkan keahlian, keterampilan, dan pengetahuan yang relevan untuk memimpin organisasi (Mai et al., 2023). Kepercayaan terhadap pemimpin tidak hanya dibangun melalui moralitas, tetapi juga melalui keyakinan bahwa pemimpin memiliki kapasitas profesional dalam menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan yang tepat (Varga et al., 2025). Pemimpin yang kompeten menumbuhkan keyakinan bahwa arahan yang diberikan berdasar pada pengetahuan, bukan sekadar otoritas. Dalam organisasi, kompetensi terlihat dari keberhasilan pemimpin mengelola sumber daya, menyelesaikan konflik, dan merumuskan strategi yang efektif (Taheri, 2022). Pemimpin yang memiliki pengetahuan teknis dan keterampilan manajerial mendorong karyawan lebih percaya terhadap arahan yang diberikan (Swanson et al., 2020). Kepercayaan ini berkontribusi pada peningkatan kinerja dan efektivitas tim.

Pada institusi kesehatan, kompetensi pemimpin sangat menentukan efektivitas layanan medis dan keselamatan pasien (Syabanasyah et al., 2023). Melalui kapabilitas manajerial dan klinis yang mumpuni, seorang pimpinan dapat merancang mekanisme pengawasan yang presisi serta menumbuhkan iklim kerja

yang berorientasi pada keselamatan. Dalam budaya seperti ini, staf medis tidak merasa terancam saat melaporkan potensi bahaya. Selaiun itu, kepemimpinan yang strategis memastikan distribusi sumber daya dan kepatuhan terhadap SOP berjalan selaras, sehingga berfungsi sebagai benteng pertahanan dalam menekan angka malpraktik serta menjaga mutu perawatan pasien.

2. Konsistensi (Consistency)

Konsistensi merupakan dimensi trust yang menunjukkan kemampuan pemimpin dalam bertindak secara stabil, dapat diprediksi, dan dapat diandalkan dalam situasi apapun (Nazarian et al., 2025). Pemimpin yang konsisten memberi keyakinan kepada pengikut bahwa keputusan tidak berubah-ubah secara tiba-tiba atau dipengaruhi kepentingan sesaat. Konsistensi menciptakan rasa aman psikologis karena anggota organisasi mengetahui yang bisa diharapkan dari pemimpinnya (Suhartini, 2020). Dalam organisasi umum, konsistensi terlihat dari penerapan kebijakan yang adil, berulang, dan tidak diskriminatif (Diniarsa & Batu, 2023). Pemimpin yang menunjukkan konsistensi dalam menjaga aturan dan prosedur tanpa adanya pilih kasih akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari karyawan. Konsistensi tersebut memberikan sinyal bahwa keputusan yang diambil bersifat objektif, tidak bergantung pada preferensi pribadi dan adil bagi seluruh anggota organisasi. Dengan adanya kepastian ini, karyawan dapat merasa aman secara psikologis karena mengetahui bahwa standar yang diterapkan berlaku sama bagi semua pihak, sehingga tidak ada ruang bagi perlakuan diskriminatif ataupun keberpihakan. Selain itu, kepastian organisasi yang tercipta melalui konsistensi kepemimpinan mampu meningkatkan stabilitas iklim kerja, meminimalisasi konflik

internal, serta memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Di institusi kesehatan, konsistensi pemimpin sangat penting dalam penerapan standar operasional prosedur (SOP), etika profesi, serta kebijakan pelayanan pasien. Pemimpin yang konsisten menegakkan aturan mencegah terjadinya malpraktik, mengurangi risiko konflik internal, dan menciptakan kepercayaan di antara tenaga medis (Sijabat, 2024). Dengan demikian, konsistensi kepemimpinan menjadi faktor utama dalam menjaga kualitas layanan kesehatan.

3. Benevolence/Niat Baik

Benevolence merujuk pada keyakinan bahwa pemimpin memiliki niat baik dan benar-benar peduli terhadap kesejahteraan bawahannya (Notarnicola et al., 2024). Niat baik ini membuat pengikut yakin bahwa kepentingan mereka tidak akan dikorbankan demi keuntungan pribadi pemimpin (Wibawa & Takahashi, 2021). Dalam organisasi, benevolence tercermin dalam perhatian pemimpin pada kebutuhan karyawan, pemberian dukungan moral, serta penyediaan fasilitas pengembangan diri (Newman et al., 2020).

Pada institusi kesehatan, benevolence menjadi sangat penting karena tenaga medis menghadapi tekanan tinggi dan risiko emosional yang berat (Ali & Ullah, 2023). Pemimpin yang memiliki jiwa benevolence menunjukkan rasa peduli dengan kesejahteraan fisik dan psikologis tenaga kesehatan, misalnya dengan mengatur jadwal kerja yang manusiawi atau menyediakan dukungan konseling. Niat baik yang nyata ini meningkatkan motivasi, menurunkan risiko stres kerja, dan pada akhirnya memperbaiki kualitas layanan pasien.

Ketiga dimensi ini penting karena dalam konteks rumah sakit seperti

RSIGM Sultan Agung Semarang, tenaga kesehatan membutuhkan figur pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, bersikap adil, serta memperhatikan kesejahteraan karyawannya, mengingat lingkungan kerja rumah sakit yang penuh tekanan dan berisiko tinggi.

2.1.3 Employee Engagement (Keterlibatan Karyawan)

Employee engagement atau keterlibatan karyawan merupakan konsep krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang merefleksikan tingkat keterikatan emosional, kognitif, serta fisik karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankannya (Samuel Oplot & Maket, 2020). Employee engagement dapat didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption. Vigor mengacu pada energi dan semangat yang tinggi dalam bekerja, dedication menggambarkan rasa antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan, sedangkan absorption mencerminkan keadaan di mana karyawan larut sepenuhnya dalam aktivitas kerja sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat.

Dalam perspektif praktis, (Gallup, 2024) mendefinisikan engagement sebagai keterhubungan emosional dan psikologis karyawan dengan pekerjaannya serta organisasinya. Karyawan yang engaged tidak hanya bekerja demi gaji atau promosi, melainkan memiliki komitmen yang kuat untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menjadikan engagement sebagai faktor penting yang memengaruhi produktivitas, inovasi, serta kualitas pelayanan organisasi, termasuk di sektor kesehatan.

Di lingkungan rumah sakit seperti RSIGM Sultan Agung Semarang,

employee engagement menjadi sangat relevan karena pekerjaan tenaga kesehatan sering kali diwarnai oleh tingkat stres tinggi, beban kerja besar, serta tuntutan tanggung jawab moral dan etika. Karyawan yang memiliki engagement tinggi akan tetap menunjukkan dedikasi dalam memberikan pelayanan, menjaga standar keselamatan pasien, serta berupaya meningkatkan mutu layanan meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan. Dengan kata lain, engagement berperan sebagai energi positif yang mampu menjaga motivasi dan kinerja tenaga kesehatan secara berkelanjutan. Konseptualisasi mengenai dimensi employee engagement ada tiga dimensi utama yang dikembangkan oleh (Schaufeli et al., 2019), Tiga dimensi utama tersebut adalah:

1. Vigor (Semangat)

Vigor (Semangat) Dimensi vigor menggambarkan seberapa besar energi dan ketahanan mental yang dimiliki karyawan saat menghadapi tantangan di tempat kerja (Samuel Oplot & Maket, 2020). Karyawan yang memiliki semangat tinggi akan menunjukkan semangat yang besar, tidak mudah lelah, dan mampu bangkit kembali ketika menghadapi kesulitan (Lutfianita Podungge Novianty Djafri, Zulystiawati, 2024). Dalam konteks institusi kesehatan, kekuatan terlihat dari tenaga medis yang tetap berkomitmen memberikan layanan terbaik menghadapi situasi sulit, seperti saat terjadi pasien akibat penyakit musiman atau bencana alam. Energi positif yang ditunjukkan oleh tenaga kesehatan ini membantu meningkatkan kualitas pelayanan dan kerja tim medis (Listyani & Tan, 2025). Dengan demikian, semangat berperan penting dalam meningkatkan produktivitas individu dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

2. Dedication (Dedikasi)

Dedikasi menggambarkan keterlibatan emosional yang positif, seperti rasa antusiasme, kebanggaan, dan keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan itu berarti (Wang et al., 2025). Di institusi kesehatan, dedikasi ini terlihat dari sikap perawat dan dokter yang merasa bangga menjadi bagian dari pelayanan publik, meskipun mereka harus menghadapi risiko dan beban kerja yang berat, seperti saat merawat pasien dengan penyakit kronis yang memerlukan perhatian khusus. Tingkat dedikasi yang tinggi mendorong karyawan tetap terlibat tidak hanya dalam tugas rutin, tetapi juga saat menghadapi situasi darurat maupun perubahan lingkungan yang dinamis. Dedikasi membuat individu lebih tangguh, berkomitmen, dan mampu beradaptasi meski berada dalam kondisi penuh ketidakpastian. Hal ini menjadikan dedikasi sebagai modal penting bagi organisasi untuk menjaga kinerja dan stabilitas di tengah dinamika perubahan. (Chairunnisa et al., 2023). Dengan dedikasi yang kuat, tenaga kesehatan dapat memberikan perhatian yang lebih baik kepada pasien, sehingga meningkatkan pengalaman pasien dalam menerima perawatan.

3. Absorption (Penyerapan)

Penyerapan (Penyerapan) Penyerapan terjadi ketika karyawan sangat fokus dan terlibat dalam pekerjaannya, sehingga sulit untuk melepaskan diri dari aktivitas kerja dan merasa waktu berlalu dengan cepat (Behavior et al., 2023). Dalam konteks institusi kesehatan, penyerapan terlihat dari tenaga kesehatan yang sepenuhnya terfokus pada penanganan pasien dalam situasi darurat, seperti saat terjadi kecelakaan massal, tanpa memperhatikan waktu. Rasa tanggung jawab profesional

dan kepuasan dari pekerjaan yang mereka lakukan membuat mereka sangat terlibat. Tingkat penyerapan yang tinggi membantu menjaga kualitas pelayanan dan keselamatan pasien (Mazzetti et al., 2023). Dengan demikian, tingkat penyerapan kerja tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang aman dan efektif bagi pasien. Ketiga dimensi ini menjadi indikator penting yang dapat diukur melalui instrumen penelitian, dan relevan diterapkan pada tenaga kesehatan di RSIGM Sultan Agung yang dituntut untuk bekerja dalam situasi dinamis, sering menghadapi pasien dengan kondisi kritis, serta memerlukan konsentrasi penuh dalam menjalankan tugas.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Ethical Leadership berpengaruh terhadap Employee Engagement

Kepemimpinan etis merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan nilai moral, integritas, keadilan, serta kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahannya (Shuwen et al., 2024). Pemimpin yang etis akan memperlakukan bawahan dengan adil, memberikan contoh perilaku positif, dan menumbuhkan iklim organisasi yang berlandaskan nilai kejujuran serta tanggung jawab. Dalam konteks employee engagement, kepemimpinan etis berperan penting dalam menciptakan rasa aman psikologis dan makna kerja yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan karyawan.

(Yuan & Vu, 2022) menemukan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement, di mana bawahan yang merasa

diperlakukan secara adil lebih termotivasi untuk berkontribusi aktif. Penelitian serupa oleh (Qatrunnada & Parahyanti, 2019) juga membuktikan bahwa nilai-nilai etika yang diterapkan pemimpin dapat meningkatkan perasaan bermakna dalam pekerjaan, sehingga karyawan lebih terikat pada organisasi. Namun, berbeda dengan penelitian (X. Liu et al., 2024), yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis baru akan berpengaruh signifikan terhadap engagement apabila didukung oleh iklim organisasi yang kondusif, sehingga nilai moral yang ditampilkan pemimpin dapat diinternalisasi oleh karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Antara Ethical Leadership Terhadap Employee Engagement

2.2.2 Ethical Leadership berpengaruh terhadap Trust in Leader

Trust in leader merupakan keyakinan karyawan bahwa pemimpin memiliki integritas, kompetensi, serta niat baik untuk memimpin (Asbari et al., 2022). Kepercayaan ini muncul ketika pemimpin menunjukkan konsistensi perilaku etis, sehingga bawahan menilai bahwa pemimpin layak dipercaya dalam pengambilan keputusan.

Hasil penelitian (Vikaraman et al., 2021) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap trust in leader, karena pemimpin yang transparan dan adil mampu meningkatkan keyakinan bawahan. Penelitian (Eutyclus Ngotho, 2023) pada sektor pendidikan juga menyatakan bahwa konsistensi pemimpin dalam menampilkan nilai moral, seperti kejujuran dan kepedulian, membuat bawahan

lebih percaya terhadap arahan dan keputusan pemimpin. Berbeda dengan penelitian (Muktamar B, 2023) yang menunjukkan bahwa kepercayaan tidak hanya dibangun dari perilaku etis pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi serta norma kolektif yang berlaku, sehingga hubungan antara ethical leadership dan trust in leader dapat bervariasi tergantung konteks organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H2: Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Antara Ethical Leadership Terhadap Trust In Leader

2.2.3 Trust in Leader berpengaruh terhadap Employee Engagement

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpinnya. *Trust in leader* berperan penting dalam menciptakan rasa aman psikologis, menumbuhkan motivasi intrinsik, serta membangun keyakinan bahwa pemimpin benar-benar mendukung kepentingan dan kesejahteraan karyawan (Ly, 2024). Kepercayaan ini tidak hanya berakar pada persepsi kompetensi pemimpin, tetapi juga pada integritas, keadilan, serta perhatian yang ditunjukkan kepada bawahan. Apabila dimensi kepercayaan tersebut terbentuk dengan baik, karyawan akan lebih bersedia menunjukkan keterbukaan, loyalitas, dan keterlibatan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, *trust in leader* dapat dipandang sebagai fondasi penting yang memperkuat keterikatan emosional maupun perilaku karyawan terhadap pekerjaannya.

(X. Liu & Ren, 2022) menegaskan bahwa *trust in leader* memiliki hubungan

positif yang signifikan dengan *employee engagement*, khususnya dalam organisasi yang menuntut kolaborasi tim yang tinggi. Penelitian tersebut menggarisbawahi bahwa kepercayaan pada pemimpin berimplikasi pada meningkatnya koordinasi, komunikasi terbuka, serta rasa tanggung jawab kolektif di antara anggota tim. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kolaborasi, sehingga karyawan terdorong untuk menunjukkan keterlibatan emosional dan perilaku secara konsisten. (Kleynhans et al., 2021) memperkuat temuan tersebut dengan menekankan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya mendorong tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi. Motivasi intrinsik yang lahir dari adanya kepercayaan ini menjadikan karyawan lebih berorientasi pada makna kerja, sehingga mereka menunjukkan dedikasi, inisiatif, dan semangat yang lebih besar dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Dengan demikian, *trust in leader* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang mampu menyalurkan energi positif karyawan ke dalam bentuk keterlibatan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

hasil berbeda disampaikan oleh (Tummers & Bakker, 2021) yang menekankan bahwa pengaruh *trust in leader* terhadap *employee engagement* dapat menjadi lemah apabila tidak diimbangi dengan dukungan struktural organisasi. Faktor-faktor seperti ketidakseimbangan beban kerja, keterbatasan sumber daya, maupun kebijakan manajerial yang tidak konsisten dapat mengurangi dampak positif dari kepercayaan kepada pemimpin. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepercayaan terhadap pemimpin merupakan elemen penting, kondisi organisasi yang mendukung tetap menjadi faktor penentu bagi keberlanjutan *employee*

engagement. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan dapat dicapai secara optimal hanya apabila aspek psikologis berupa kepercayaan dipadukan dengan faktor kontekstual berupa dukungan struktural organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang dirumuskan adalah:

H3: Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Antara Trust In Leader Terhadap Employee Engagement

2.2.4 Ethical Leadership berpengaruh terhadap Employee Engagement melalui Trust in Leader sebagai variabel mediasi

Selain memiliki pengaruh langsung, *ethical leadership* juga memengaruhi *employee engagement* melalui *trust in leader* sebagai variabel mediasi. Pemimpin yang etis membangun kepercayaan bawahannya melalui konsistensi nilai moral, integritas dalam pengambilan keputusan, serta kepedulian terhadap kepentingan karyawan (Islam et al., 2024). Kepercayaan ini yang akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya karena mereka merasa aman, dihargai, dan yakin bahwa kontribusi yang diberikan memiliki nilai penting bagi organisasi.

(Ilyas et al., 2020) menunjukkan bahwa *trust in leader* berperan sebagai jembatan yang menghubungkan kepemimpinan etis dengan *employee engagement*. Kepercayaan berfungsi memperkuat keyakinan bawahan terhadap keadilan, kejujuran, serta kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan mereka. Dalam studi tersebut, dijelaskan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan kualitas hubungan atasan bawahan dengan cara menciptakan iklim kerja yang adil dan transparan, sehingga kepercayaan yang tumbuh mampu memotivasi karyawan untuk lebih

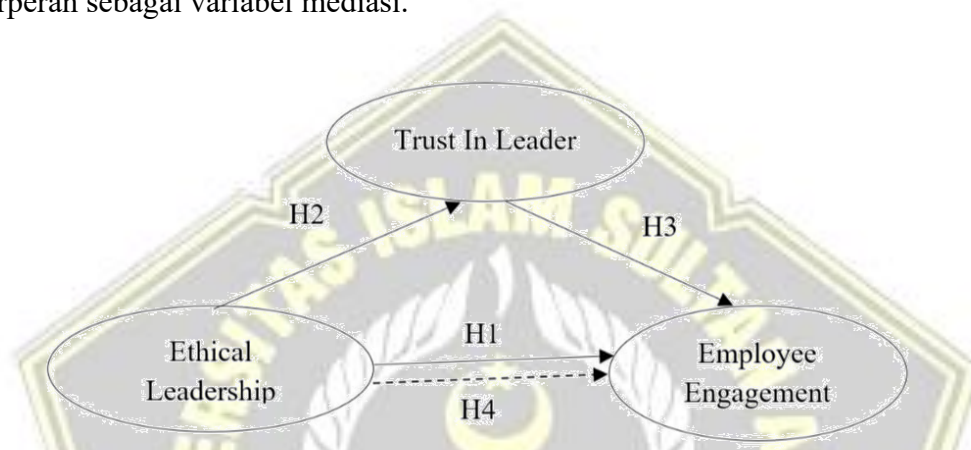
terlibat secara emosional maupun perilaku. Hal ini menegaskan bahwa kepercayaan tidak hanya berperan sebagai hasil dari kepemimpinan etis, melainkan juga sebagai mekanisme penting yang menjembatani pengaruh etika kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja. (Ilyas et al., 2020) menegaskan bahwa *trust in leader* menjadi mekanisme penting yang memediasi hubungan peran kepemimpinan dan keterlibatan karyawan. Kepercayaan terhadap pemimpin memungkinkan nilai-nilai etis diterjemahkan ke dalam keterlibatan kerja yang lebih tinggi, ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan absorpsi karyawan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, efektivitas trust sebagai variabel mediasi sangat bergantung pada sejauh mana faktor eksternal dapat dikelola agar tidak menghambat pengaruh positif kepemimpinan etis. Berdasarkan uraian teoritis dan temuan empiris tersebut, maka hipotesis yang dapat dirumuskan Adalah:

H4: Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Antara Ethical Leadership Terhadap Employee Engagement Melalui Trust In Leader Sebagai Variabel Mediasi.

2.3 Model Empirik

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, tujuan utama dari penyusunan kerangka konseptual adalah untuk memberikan arah penelitian yang lebih sistematis dan mudah dipahami. Kerangka konseptual ini dikembangkan melalui integrasi teori-teori relevan serta hasil tinjauan pustaka, yang berfungsi sebagai landasan dalam merumuskan solusi atas permasalahan penelitian. Secara metodologis, kerangka pemikiran dapat diwujudkan dalam bentuk uraian

konseptual, model matematis, diagram, maupun persamaan yang berhubungan langsung dengan fokus kajian. Penelitian ini disusun dengan kerangka konseptual yang melibatkan tiga kategori variabel, yaitu variabel bebas, variabel terikat, dan variabel perantara. Ethical leadership (X) diposisikan sebagai variabel independen, employee engagement (Y) sebagai variabel dependen, sementara trust in leader (Z) berperan sebagai variabel mediasi.



Gambar 3. 1 Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian eksplanatori yang menerapkan pendekatan kuantitatif dalam proses analisis. Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menguji dan mengembangkan hipotesis yang berkaitan dengan fenomena tertentu melalui analisis data yang terukur. Selain itu, pendekatan ini juga berfungsi untuk mengidentifikasi serta menjelaskan hubungan antarvariabel dalam suatu populasi, dengan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Pada penelitian ini, fenomena yang dikaji adalah kondisi yang terjadi pada karyawan RSIGM Sultan Agung Semarang yang dijadikan sebagai populasi penelitian. Metode yang digunakan bersifat deskriptif kuantitatif, yaitu dengan mengumpulkan data untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan penelitian terkait persepsi dan pandangan karyawan terhadap isu yang diteliti.

3.2 Populasi

Populasi penelitian didefinisikan sebagai seluruh elemen atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu sebagaimana ditetapkan oleh peneliti untuk dianalisis dan dijadikan dasar dalam penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RSIGM Sultan Agung Semarang yang berjumlah 69 orang. Adapun populasi penelitian terdiri dari berbagai unit kerja, yaitu:

1. Pelayanan Klinis (Perawat Umum, Terapis Gigi dan Mulut, Pelayanan Anestesi)
2. Penunjang Medis (Radiografi, Farmasi, Rekam Medis)
3. Administrasi dan Manajemen (Bagian SDI, Bagian Keuangan, Tenaga Admin DCS, Front Office, Penanggung Jawab Unit)
4. Teknologi Dan Keselamatan (Bagian IT dan K3RS)
5. Penunjang Non-Medis (Petugas IPAL)

3.3 Sampel

Penelitian ini menerapkan teknik sampel jenuh (census sampling), yakni metode pengambilan sampel yang melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. (Sugiyono, 2020) menyatakan penggunaan sampel jenuh umumnya dilakukan ketika jumlah populasi relatif terbatas, sehingga peneliti dapat memperoleh data yang menyeluruh dan representatif tanpa melakukan pengurangan terhadap anggota populasi. Dengan demikian, penggunaan sampel jenuh dalam penelitian ini diharapkan mampu mengurangi potensi bias seleksi serta meningkatkan validitas eksternal hasil penelitian.

Berdasarkan kondisi tersebut, seluruh 69 karyawan RSIGM Sultan Agung Semarang dijadikan sebagai sampel penelitian. Pendekatan ini relevan mengingat populasi penelitian tidak terlalu besar dan terdiri dari berbagai unit kerja.

3.4 Sumber Data Dan Jenis Data

3.4.1 Sumber Data

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan data yang relevan, valid, serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dalam pelaksanaannya di RSIGM Sultan Agung Semarang, penelitian ini memanfaatkan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari objek penelitian (Schneider et al., 2023). Pengumpulan data primer dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, maupun penyebaran kuesioner. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui instrumen kuesioner yang disusun sesuai dengan variabel yang diteliti. Kuesioner tersebut disebar kepada responden yang merupakan seluruh karyawan RSIGM Sultan Agung Semarang. Data yang terkumpul mencakup identitas responden serta persepsi mereka terkait variabel yang diteliti, yang selanjutnya direkapitulasi dan diolah untuk dianalisis.
2. Data sekunder merujuk pada informasi yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dari responden, melainkan melalui beragam sumber yang telah tersedia sebelumnya, seperti artikel ilmiah, catatan organisasi, laporan keuangan, dokumen administrasi, publikasi resmi pemerintah, hasil analisis industri yang dipublikasikan melalui media massa, maupun data yang diperoleh dari jaringan internet (Zhang et al., 2021). Dalam konteks penelitian di RSIGM Sultan Agung Semarang, data sekunder digunakan

sebagai pelengkap data primer. Data ini dapat berupa laporan internal rumah sakit, dokumen terkait kinerja sumber daya manusia, laporan tahunan, arsip kepegawaian, serta catatan lain yang relevan dengan variabel penelitian, yakni ethical leadership, trust in leader, dan employee engagement.

3.4.2 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, yakni data yang dinyatakan dalam bentuk numerik dan dapat diukur secara objektif. Data tersebut selanjutnya diolah melalui tahapan analisis yang sistematis serta dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menghasilkan temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data yang terkumpul dalam penelitian ini diperoleh melalui proses yang sistematis, terstruktur, komprehensif, dan objektif. Untuk memperoleh data dan informasi yang relevan, peneliti menyebarkan instrumen penelitian berupa angket atau kuesioner secara daring kepada responden. Menurut (Sugiyono, 2020), Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyajikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden, yang selanjutnya dijawab sesuai dengan kondisi maupun pandangan yang dimiliki. Dalam penelitian ini, kuesioner didistribusikan secara online dengan menggunakan platform Google Form. Instrumen penelitian ini hanya menggunakan jenis pertanyaan tertutup, yaitu pertanyaan yang menyediakan sejumlah alternatif

jawaban untuk dipilih oleh responden sesuai dengan kondisi atau pengalaman yang dialami.

3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.6.1 Definisi Operasional

Definisi operasional dan indikator pertanyaan tersajikan dalam tabel

3.6.1 di bawah ini.

Tabel 3.6. 1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Ethical Leadership	Ethical leadership adalah suatu bentuk kepemimpinan yang menekankan pada perilaku yang sesuai dengan norma-norma moral yang berlaku, baik melalui tindakan pribadi maupun hubungan interpersonal, serta mendorong karyawan untuk berperilaku serupa melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan yang berlandaskan etika (Kamilah et al., 2023).	1. Kejujuran dan Integritas 2. Keadilan 3. Akuntabilitas 4. Orientasi pada Orang dan Pertimbangan (People Orientation and Consideration) (Robson, 2025)
Trust in Leader (Kepercayaan)	Trust in leader atau kepercayaan kepada pemimpin didefinisikan sebagai keyakinan positif karyawan terhadap kemampuan, integritas, dan niat baik	1. Kompetensi (Competence) 2. Konsistensi (consistency)

Kepada Pemimpin)	seorang pemimpin sehingga mereka bersedia menerima kerentanan dalam hubungan kerja (Malik & Arifin, 2021).	3. benevolence (niat baik) (Abson et al., 2024)
Employee Engagement (Keterlibatan Karyawan)	Employee engagement atau keterlibatan karyawan merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya (Samuel Oplot & Maket, 2020).	1. Vigor (Semangat) 2. Dedication (Dedikasi) 3. Absorption (Penyerapan) (Schaufeli et al., 2019)

3.6.2 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan melalui instrumen yang berfungsi sebagai alat untuk mengukur setiap konstruk yang diteliti. Dengan menggunakan instrumen tersebut, data yang diperoleh berbentuk angka (kuantitatif) sehingga dapat dianalisis secara statistik. Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan Skala Likert sebagai alat ukur utama. Menurut (Sugiyono, 2020), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang terhadap suatu fenomena sosial. Melalui skala ini, variabel penelitian dapat dioperasionalkan menjadi sejumlah indikator yang selanjutnya dijadikan dasar dalam penyusunan item pertanyaan maupun pernyataan dalam kuesioner.

Instrumen penelitian dengan skala Likert disajikan dalam bentuk checklist, di mana setiap butir pertanyaan diberikan lima pilihan jawaban yang merepresentasikan tingkat persetujuan responden. Masing-masing jawaban diberi skor Likert sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3.6.2 berikut.

Tabel 3.6. 2 Pengukuran Variabel

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyusun, mengolah, dan menafsirkan informasi yang diperoleh dari responden melalui penyebaran kuesioner. Data yang terkumpul kemudian diproses menggunakan perangkat komputer dengan bantuan software Smart Partial Least Squares (SmartPLS). Aplikasi ini merupakan pendekatan dalam Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis varian atau komponen, sehingga tidak mengharuskan adanya distribusi normal maupun jumlah sampel yang besar. Pertimbangan penggunaan SmartPLS dalam penelitian ini adalah karena jumlah responden relatif terbatas, sehingga metode ini lebih tepat dibandingkan analisis statistik berbasis kovarian. Selain itu, SmartPLS tidak hanya bermanfaat untuk

menguji hipotesis, tetapi juga mampu menjelaskan hubungan antarvariabel laten sekaligus mendukung pengembangan teori. Proses analisis PLS sendiri mencakup dua model utama, yaitu *outer model* yang mengukur validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, serta *inner b model* yang menguji hubungan struktural antarvariabel. Melalui tahapan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang komprehensif dan mendalam terkait keterkaitan variabel yang diteliti.

3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif adalah suatu teknik analisis yang dimanfaatkan untuk menguji hipotesis deskriptif dengan tujuan memberikan pemahaman menyeluruh mengenai data penelitian. Proses ini dilakukan dengan menyusun data dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, menghitung nilai rata-rata, skor kumulatif, serta tingkat capaian responden (TCR), kemudian dilakukan penafsiran lebih lanjut. Tujuan dari penggunaan analisis deskriptif ialah untuk menghimpun, mengolah, sekaligus menata data penelitian sehingga dapat ditampilkan dalam format yang sistematis, ringkas, dan informatif (Dong, 2023).

3.7.2 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran *outer model* atau bagian luar merupakan prosedur pengujian yang digunakan untuk memastikan spesifikasi hubungan antara setiap indikator dengan variabel laten yang diwakilinya. Evaluasi terhadap model pengukuran luar dilakukan melalui pendekatan *Multi Trait Multi Method*, dengan fokus pada pengujian validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), serta reliabilitas instrumen penelitian.

A. *Convergent Validity*

Validitas konvergen adalah bentuk pengujian indikator yang dilakukan dengan menilai hubungan antara komponen pengukuran dengan konstruk yang diwakilinya. Hubungan tersebut dapat diketahui melalui nilai koefisien loading atau *outer loading* yang menunjukkan tingkat korelasi antara setiap indikator dengan konstruk. Suatu indikator dinilai memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai *outer loading* mencapai $>0,70$. Namun, dalam penelitian dengan pengembangan skala reflektif, nilai pada kisaran 0,5 hingga 0,6 masih dianggap layak dipertahankan (Hair et al., 2021). Selain itu, validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE), di mana syarat minimum yang diterima adalah $\geq 0,50$. Artinya, lebih dari separuh varians indikator mampu dijelaskan oleh variabel laten yang diukur.

B. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian validitas diskriminan dilakukan melalui analisis cross-loading, di mana suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai korelasi tertinggi terhadap konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain. Selain itu, validitas diskriminan juga dievaluasi menggunakan kriteria Fornell–Larcker, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (\sqrt{AVE}) setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai \sqrt{AVE} lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

C. Composite Reliability

Uji reliabilitas berfungsi untuk menilai tingkat konsistensi maupun ketepatan dari suatu hasil pengukuran. Pengujian ini umumnya dilakukan secara internal, yaitu dengan melihat sejauh mana konsistensi antar butir pernyataan dalam instrumen penelitian. Suatu kuesioner dapat dinyatakan reliabel apabila respon yang diberikan oleh individu terhadap item pertanyaan bersifat stabil atau konsisten. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability $> 0,70$ dan Cronbach's Alpha $> 0,60$.

D. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan pada model struktural (inner model) untuk memastikan tidak terdapat korelasi yang tinggi antar variabel independen. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF). Model dinyatakan bebas dari masalah multikolinearitas apabila nilai VIF < 5 .

3.7.3 Uji Model Struktural (Inner Model)

Model struktural atau *inner model* merupakan kerangka yang digunakan untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas (sebab-akibat) antar variabel laten, yaitu variabel yang tidak bisa diukur secara langsung namun didasarkan pada teori substantif. Dalam pengujian *inner model*, analisis dilakukan dengan memanfaatkan prosedur *Bootstrapping* serta *Blindfolding* melalui aplikasi Smart PLS.

1. R-Square

R-Square digunakan sebagai alat untuk memperkirakan performa awal dari model struktural dengan menilai variabel endogen, sehingga dapat mengukur

sejauh mana model mampu menjelaskan hubungan antarvariabel. Nilai koefisien determinasi (*R-Square*) menunjukkan besarnya kontribusi variabel bebas X dalam memprediksi variabel terikat Y. Penggunaan R-Square untuk interpretasi kontribusi ini hanya valid apabila hasil uji F dalam analisis regresi menunjukkan signifikansi. Sebaliknya, jika uji F tidak signifikan, maka R-Square tidak dapat dijadikan dasar untuk menilai pengaruh variabel X terhadap Y. Dengan demikian, R-Square memberikan gambaran kuantitatif mengenai kemampuan model struktural dalam memprediksi variabel endogen secara tepat.

2. *F-Square*

Uji F-Square digunakan sebagai alat untuk menilai sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Hasil pengujian ini dapat mengindikasikan apakah pengaruh yang terjadi tergolong lemah, medium, atau kuat, sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kontribusi masing-masing variabel bebas dalam model. Uji ini juga dipakai untuk menguji hipotesis sekaligus mengetahui signifikansi pengaruh, sehingga dapat ditentukan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Jika nilai $\text{sig } F < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

3. *Uji T*

Uji T digunakan untuk menilai besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian hipotesis ini memanfaatkan t sebagai alat uji statistik. Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai $P (\text{sig}) < 0,05$ maka H_0 ditolak.

2. Jika nilai P (sig) $> 0,05$ maka H_a diterima.

3.7.4 Tahapan Menggunakan Smart PLS

PLS (Partial Least Squares) merupakan suatu metode analisis yang dilakukan melalui lima tahapan berurutan, di mana setiap tahap saling terkait dan mendukung langkah berikutnya.

1. Konseptualisasi model

Konseptualisasi model adalah tahap awal dalam analisis PLS. Pada langkah ini, peneliti menetapkan spesifikasi domain dan konfigurasi model yang akan dianalisis, menentukan elemen-elemen yang mewakili konfigurasi tersebut, mengumpulkan informasi relevan, serta melakukan pengujian reliabilitas untuk memastikan skor pengukuran valid dan sesuai dengan tingkat konfigurasi yang ditetapkan.

2. Menentukan Metode Analisis Algoritma

Setelah model konseptual disusun, tahap berikutnya adalah menerapkan prosedur analisis algoritmik untuk melakukan estimasi model. Dalam PLS, metode analisis algoritma ini memungkinkan pemilihan antara tiga skema yang tersedia, baik melalui jalur sentris karyawan (*employee-centric path*) maupun melalui struktur utama (*main structure path*), sesuai dengan tujuan penelitian dan konfigurasi data yang ada.

3. Menentukan Metode Re-sampling

Terdapat dua metode yang umum dipakai untuk proses re-sampling, yaitu *bootstrapping* dan *jack age flat*. Metode *jack age flat* dilakukan melalui dua langkah utama, di mana prosedurnya hanya menggunakan *subsample* dari sampel asli yang

dikelompokkan untuk keperluan estimasi. Sementara itu, metode *bootstrapping* menggunakan seluruh sampel yang tersedia sebagai dasar estimasi, dan lebih sering diterapkan dalam model persamaan struktural. Program SmartPLS menyediakan satu metode *re-sampling*, yaitu *bootstrapping*, yang terbagi menjadi tiga bagian. SmartPLS merekomendasikan prosedur ini untuk menyesuaikan tingkat konfigurasi model.

4. Menggunakan Diagram Jalur

Tahap berikutnya adalah menyusun jalur dengan memanfaatkan diagram dalam *Reticulated Behavior Modelling* (RAM) sesuai aturan berikut:

- a) Konstruk teoritis yang merepresentasikan variabel laten digambarkan dalam lingkaran.
- b) Variabel atau indikator diplot dalam bentuk kotak.
- c) Hubungan asimetris ditunjukkan menggunakan panah tunggal.

5. Evaluasi Model

Setelah diagram jalur selesai digambar, tahap berikutnya adalah melakukan estimasi dan evaluasi model secara keseluruhan. Evaluasi model ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua komponen dalam model telah diukur secara valid dan reliabel. Prosesnya dimulai dengan pengujian validitas dan reliabilitas konstruk potensial, yang bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten secara akurat. Selanjutnya, hasil pengukuran model dianalisis untuk menilai kualitas data dan kecocokan model terhadap teori yang digunakan. Setelah itu, evaluasi dilanjutkan pada model struktural, di mana hubungan antar variabel diuji untuk mengetahui kekuatan dan

arah pengaruhnya. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat memastikan bahwa model yang dibangun tidak hanya konsisten secara internal, tetapi juga mampu memberikan interpretasi yang tepat mengenai interaksi antar komponen atau variabel dalam penelitian.

3.7.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis model secara keseluruhan menggunakan pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan *software* SmartPLS. Pemodelan persamaan struktural ini tidak hanya berfungsi untuk mengonfirmasi teori yang digunakan, tetapi juga untuk menilai apakah terdapat hubungan signifikan antar variabel laten dalam model penelitian.

Dalam tahap pengujian hipotesis, penilaian dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*) yang dihitung pada pengujian model internal (*innermodel*). Hipotesis diuji dengan membandingkan nilai T-statistik terhadap nilai T-tabel. Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 95%, sehingga batas ketidakakuratan atau alpha (α) ditetapkan sebesar 5% = 0,05 dengan nilai T-tabel sebesar 1,96. Apabila nilai T-statistik lebih kecil dari T-tabel (T-statistik < 1,96), maka H₀ diterima dan H_a ditolak. Sebaliknya, jika nilai T-statistik lebih besar atau sama dengan T-tabel (T-statistik \geq 1,96), maka H₀ ditolak dan H_a diterima.

Selain itu, SmartPLS juga menghasilkan nilai koefisien untuk setiap indikator yang digunakan dalam model. Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi indikator mana yang memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel laten dan mana yang memberikan kontribusi paling kecil. Dengan

demikian, analisis ini tidak hanya memberikan bukti tentang hubungan antarvariabel, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kekuatan kontribusi masing-masing indikator dalam model (Ketchen, 2022).

3.7.6 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Verifikasi hipotesis mediasi dijalankan dengan mematuhi protokol pengujian sebagai berikut:

1. Validasi Jalur Utama: Memastikan bahwa variabel eksogen memiliki dampak signifikan terhadap variabel endogen (syarat nilai *t-statistic* di atas 1,96).
2. Validasi Jalur Mediator: Mengonfirmasi signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi (*t-statistic* > 1,96).
3. Evaluasi Simultan: Menguji model secara menyeluruh. Peran mediasi dinyatakan terbukti jika kehadiran variabel mediasi (yang signifikan) mampu mereduksi signifikansi pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen (menjadi tidak signifikan).

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Pendekatan berbasis data numerik (kuantitatif) diterapkan dalam studi ini. Partisipan riset mencakup 69 responden yang merupakan total pegawai di RSIGM Sultan Agung Semarang, yang datanya dijanging via kuesioner. Fokus analisis diarahkan untuk melihat pengaruh ethical leadership pada employee engagement, serta bagaimana trust in leader berfungsi dalam memodifikasi (memperkuat/memperlemah) korelasi di antara variabel-variabel tersebut. Gambaran mengenai profil demografis dan latar belakang subjek penelitian diperoleh melalui analisis terhadap 69 kuesioner yang valid. Adapun rincian karakteristik responden tersebut dijabarkan pada bagian berikut:

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Salah satu aspek demografis yang dipetakan dari 69 responden adalah kelompok umur. Klasifikasi data berdasarkan rentang usia para partisipan tersebut dirincikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Total	Persentase
1	Laki-Laki	33	48%
2	Perempuan	36	52%
Total Keseluruhan		69	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2026

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan, sebagaimana terlihat pada distribusi data di Tabel 4.1. Tercatat sebanyak 36 karyawan wanita (52%) berpartisipasi, mengungguli jumlah rekan kerja laki-laki yang menjadi

minoritas. Profil demografi gender ini menjadi gambaran awal yang mendasari proses analisis selanjutnya.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel berikut ini memvisualisasikan komposisi 69 responden yang ditinjau dari aspek usia, mengacu pada hasil rekapitulasi jawaban kuesioner yang telah diolah.

Tabel 4. 2 Usia Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	20-29 tahun	30	43%
2	30-39 tahun	33	48%
3	40-49 tahun	3	4%
4	50-55 tahun	3	4%
Jumlah		69	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2026

Mengacu pada data yang tersaji pada tabel 4.2 yang memuat 69 responden, terlihat bahwa mayoritas karyawan berada dalam rentang usia 30–39 tahun dengan jumlah 33 orang. Angka ini diikuti secara ketat oleh kelompok usia muda (20–29 tahun) yang menduduki urutan kedua dengan total 30 partisipan. Dominasi responden pada rentang usia produktif ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan RSIGM Sultan Agung Semarang berada pada fase usia kerja aktif, yang umumnya memiliki tingkat keterlibatan kerja, pengalaman, serta kesiapan dalam menjalankan tanggung jawab organisasi secara optimal. Temuan ini menjadi

relevan dalam menginterpretasikan hasil penelitian, khususnya yang berkaitan dengan *employee engagement* dan dinamika kepemimpinan dalam organisasi.

3. Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Proses pemetaan karakteristik responden dilanjutkan dengan mengelompokkan data berdasarkan durasi lamanya mereka bekerja di instansi ini. Dari total 69 partisipan yang terlibat, diperoleh gambaran variasi masa kerja yang cukup beragam. Adapun hasil rekapitulasi pengelompokan data tersebut dapat dicermati secara rinci melalui tabel berikut :

Tabel 4. 3 Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 1 tahun	5	7%
1-3 tahun	29	42%
> 3 tahun	35	51%
Jumlah Keseluruhan	69	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2026

Merujuk data pada Tabel 4.3, dominasi terlihat jelas pada kelompok karyawan yang memiliki pengalaman kerja di atas tiga tahun, dengan jumlah mencapai 35 staf (51%). Sementara itu, proporsi terbesar kedua diisi oleh responden dengan durasi kerja antara satu sampai tiga tahun, yang tercatat sebanyak 29 staf atau setara 42%, Adapun kelompok minoritas ditempati oleh mereka dengan masa pengabdian di bawah satu tahun 5 staf atau setara 7%. Melihat tren tersebut, dapat disimpulkan bahwa responden didominasi oleh staf yang sudah mapan secara

pengalaman kerja. Artinya distribusi ini tidak menunjukkan disparitas yang terlalu tajam yang bisa mempengaruhi karakteristik responden secara keseluruhan..

4. Klasifikasi Responden Berdasarkan Unit Kerja

Seluruh data yang terhimpun dari 69 responden kemudian dipilah kembali berdasarkan kategori unit kerja. Adapun hasil distribusi frekuensi untuk setiap divisi tersebut terlampir pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 4 Unit Kerja Responden

No	Divisi	Jumlah	Presentase
1	Pelayanan Klinis	18	26%
2	Penunjang Medis	17	25%
3	Administrasi dan Manajemen	29	42%
4	Teknologi dan Keselamatan	3	4%
5	Penunjang Non-Medis	2	3%
Jumlah Keseluruhan		69	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2026

Kontribusi terbesar terhadap total 69 responden diberikan oleh kelompok dari unit Administrasi dan Manajemen, yakni mencapai 29 orang atau setara 42%. Data ini mengindikasikan bahwa keterwakilan karyawan dalam studi ini lebih condong pada mereka yang memegang tanggung jawab utama dalam fungsi-fungsi pengelolaan maupun operasional rumah sakit. Lalu, divisi Pelayanan Klinis dan Penunjang Medis memiliki proporsi yang relatif seimbang, masing-masing sebanyak 18 staf (26%) dan 17 staf (25%) yang mencerminkan keterwakilan tenaga yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam pelayanan kesehatan.

Sementara itu, divisi Teknologi dan Keselamatan serta Penunjang Non-Medis memiliki jumlah responden paling sedikit, dengan masing-masing sebesar 4% dan 3%. Distribusi ini menggambarkan bahwa komposisi responden telah mencerminkan struktur organisasi RSIGM Sultan Agung Semarang, meskipun terdapat perbedaan proporsi antar divisi sesuai dengan jumlah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dalam studi ini difokuskan untuk memaparkan gambaran setiap variabel secara terstruktur. Langkah ini diambil guna membaca bagaimana pola atau tren jawaban yang diberikan oleh partisipan terhadap masing-masing indikator pengukuran. Variabel penelitian yang dianalisis meliputi *ethical leadership*, *trust in leader*, dan *employee engagement*. Jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang tercantum dalam kuesioner dijadikan sebagai dasar utama dalam penyusunan analisis deskriptif. Setelah itu proses penilaian dilakukan dengan mengacu pada rentang skala pengukuran yang telah ditetapkan sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Rentang Skala Pengukuran

Kategori	Nilai skor
Rendah	1,00 – 2,33
Sedang	2,34 – 3,67
Tinggi	3,68 – 5,00

4.2.1 Analisis Deskripsi Variabel Ethical Leadership

Terdapat 4 indikator pada variabel Ethical Leadership. Berikut merupakan tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan pada variabel Ethical Leadership:

Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Ethical Leadership

No	Pertanyaan	Skala					Rata-rata	Hasil
		STS	TS	KS	S	SS		
1	Kejujuran dan Integritas	0	0	4	43	22	4,26	Tinggi
2	Keadilan	0	0	7	35	27	4,29	Tinggi
3	Akuntabilitas	0	0	6	35	28	4,32	Tinggi
4	Orientasi pada Orang dan Pertimbangan	0	0	6	42	21	4,22	Tinggi
Nilai rata-rata							4,27	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Merujuk pada data yang tertera di Tabel 4.6, persepsi responden mengenai penerapan *Ethical Leadership* di RSIGM Sultan Agung Semarang tergolong dalam level yang tinggi, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata seluruh indikator yang memperoleh skor 4,27. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan mempersepsikan pemimpin atau atasan langsung mereka telah menerapkan prinsip kepemimpinan etis secara konsisten dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi di bagian akuntabilitas sebesar 4,32 artinya karyawan mempersepsikan pemimpin mampu mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan secara profesional. Hasil

ini mencerminkan keselarasan dengan nilai organisasi, khususnya profesionalisme dan kepercayaan organisasi professionalisme dan trust, yang menekankan pentingnya tanggung jawab serta dalam praktik kepemimpinan Selanjutnya, dimensi Keadilan memperoleh atensi positif dengan nilai 4,29. Capaian ini menjadi bukti bahwa implementasi nilai *Respect* berjalan baik, di mana pemimpin dianggap bertindak proporsional. Adapun indikator Kejujuran dan Integritas mendapatkan rerata 4,26, yang secara implisit menegaskan posisi pemimpin sebagai *role model* moral yang kuat di mata karyawan. Hal ini merefleksikan penerapan nilai Integrity dan Islamy, di mana kepemimpinan dijalankan berdasarkan kejujuran, amanah, dan nilai-nilai etis Islami. Sementara itu, indikator Orientasi pada Orang dan Pertimbangan memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 4,22 namun tetap berada pada kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin cukup memperhatikan kebutuhan dan kondisi karyawan, yang selaras dengan nilai Service Excellence dan Respect, meskipun aspek ini masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi SPIRIT (Service Excellence, Professionalism, Integrity, Respect, Islamy, dan Trust) telah diimplementasikan dengan baik melalui praktik ethical leadership di RSI GM Sultan Agung Semarang. Tingginya persepsi karyawan terhadap kepemimpinan etis menegaskan bahwa nilai SPIRIT tidak hanya menjadi pedoman normatif, tetapi telah terinternalisasi dalam perilaku kepemimpinan sehari-hari.

4.2.2 Analisis Deskripsi Variabel Trust In Leader

Terdapat 3 indikator pada variabel Trust In Leader. Rincian mengenai distribusi jawaban partisipan untuk setiap butir pernyataan yang mengukur variabel *Trust in Leader* dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel Trust In Leader

No	Pertanyaan	Skala					Rata-rata	Hasil
		STS	TS	KS	S	SS		
1	Kompetensi (Competence)	0	1	21	33	14	3,87	Tinggi
2	Konsistensi (Consistency)	0	1	18	33	17	3,96	Tinggi
3	Niat Baik (Benevolence)	0	2	15	38	14	3,93	Tinggi
Nilai rata-rata							3,92	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Hasil rekapitulasi data menunjukkan bahwa variabel *Trust in Leader* memperoleh penilaian yang sangat positif dari karyawan RSIGM Sultan Agung Semarang, di mana rata-rata skor keseluruhan mencapai angka 3,92 (kategori tinggi). Capaian ini mengindikasikan bahwa para pegawai memiliki keyakinan yang kuat terhadap kompetensi atasan, keselarasan antara ucapan dan tindakan, serta ketulusan niat pemimpin dalam mengelola organisasi.

Indikator Konsistensi (consistency) memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,96 yang mengindikasikan bahwa pemimpin dipersepsikan mampu bersikap stabil dan konsisten dalam pengambilan keputusan maupun penerapan kebijakan. Konsistensi ini penting dalam membangun kepercayaan karena perilaku pemimpin

yang dapat diprediksi dan tidak berubah-ubah menciptakan rasa aman bagi karyawan dalam bekerja. Temuan tersebut menjadi bukti bahwa pimpinan dianggap konsisten dan berdedikasi tinggi dalam mengawal regulasi serta prinsip perusahaan secara berkesinambungan.

Di sisi lain, indikator Niat Baik (*Benevolence*) sukses meraih skor rata-rata 3,93 yang tergolong tinggi. Angka ini menyiratkan bahwa atasan dinilai memiliki empati tulus terhadap kondisi bawahan, serta mampu menempatkan kepentingan bersama di atas agenda pribadi. Persepsi terhadap niat baik pemimpin memperkuat hubungan emosional antara pemimpin dan karyawan, yang pada akhirnya mendorong terciptanya hubungan kerja yang lebih kooperatif dan saling mendukung.

Terakhir, aspek Kompetensi (*competence*) mencatatkan skor rata-rata 3,87 yang tergolong dalam kualifikasi tinggi. Angka ini menjadi bukti bahwa karyawan meyakini pimpinan mereka memiliki kecakapan yang mumpuni serta keahlian teknis yang relevan untuk menuntaskan kewajiban jabatannya. Meskipun demikian, nilai ini relatif lebih rendah dari indikator lain artinya mengindikasikan bahwa persepsi terhadap aspek kompetensi masih memiliki ruang untuk ditingkatkan, khususnya dalam hal penguasaan teknis atau pengambilan keputusan strategis.

Secara keseluruhan, hasil deskriptif variabel Trust in Leader menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pemimpin RSIGM Sultan Agung Semarang telah terbentuk dengan baik. Tingginya persepsi terhadap kompetensi, konsistensi, dan niat baik pemimpin menegaskan bahwa trust in leader menjadi fondasi penting dalam mendukung hubungan kerja yang positif, serta berperan strategis dalam

mendorong keterlibatan karyawan dan efektivitas kepemimpinan di lingkungan rumah sakit.

4.2.3 Analisis Deskripsi Variabel Employee Engagement

Pengukuran tingkat keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) didasarkan pada tiga indikator spesifik. Gambaran lengkap mengenai bagaimana persepsi responden terhadap item-item pertanyaan variabel ini dapat dicermati pada data di bawah ini:

Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Employee Engagement

No	Pertanyaan	Skala					Rata-rata	Hasil
		STS	TS	KS	S	SS		
1	Vigor (Semangat)	0	0	6	35	28	4,32	Tinggi
2	Dedication (Dedikasi)	0	0	6	43	20	4,20	Tinggi
3	Absorption (Penyerapan)	0	0	9	34	26	4,25	Tinggi
Nilai rata-rata							4,26	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2026

Merujuk pada akumulasi skor rata-rata dari seluruh indikator yang ada, dapat dinyatakan bahwa *Employee Engagement* karyawan masuk dalam level tinggi. Angka tersebut menjadi bukti empiris yang menunjukkan di skor 4,26 yang mencerminkan bahwa karyawan memiliki keterlibatan kerja yang kuat, baik secara fisik, emosional, maupun kognitif dalam menjalankan tugas di lingkungan rumah sakit.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Vigor (Semangat) sebesar 4,32, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki energi, ketahanan mental, serta antusiasme yang tinggi dalam bekerja. Tingginya tingkat vigor mengindikasikan bahwa karyawan mampu mempertahankan semangat kerja meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi, yang merupakan karakteristik penting dalam organisasi layanan kesehatan yang menuntut kesiapan dan responsivitas secara berkelanjutan.

Selain itu, indikator Absorption meraih nilai 4,25 yang tergolong tinggi. Nilai ini merefleksikan tingginya intensitas fokus karyawan terhadap pekerjaan mereka. Responden cenderung menikmati momen bekerja dengan totalitas penuh, membuat jam kerja seolah berjalan lebih singkat dari biasanya. Tingkat penyerapan yang tinggi mencerminkan adanya konsentrasi dan keterlibatan kognitif yang kuat, yang berkontribusi pada kualitas kinerja dan ketelitian dalam memberikan pelayanan kepada pasien.

Sementara itu, indikator Dedication (Dedikasi) memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,20, yang merupakan nilai terendah dibandingkan indikator lainnya, namun tetap berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa bangga, komitmen, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan serta organisasi. Meskipun demikian, nilai yang relatif lebih rendah ini mengindikasikan masih adanya ruang untuk meningkatkan makna kerja dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi melalui penguatan visi, apresiasi, dan pengembangan karier.

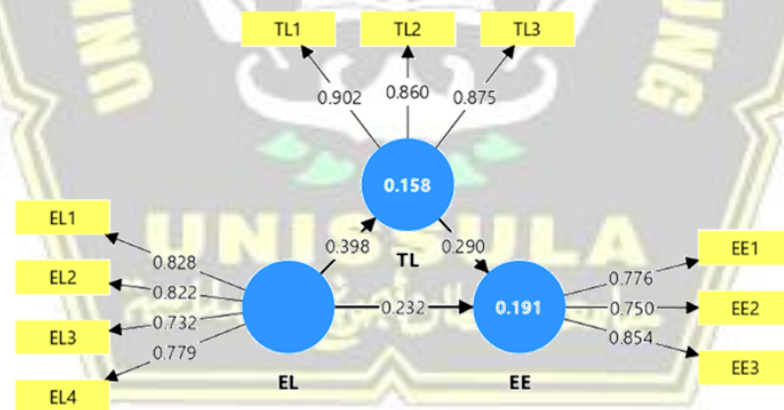
Secara keseluruhan, hasil deskriptif variabel Employee Engagement menunjukkan bahwa karyawan RSIGM Sultan Agung Semarang memiliki tingkat

keterikatan kerja yang tinggi. Tingginya semangat, fokus, dan dedikasi karyawan menjadi modal penting bagi organisasi dalam menjaga kualitas pelayanan kesehatan, serta mendukung pencapaian tujuan rumah sakit secara berkelanjutan.

4.3 Hasil Analisis PLS (Partial Least Square)

4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam rangka memvalidasi model pengukuran yang telah disusun, studi ini menerapkan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Proses analisis ini difokuskan untuk menelaah seberapa kuat korelasi antara konstruk variabel laten dengan deretan indikator penyusunnya dalam kerangka *Outer Model*. Langkah ini krusial untuk memastikan bahwa setiap indikator benar-benar valid dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Berikut adalah paparan hasil analisis yang diolah menggunakan perangkat lunak SmartPL :



Gambar 4. 1 Outer Model Algoritm

a. Uji Convergent Validity

Evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) utamanya didasarkan pada besaran nilai *loading factor* dari masing-masing indikator. Suatu

indikator dianggap memiliki validitas yang memadai jika nilai koefisiennya mampu melampaui ambang batas 0,70.

Namun, dalam pengembangan instrumen pengukuran, indikator dengan nilai loading factor $\geq 0,50$ masih dapat diterima. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator memiliki kemampuan yang memadai dalam membentuk konstruk yang diukur. Adapun hasil pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Uji Convergent Validity

	Employee Engagement	Ethical Leadership	Trust In Leader
EE1	0,776		
EE2	0,750		
EE3	0,854		
EL1		0,828	
EL2		0,822	
EL3		0,732	
EL4		0,779	
TL1			0,902
TL2			0,860
TL3			0,875

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.9 hasil pengujian outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70 sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap indikator pada masing-masing variabel mampu merepresentasikan konstruk yang

diukur secara memadai. Dengan demikian, seluruh indikator dinilai layak dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian karena telah memenuhi persyaratan validitas yang ditetapkan.

b. Uji Average Variance Extracted (AVE)

Dalam tahapan evaluasi *outer model*, parameter *Average Variance Extracted* (AVE) difungsikan untuk mengestimasi seberapa dominan variabel laten dalam menangkap varians dari indikator penyusunnya, relatif terhadap varians yang muncul akibat *measurement error*. Dengan kata lain, angka AVE mencerminkan besaran proporsi informasi indikator yang benar-benar mampu diserap oleh konstruk tersebut, sehingga semakin tinggi nilai AVE menunjukkan semakin kuat kemampuan konstruk dalam merepresentasikan indikatornya.

Validitas diskriminan suatu konstruk dianggap terpenuhi jika angka AVE melampaui ambang batas 0,50. Secara matematis, artinya konstruk tersebut mampu merepresentasikan lebih dari separuh varians indikatornya, sehingga lebih dominan dibandingkan varians yang timbul akibat *error*. Capaian di atas nilai tersebut menegaskan bahwa kualitas pengukuran konstruk sudah solid dan memiliki distingsi (perbedaan) yang tegas dibanding variabel lain dalam model:

Tabel 4. 10 Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Rho_A	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0.738	0.631
Ethical Leadership	0.826	0.626
Trust In Leader	0.860	0.774

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Merujuk pada hasil komputasi SmartPLS yang tertera di Tabel 4.10, seluruh konstruk terbukti memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang melampaui ambang batas 0,50. Data ini mengonfirmasi bahwa syarat *discriminant validity* telah terpenuhi sepenuhnya. Dengan demikian, seluruh variabel laten dinyatakan valid dan memiliki kualifikasi yang memadai untuk dilibatkan dalam analisis model selanjutnya.

c. Uji Discriminant Validity

Validitas diskriminan berfungsi untuk menjamin bahwa setiap indikator secara spesifik hanya mengukur konstruk yang dituju dan memiliki perbedaan tegas (*distinct*) dari konstruk lain. Dalam analisis menggunakan SmartPLS, validasi ini ditempuh melalui evaluasi *Cross Loading* dan kriteria *Fornell-Larcker*. Sebuah konstruk dianggap lolos uji apabila nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE)-nya terbukti lebih besar ketimbang nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan variabel laten manapun dalam model. Selain itu, capaian nilai di atas 0,70 pada seluruh variabel menjadi indikator tambahan bahwa validitas telah terpenuhi. Berikut adalah rincian hasil analisis validitas diskriminan dalam riset ini:

Tabel 4. 11 Uji Discriminant Validity

	EE	EL	TL
EE1	0.776	0.321	0.288
EE2	0.750	0.274	0.156
EE3	0.854	0.242	0.415
EL1	0.225	0.828	0.292
EL2	0.302	0.822	0.423

EL3	0.344	0.732	0.287
EL4	0.156	0.779	0.158
TL1	0.256	0.331	0.902
TL2	0.374	0.369	0.860
TL3	0.362	0.343	0.875

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Analisis *cross loading* yang tersaji pada Tabel 4.11 memperlihatkan konsistensi nilai *loading* indikator yang berada di atas ambang batas 0,70. Validitas diskriminan terkonfirmasi karena setiap indikator memiliki daya ikat yang lebih kuat terhadap konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk laten lainnya. Kondisi ini menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut layak digunakan dan mampu membedakan antar-variabel secara presisi.

d. Uji Reliability

Analisis reliabilitas difokuskan pada pengukuran derajat konsistensi internal instrumen. Langkah ini diambil untuk memvalidasi presisi dan ketepatan alat ukur sebelum digunakan lebih lanjut dalam analisis model. Dalam analisis menggunakan SmartPLS, suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha berada di atas 0,70 meskipun nilai sebesar 0,60 masih dapat diterima dalam pengembangan instrumen. Adapun hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Uji Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_C)
Employee Engagement	0.713	0.837
Ethical Leadership	0.809	0.870
Trust In Leader	0.854	0.911

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Merujuk pada data Tabel 4.12, variabel *Employee Engagement* mencatatkan angka *Cronbach's Alpha* 0,713 dan *Composite Reliability* 0,837. Capaian ini menjadi bukti bahwa indikator pengukurannya memiliki konsistensi yang solid. Selanjutnya, variabel *Ethical Leadership* meraih skor *Cronbach's Alpha* 0,809 serta *Composite Reliability* 0,870. Sementara itu, tingkat keandalan tertinggi ditunjukkan oleh variabel *Trust in Leader* dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,854 dan *Composite Reliability* 0,911. Mengingat seluruh parameter reliabilitas (baik *Cronbach's Alpha* maupun *rho_C*) pada semua variabel sukses melampaui ambang batas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini terbukti reliabel dan memiliki stabilitas pengukuran yang memadai.

e. Uji Multikolinearitas

Diagnosis terhadap potensi kolinearitas antar-variabel prediktor dilakukan dengan meninjau nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model struktural. Langkah ini krusial untuk menjamin bahwa estimasi model tidak terdistorsi oleh korelasi yang berlebihan (redundansi) antar-konstruksi. Referensi standar yang digunakan adalah nilai *Inner VIF* < 5,00. Jika angka ini terpenuhi, maka model dianggap bersih dari gangguan multikolinearitas, sehingga interpretasi pengaruh

antar-variabel menjadi valid dan bebas bias. Berikut adalah rekapitulasi nilai VIF yang dihasilkan:

Tabel 4. 13 Uji Multikolinearitas

	Ethical Leadership	Trust In leader	Employee Engagement
Ethical Leadership			1.188
Trust In leader	1.000		
Employee Engagement		1.188	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Merujuk pada data yang tersaji dalam Tabel 4.13, terlihat bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk seluruh variabel konsisten berada di bawah angka 5,00 (dengan nilai *tolerance* > 0,10). Fakta ini mengonfirmasi bahwa model penelitian bebas dari gejala multikolinearitas. Artinya, setiap variabel independen terbukti memiliki kemandirian data yang kuat dan tidak tumpang tindih (*redundant*). Kondisi ini menjamin bahwa proses estimasi hubungan antar-variabel dalam model struktural dapat dilakukan dengan presisi tinggi tanpa terdistorsi oleh bias statistik.

4.3.2 Pengujian Analisis Model Struktural (Inner Model)

Setelah evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) dilakukan, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas, dan uji multikolinearitas. Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan menganalisis nilai R-square (R^2) guna mengetahui sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen, serta nilai f-square (f^2) untuk

menilai besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian berikutnya adalah uji signifikansi hubungan antar variabel yang dilakukan melalui metode bootstrapping, dengan memperhatikan nilai t-statistic pada setiap jalur struktural. Tahapan ini bertujuan untuk menilai kekuatan, arah, dan signifikansi pengaruh antar konstruk dalam model penelitian secara komprehensif.

a. Uji R-Square / (Coefficient of Determinan)

Penelitian ini menggunakan inner model untuk merepresentasikan hubungan struktural antar variabel laten. Evaluasi terhadap model struktural dilakukan dengan menggunakan nilai R-square (R^2) pada konstruk dependen, di mana nilai R^2 digunakan untuk menilai sejauh mana variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel lain yang memiliki pengaruh substantif dalam model. Adapun kriteria penilaian menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0.67 mencerminkan kemampuan penjelasan yang baik, nilai 0.33 berada pada kategori sedang, sedangkan nilai 0.19 menunjukkan kemampuan penjelasan yang lemah.

Tabel 4. 14 Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0.191	0.167
Trust In Leader	0.158	0.146

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Hasil uji R-square (R^2) menunjukkan bahwa nilai R^2 pada variabel Employee Engagement sebesar 0.191 dengan Adjusted R^2 sebesar 0.167, yang termasuk dalam kategori lemah. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel

independen dalam model hanya mampu menjelaskan 19,1% variasi keterlibatan karyawan. Pada variabel Trust in Leader memiliki nilai R^2 sebesar 0.158 dan Adjusted R^2 sebesar 0.146, yang juga berada pada kategori lemah. Temuan ini menunjukkan bahwa 15,8% variasi kepercayaan terhadap pemimpin dapat dijelaskan oleh variabel dalam model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

b. Uji F-Square

Evaluasi terhadap ukuran efek (effect size) atau besaran kontribusi variabel eksogen terhadap endogen dilakukan melalui parameter f-square. Berdasarkan standar yang berlaku, tingkat pengaruh diklasifikasikan ke dalam tiga level. Rentang nilai antara 0,02 hingga di bawah 0,15 merepresentasikan dampak yang lemah atau kecil. Sementara itu, nilai yang berada di kisaran 0,15 hingga di bawah 0,35 dikategorikan sebagai pengaruh moderat atau sedang, dan nilai f-square di atas 0,35 mengindikasikan pengaruh yang substansial atau kuat.

Tabel 4. 15 Uji F-Square

	Employee Engagement	Ethical Leadership	Trust in Leader
Employee Engagement			
Ethical Leadership	0.056		0.188
Trust in Leader	0.088		

Sumber : Data Primer yang diolah, 2026

Output analisis *f-square* memperlihatkan disparitas (perbedaan) besaran efek antar konstruk, mulai dari yang berkategori lemah hingga substansial dalam

kerangka penelitian ini. Nilai f^2 Ethical Leadership terhadap Employee Engagement sebesar 0.056 berada pada kategori pengaruh rendah, yang mengindikasikan bahwa kontribusi langsung kepemimpinan etis dalam menjelaskan variasi keterlibatan karyawan relatif kecil. Di sisi lain, variabel Trust in Leader mencatatkan nilai f -square sebesar 0.088 dalam memengaruhi Employee Engagement. Angka ini menempatkan hubungan tersebut pada klasifikasi pengaruh lemah (kecil). Hal ini mengimplikasikan bahwa meskipun kepercayaan kepada pimpinan berperan dalam membentuk keterlibatan kerja, besaran dampaknya cenderung terbatas dan tidak terlalu dominan.

Adapun nilai f^2 Ethical Leadership terhadap Trust in Leader sebesar 0.188 berada pada kategori pengaruh sedang. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan etis memiliki peran yang cukup substansial dalam membentuk kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Secara keseluruhan, pola ini mendukung peran Trust in Leader sebagai variabel mediasi, di mana pengaruh Ethical Leadership lebih kuat dalam membangun kepercayaan terlebih dahulu sebelum berdampak pada keterlibatan karyawan.

c. Uji Hipotesis

Tahapan evaluasi hipotesis difokuskan untuk memverifikasi pola hubungan antara variabel independen (eksogen) dan dependen (endogen). Dalam konteks riset ini, analisis terbagi menjadi dua bagian utama: peninjauan nilai *path coefficient* guna mengukur kekuatan pengaruh langsung, serta pemeriksaan *specific indirect effect* untuk mendeteksi keberadaan pengaruh tidak langsung atau mekanisme mediasi. Analisis *path coefficient* dilaksanakan melalui teknik bootstrapping guna

memperoleh nilai t-statistic, p-value, dan original sample. Kriteria pengujian ditetapkan bahwa pengaruh dinyatakan signifikan apabila t-statistic $\geq 1,65$, sedangkan nilai t-statistic $< 1,65$ menunjukkan pengaruh tidak signifikan. Selain itu, nilai p-value $< 0,1$ mengindikasikan adanya pengaruh langsung antar variabel, sementara p-value $> 0,1$ menunjukkan tidak adanya pengaruh langsung. Dengan demikian, apabila hipotesis nol (H_0) ditolak maka hipotesis alternatif (H_a) diterima, dan sebaliknya. Seluruh proses pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS (Partial Least Squares), dengan hasil nilai path coefficient disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 16 Uji Hipotesis

Konstruk	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
EL=>EE	0.232	0.241	0.157	1.475	0.140
EL=>TL	0.398	0.421	0.080	4.956	0.000
TL=>EE	0.290	0.294	0.130	2.230	0.026

Sumber : Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Mengacu pada hasil yang disajikan dalam Tabel 4.16, temuan yang diperoleh selanjutnya dapat dianalisis dan dijelaskan secara lebih rinci untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antar variabel yang diuji dalam penelitian ini, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. H_1 Ditolak : Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Ethical Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement.

Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 1.475, yang lebih kecil dari batas signifikan sebesar 1.65, serta p-value sebesar 0.140 yang lebih besar dari batas signifikansi 0.10. Selain itu, nilai original sample sebesar 0.232 menunjukkan arah hubungan positif namun lemah, sehingga secara statistik pengaruh Ethical Leadership terhadap keterlibatan karyawan belum dapat dinyatakan signifikan dalam model penelitian ini.

2. H2 Diterima : Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Ethical Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Trust in Leader. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 4.956, yang lebih besar dari batas signifikansi 1.65, serta p-value sebesar 0.000 yang lebih kecil dari batas signifikansi 0.10. Selain itu, nilai original sample sebesar 0.398 menunjukkan arah hubungan yang positif, sehingga secara statistik pengaruh Ethical Leadership terhadap Trust in Leader dapat dinyatakan signifikan dalam model penelitian ini.
3. H3 Diterima : Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Trust in Leader berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 2.230, yang lebih besar dari batas signifikansi 1.65, serta p-value sebesar 0.026 yang lebih kecil dari batas signifikansi 0.10. Selain itu, nilai original sample sebesar 0.290 menunjukkan arah hubungan yang positif, sehingga secara statistik pengaruh Trust in Leader terhadap Employee Engagement dapat dinyatakan signifikan dalam model penelitian ini.

Pengujian hipotesis berikutnya dilakukan dengan menggunakan nilai specific indirect effect untuk menilai pengaruh tidak langsung atau peran mediasi antar variabel. Hasil pengujian specific indirect effect tersebut disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. 17 Uji Mediasi

Konstruk	Original Sample (O)	Sample mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EL=>TL=>EE	0.116	0.112	0.058	2.004	0.045

Sumber : Data Primer yang diolah dengan SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil yang tersaji dalam Tabel 4.21, temuan tersebut dapat dianalisis dan diinterpretasikan sebagai berikut:

1. H4 Diterima : Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Ethical Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement melalui mediasi oleh Trust in Leader. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 2.004, yang lebih besar dari batas signifikansi 1.65, serta p-value sebesar 0.045 yang lebih kecil dari batas signifikansi 0.10. Selain itu, nilai original sample sebesar 0.116 menunjukkan arah hubungan yang positif, sehingga secara statistik pengaruh bahwa Ethical Leadership terhadap Employee Engagement melalui mediasi Trust in Leader dapat dinyatakan signifikan dalam model penelitian ini.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Ethical Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement di RSIGM Sultan Agung Semarang. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai etika belum secara langsung mampu meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan rumah sakit.

Dalam lingkup organisasi rumah sakit memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi non-layanan kesehatan. Di RSIGM Sultan Agung Semarang, keterlibatan karyawan lebih banyak dibentuk oleh sistem kerja yang terstandarisasi, keberadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ketat, serta tuntutan profesionalisme dalam pelayanan medis. Kondisi tersebut menyebabkan karyawan menjalankan pekerjaannya berdasarkan aturan, kewajiban profesi, dan tanggung jawab pelayanan kepada pasien, sehingga tingkat keterlibatan kerja tidak sepenuhnya bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin.

Selain itu, RSIGM Sultan Agung Semarang memiliki nilai organisasi SPIRIT yang telah terinternalisasi dalam budaya kerja sehari-hari. Nilai-nilai seperti *Service Excellence*, *Professionalism*, *Integrity*, *Respect*, *Islamy*, dan *Trust* menjadi pedoman utama perilaku kerja karyawan. Internalitas nilai organisasi ini membuat keterlibatan karyawan terbentuk secara sistemik dan normatif, bukan semata-mata sebagai respons terhadap perilaku kepemimpinan etis pemimpin.

Temuan hasil penelitian ini bahwa ethical leadership tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap employee engagement sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian dari (Gunawan & Setiawan, 2022) menemukan bahwa ethical leadership tidak berpengaruh langsung terhadap employee engagement, meskipun hubungan tidak langsung melalui variabel lain tetap memungkinkan. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks organisasi, hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan karyawan tidak selalu bersifat langsung dan signifikan, sehingga hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai temuan empiris dalam kajian akademik.

Dengan demikian, tidak signifikannya pengaruh Ethical Leadership terhadap Employee Engagement menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan di RSIGM Sultan Agung Semarang lebih dipengaruhi oleh faktor struktural lain. Temuan ini menegaskan bahwa peran Ethical Leadership dalam konteks rumah sakit cenderung lebih kuat dalam membangun aspek psikologis tertentu salah satunya kepercayaan terhadap pemimpin atau Trust In Leader, dibandingkan secara langsung mendorong keterlibatan karyawan secara langsung.

4.4.2 Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Trust In Leader

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Ethical Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Trust in Leader. Temuan ini menegaskan bahwa semakin kuat penerapan nilai-nilai etika dalam praktik kepemimpinan, maka semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya. Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan seperti RSIGM

Sultan Agung Semarang, kepercayaan kepada pemimpin merupakan elemen fundamental karena aktivitas kerja menuntut koordinasi lintas profesi, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, serta pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan dan keselamatan pasien.

Penerapan ethical leadership di RSIGM Sultan Agung Semarang tercermin melalui tiga indikator utama trust in leader, yaitu kompetensi, konsistensi, dan benevolence. Dari sisi kompetensi, pemimpin yang menunjukkan kemampuan profesional, pemahaman terhadap tugas manajerial dan klinis, serta kecakapan dalam mengambil keputusan akan dipersepsikan mampu mengelola organisasi secara efektif. Persepsi ini membangun keyakinan karyawan bahwa pemimpin memiliki kapasitas yang memadai untuk mengarahkan dan melindungi organisasi dalam berbagai situasi kerja. Selanjutnya, konsistensi perilaku pemimpin yang tercermin melalui keselarasan antara ucapan, kebijakan, dan tindakan, serta penerapan aturan secara adil dan berkelanjutan, menciptakan kepastian dan rasa aman bagi karyawan. Konsistensi tersebut memperkuat kepercayaan karena karyawan menilai pemimpin dapat diandalkan dan tidak bersikap oportunistik. Adapun benevolence tercermin dari kepedulian dan niat baik pemimpin terhadap kesejahteraan karyawan, seperti perhatian pada kondisi kerja, dukungan moral, serta sikap empatik dalam menghadapi permasalahan bawahan. Sikap ini menumbuhkan keyakinan bahwa pemimpin tidak hanya berorientasi pada kepentingan organisasi, tetapi juga memperhatikan kepentingan individu karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai kajian empiris yang menempatkan ethical leadership sebagai determinan penting dalam pembentukan trust in leader. (Wardani et al., 2025) menegaskan bahwa pemimpin yang berperilaku etis akan dipersepsikan sebagai role model yang kredibel, sehingga mendorong munculnya kepercayaan dari bawahan. Selaras dengan itu, (Divanissa et al., 2024) menyatakan bahwa kepercayaan kepada pemimpin sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap integritas, kompetensi, dan konsistensi perilaku kepemimpinan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa ethical leadership memiliki peran strategis dalam membangun trust in leader melalui kompetensi, konsistensi, dan benevolence pemimpin.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima, sehingga ethical leadership terbukti secara signifikan mampu meningkatkan trust in leader pada karyawan RSIGM Sultan Agung Semarang. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan praktik kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai etika menjadi faktor kunci dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dalam organisasi pelayanan kesehatan.

4.4.3 Pengaruh Trust In Leader Terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Trust in Leader berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pemimpin merupakan faktor penting dalam mendorong keterlibatan karyawan dalam

pekerjaannya. Dalam konteks RSIGM Sultan Agung Semarang sebagai organisasi pelayanan kesehatan, kepercayaan kepada pemimpin menjadi landasan psikologis yang mendukung karyawan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, komitmen, dan keterlibatan yang tinggi, mengingat pekerjaan rumah sakit menuntut koordinasi, ketelitian, serta kepatuhan terhadap standar pelayanan yang ketat.

Kepercayaan terhadap pemimpin mendorong karyawan untuk menunjukkan vigor (semangat) dalam bekerja, tercermin dari energi dan ketahanan dalam menjalankan tugas pelayanan kesehatan. Selain itu, trust in leader memperkuat dedication (dedikasi), yaitu keterlibatan emosional karyawan yang ditandai dengan rasa bangga, antusiasme, dan makna terhadap pekerjaan yang dijalani. Kepercayaan yang kuat juga memungkinkan karyawan mencapai absorption (penyerapan), yakni kondisi ketika karyawan mampu fokus dan tenggelam dalam pekerjaannya tanpa merasa tertekan atau terbebani secara psikologis. Dengan demikian, trust in leader berperan sebagai pemicu utama keterlibatan karyawan secara fisik, emosional, dan kognitif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin memiliki peran strategis dalam meningkatkan employee engagement. (Huda & Rosita, 2022) menyatakan bahwa kepercayaan kepada pemimpin menciptakan rasa aman psikologis yang mendorong karyawan untuk terlibat lebih dalam pada pekerjaan dan organisasi. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Saks yang menegaskan bahwa trust merupakan salah satu antecedent utama employee engagement, karena

karyawan yang mempercayai pemimpinnya cenderung menunjukkan tingkat dedikasi dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian-penelitian empiris di sektor pelayanan juga menunjukkan bahwa trust in leader berkontribusi signifikan terhadap peningkatan semangat kerja dan komitmen karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima, yang berarti trust in leader terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan employee engagement di RSIGM Sultan Agung Semarang. Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin menjadi faktor kunci dalam mendorong semangat, dedikasi, dan penyerapan kerja karyawan, sehingga penting bagi manajemen rumah sakit untuk terus membangun dan menjaga kepercayaan tersebut guna meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan organisasi.

4.4.4 Pengaruh Antara Ethical Leadership Terhadap Employee Engagement Melalui Trust In Leader Sebagai Variabel Mediasi.

Hasil pembahasan hipotesis keempat menunjukkan bahwa ethical leadership berpengaruh terhadap employee engagement melalui trust in leader sebagai variabel mediasi, sementara pengaruh langsung ethical leadership terhadap employee engagement tidak terbukti signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai kepemimpinan etis tidak secara langsung mendorong keterlibatan karyawan, melainkan bekerja melalui pembentukan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Dengan kata lain, trust in leader berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara

ethical leadership dan employee engagement.

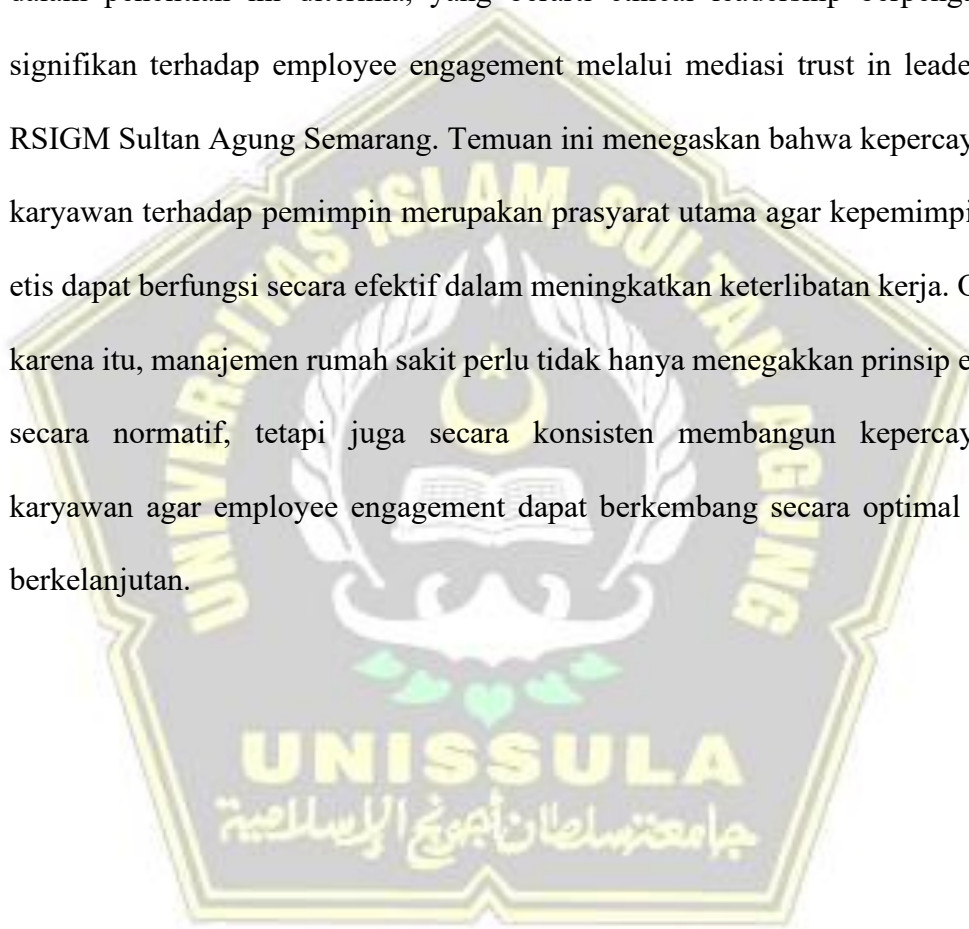
Dalam konteks RSIGM Sultan Agung Semarang sebagai organisasi pelayanan kesehatan, ethical leadership tercermin melalui kejujuran dan integritas pemimpin, penerapan keadilan, akuntabilitas, serta orientasi pada manusia dan pertimbangan terhadap karyawan. Namun, lingkungan rumah sakit yang sarat dengan regulasi, standar operasional prosedur (SOP), serta sistem kerja yang hierarkis menyebabkan perilaku etis pemimpin sering dipersepsikan sebagai kewajiban struktural. Akibatnya, ethical leadership belum tentu secara langsung membangkitkan semangat, dedikasi, dan penyerapan kerja karyawan apabila tidak disertai dengan tingkat kepercayaan yang kuat terhadap pemimpin.

Peran trust in leader menjadi faktor kunci dalam menjelaskan temuan tersebut. Kepercayaan memungkinkan karyawan memaknai perilaku etis pemimpin sebagai bentuk niat baik yang tulus, konsisten, dan berorientasi pada kepentingan bersama. Ketika karyawan mempercayai kompetensi, konsistensi, serta benevolence pemimpin, mereka akan merasa aman secara psikologis dan dihargai, sehingga lebih terdorong untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Kondisi inilah yang kemudian memunculkan employee engagement dalam bentuk vigor, dedication, dan absorption.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menekankan peran mediasi trust in leader dalam hubungan antara ethical leadership dan employee engagement. Penelitian oleh (James et al., 2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis meningkatkan keterlibatan kerja karyawan melalui pembentukan kepercayaan terhadap pemimpin. Selain itu,

penelitian pada sektor pelayanan publik dan kesehatan menemukan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin menjadi faktor sentral dalam menerjemahkan nilai-nilai kepemimpinan etis ke dalam perilaku kerja yang positif dan penuh keterlibatan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima, yang berarti ethical leadership berpengaruh signifikan terhadap employee engagement melalui mediasi trust in leader di RSI SGM Sultan Agung Semarang. Temuan ini menegaskan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pemimpin merupakan prasyarat utama agar kepemimpinan etis dapat berfungsi secara efektif dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu tidak hanya menegakkan prinsip etika secara normatif, tetapi juga secara konsisten membangun kepercayaan karyawan agar employee engagement dapat berkembang secara optimal dan berkelanjutan.



BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan analisis yang telah dibahas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ethical Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement.

Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan etis oleh pemimpin RSIGM Sultan Agung Semarang belum secara langsung mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Kondisi ini disebabkan oleh karakteristik organisasi rumah sakit yang sangat terstruktur, di mana perilaku kerja karyawan lebih banyak dikendalikan oleh Standar Operasional Prosedur (SOP), regulasi medis, kode etik profesi, serta tuntutan keselamatan pasien. Akibatnya, keterlibatan karyawan terbentuk sebagai kewajiban profesional dan tanggung jawab normatif, bukan sebagai respons langsung terhadap gaya kepemimpinan etis pemimpin. Dengan demikian, ethical leadership dalam konteks ini belum menjadi faktor utama yang secara langsung mendorong vigor, dedication, dan absorption karyawan.

2. Ethical Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Trust in Leader.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang menjunjung kejujuran, keadilan, akuntabilitas, serta orientasi pada manusia mampu

membangun kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Di RSIGM Sultan Agung Semarang, pemimpin yang menunjukkan kompetensi dalam pengambilan keputusan, konsistensi dalam penerapan kebijakan, serta benevolence melalui kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dipersepsikan sebagai figur yang dapat diandalkan. Hal ini memperkuat keyakinan karyawan bahwa pemimpin memiliki integritas dan niat baik, sehingga trust in leader terbentuk secara signifikan.

3. Trust in Leader berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pemimpin menjadi faktor psikologis yang krusial dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Karyawan yang mempercayai pemimpin merasa lebih aman secara psikologis, dihargai, dan didukung, sehingga terdorong untuk bekerja dengan semangat yang lebih tinggi (vigor), menunjukkan dedikasi terhadap pekerjaan, serta mampu fokus dan menyerap tugas secara optimal (absorption). Dalam lingkungan kerja rumah sakit yang memiliki tekanan tinggi, trust in leader berfungsi sebagai penyangga psikologis yang memungkinkan karyawan tetap terlibat secara positif dalam menjalankan peran profesionalnya.

4. Ethical Leadership berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement melalui Trust in Leader sebagai variabel mediasi.

Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh ethical leadership terhadap keterlibatan karyawan tidak bersifat langsung, melainkan bekerja melalui pembentukan trust in leader. Ethical leadership terlebih dahulu membangun

kepercayaan karyawan terhadap pemimpin, yang selanjutnya kepercayaan tersebut mendorong munculnya employee engagement. Trust in leader berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani nilai-nilai etika kepemimpinan dengan perilaku kerja yang terlibat. Dengan demikian, trust in leader berfungsi sebagai mediator penuh, yang menjelaskan mengapa ethical leadership tetap memiliki peran penting meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap employee engagement di RSIGM Sultan Agung Semarang.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis pada variabel Ethical Leadership, diharapkan pemimpin RSIGM Sultan Agung Semarang, khususnya manajemen dan kepala unit kerja, dapat terus memperkuat penerapan kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai etika. Penerapan tersebut dapat diwujudkan melalui perilaku kepemimpinan yang menjunjung tinggi kejujuran dan integritas, penerapan keadilan dalam pengambilan keputusan, akuntabilitas terhadap kebijakan yang ditetapkan, serta perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan. Meskipun ethical leadership tidak berpengaruh langsung terhadap employee engagement, praktik kepemimpinan etis tetap menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan beretika di rumah sakit.

Setelah pengujian, berdasarkan hasil analisis pada variabel Trust in Leader, diharapkan pemimpin RSIGM Sultan Agung Semarang dapat lebih memfokuskan upaya pada pembangunan dan pemeliharaan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan

kompetensi kepemimpinan, menjaga konsistensi antara kebijakan dan tindakan, serta menunjukkan niat baik dan kepedulian terhadap karyawan dalam menghadapi permasalahan kerja. Dengan adanya kepercayaan yang kuat, karyawan akan merasa aman, dihargai, dan didukung, sehingga mendorong munculnya semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas pelayanan kesehatan.

Berdasarkan hasil analisis pada variabel Employee Engagement, diharapkan manajemen RSIGM Sultan Agung Semarang dapat menciptakan kondisi kerja yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan terhadap SOP, tetapi juga mampu mendorong keterlibatan karyawan secara psikologis. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, menciptakan komunikasi yang terbuka antara pemimpin dan bawahan, serta menyediakan dukungan yang memungkinkan karyawan bekerja dengan penuh semangat, dedikasi, dan fokus. Dengan demikian, keterlibatan karyawan tidak hanya terbentuk sebagai kewajiban profesional, tetapi juga sebagai komitmen intrinsik terhadap organisasi.

Dengan mengintegrasikan praktik ethical leadership dan penguatan trust in leader, diharapkan RSIGM Sultan Agung Semarang dapat meningkatkan employee engagement secara berkelanjutan. Pendekatan ini penting agar nilai-nilai etika kepemimpinan tidak hanya bersifat normatif, tetapi benar-benar diterjemahkan ke dalam kepercayaan dan keterlibatan karyawan, sehingga berdampak positif pada kualitas pelayanan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat dijadikan landasan untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan Daya Jelaskan Model Penelitian.

Keterbatasan utama dalam penelitian ini terletak pada rendahnya kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Hasil uji R-square menunjukkan bahwa variabel Ethical Leadership dan Trust in Leader hanya mampu menjelaskan 19,1% variasi Employee Engagement, sementara Trust in Leader hanya dapat dijelaskan sebesar 15,8% oleh Ethical Leadership. Nilai R² yang tergolong lemah ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan dan kepercayaan terhadap pemimpin di RSI GIGI Sultan Agung Semarang dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang belum dimasukkan dalam model penelitian, seperti budaya organisasi berbasis SPIRIT, sistem kerja yang terstandarisasi, beban kerja, kepuasan kerja, serta faktor profesionalisme dalam pelayanan kesehatan. Dengan demikian, hasil penelitian ini belum sepenuhnya mampu merepresentasikan kompleksitas faktor-faktor yang membentuk employee engagement dalam konteks organisasi rumah sakit.

2. Keterbatasan Kontekstual dan Metodologis Penelitian.

Keterbatasan berikutnya berkaitan dengan konteks organisasi rumah sakit yang sangat diatur oleh standar operasional prosedur (SOP), regulasi medis, dan sistem hierarkis yang kuat. Kondisi ini menyebabkan ethical leadership dipersepsikan sebagai kewajiban normatif pemimpin, sehingga pengaruh langsungnya terhadap employee engagement menjadi kurang signifikan. Selain

itu, penggunaan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner berbasis persepsi responden berpotensi menimbulkan bias subjektivitas dan belum mampu menggali dinamika relasional secara mendalam antara pemimpin dan karyawan. Oleh karena itu, temuan penelitian ini perlu ditafsirkan secara kontekstual dan membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengombinasikan pendekatan kualitatif atau menambahkan variabel lain agar pemahaman mengenai mekanisme pembentukan employee engagement dapat diperoleh secara lebih komprehensif.

5.4 Saran Penelitian Mendatang

1. Pengembangan Model Berbasis Nilai Islam dan Nilai SPIRIT Organisasi.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel yang merepresentasikan nilai Islam dan nilai SPIRIT yang menjadi karakter khas RSIGM Sultan Agung Semarang. Variabel seperti *Islamic Work Ethics*, *spiritual leadership*, *ikhlas dalam bekerja*, *amanah*, *ihsan*, serta *religious commitment* dapat dipertimbangkan sebagai faktor yang memengaruhi employee engagement, baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi atau moderasi. Nilai-nilai tersebut secara konseptual sejalan dengan dimensi SPIRIT, seperti *Integrity*, *Islamy*, dan *Trust*, yang berpotensi membentuk keterlibatan karyawan secara intrinsik melalui kesadaran spiritual dan tanggung jawab moral, bukan semata-mata dorongan struktural atau kepemimpinan formal. Dengan memasukkan perspektif nilai Islam dan internalisasi SPIRIT dalam model penelitian, diharapkan mampu

menjelaskan secara lebih mendalam mekanisme keterlibatan karyawan di rumah sakit berbasis nilai keislaman, sekaligus meningkatkan kekuatan prediktif model terhadap employee engagement.

2. Penggunaan Pendekatan Metodologis yang Lebih Beragam

Penelitian mendatang disarankan tidak hanya mengandalkan pendekatan kuantitatif, tetapi juga mengombinasikannya dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam atau focus group discussion (FGD). Pendekatan ini penting untuk menggali secara lebih mendalam bagaimana karyawan memaknai ethical leadership, trust in leader, dan employee engagement dalam praktik sehari-hari, khususnya pada organisasi dengan SOP dan regulasi yang ketat. Selain itu, penelitian longitudinal juga dapat dipertimbangkan untuk melihat perubahan tingkat kepercayaan dan keterlibatan karyawan dalam jangka waktu tertentu, sehingga hubungan kausal antarvariabel dapat dipahami secara lebih akurat dan dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, A. M., Hashi, M. B., & Latif, K. F. (2024). Ethical leadership and public sector performance: mediating role of corporate social responsibility and organizational politics and moderator of social capital. In *Cogent Business and Management* (Vol. 11, Nomor 1). Cogent. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>
- Abor, P. A., & Tetteh, C. K. (2023). Accountability and transparency: Is this possible in hospital governance? *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2266188>
- Abson, E., Schofield, P., & Kennell, J. (2024). Making shared leadership work: The importance of trust in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 42(2), 102575. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102575>
- Ahmad, I., Gao, Y., Su, F., & Khan, M. K. (2023). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: the vital roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 755–772. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0464>
- Akter, H., Sentosa, I., Hizam, S. M., Ahmed, W., & Akter, A. (2021). Finding the Contextual Gap Towards Employee Engagement in Financial Sector: A Review Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), 737–758. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i5/9847>
- Al-Serhan, A. F., Almaaitah, M. F., Altahat, S. mohammad, & Kasasbeh, E. A. (2021). the Relationship Between Employee Engagement and Transformational and Transactional Leadership Styles:Evidence From Jordan; Greater Amman Municipality. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(Special Issue 1), 1–8.
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., & Williams, K. A. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165(October 2021), 114044. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044>
- Ali, M., & Ullah, M. S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6), e17234. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17234>
- Aman, A., Rafiq, M., & Dastane, O. (2023). A cross-cultural comparison of work engagement in the relationships between trust climate – Job performance and turnover intention: Focusing China and Pakistan. *Heliyon*, 9(9), e19534.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19534>

- Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2022). Pengaruh Trust in Leadership terhadap Perilaku Inovatif Guru. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 1(1), 1–6.
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: Role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962–974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. In *Elgar Encyclopedia of Cross-Cultural Management*. <https://doi.org/10.4337/9781803928180.ch33>
- Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2017). Obstacles and problems of ethical leadership from the perspective of nursing leaders: A qualitative content analysis. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 10, 1–11.
- Basnet, B. J., & Neupane, R. K. (2025). Ethical Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment. *NPRC Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 228–240. <https://doi.org/10.3126/nprcjmr.v2i3.76297>
- Behavior, O., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. (2023). *Job Demands – Resources Theory : Ten Years Later*. 25–53.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life* (Vol. 17).
- Brandis, S., Fisher, R., McPhail, R., Rice, J., Eljiz, K., Fitzgerald, A., Gapp, R., & Marshall, A. (2018). Hospital employees' perceptions of fairness and job satisfaction at a time of transformational change. *Australian Health Review*, 40(3), 292–298. <https://doi.org/10.1071/AH15031>
- Burhan, Q. ul A., Khan, M. A., & Malik, M. F. (2023). “Ethical leadership: a dual path model for fostering ethical voice through relational identification, psychological safety, organizational identification and psychological ownership.” *RAUSP Management Journal*, 58(4), 341–362. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0008>
- Cahyadi, H., Maupa, H., & Handoyo, S. E. (2024). the Role of Personality Traits of Startup Employees in Influencing Person-Environment Fit and Its Implications for Work Engagement: Organizational Productivity Insights. *International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB)*, 2(3), 2987–1972.
- Cakir, M. S., Wardman, J. K., & Trautrim, A. (2023). Ethical leadership supports safety voice by increasing risk perception and reducing ethical ambiguity: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Risk Analysis*, 43(9), 1902–1916. <https://doi.org/10.1111/risa.14053>

- Chairunnisa, Aji, F., & Wijaya, A. N. (2023). Employee engagement: a literature review. *Psikologia: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 18(2), 148–163. <https://doi.org/10.32734/psikologia.v18i2.12190>
- Chikobvu, P., & Harunavamwe, M. (2022). The role of emotional intelligence and work engagement on nurses' resilience in public hospitals. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1690>
- Collins, S. P., Storrow, A., Liu, D., Jenkins, C. A., Miller, K. F., Kampe, C., & Butler, J. (2021). *The Relationship Between Perceived Ethical Leadership, Organizational Justice, And Turnover Intention Among General Hospital Nurses*. 5(2), 167–186.
- Damatov, M., Kagan, I., & Livshiz-Riven, I. (2025). The role of quality leadership, teamwork, and organizational transparency in shaping professional quality of life among hospital physicians and nurses: a cross-sectional study. *Journal of Public Health (Germany)*. <https://doi.org/10.1007/s10389-025-02471-8>
- Dennis M. Mitterer, & Heather E. Mitterer. (2023). The Mediating Effect of Trust on Psychological Safety and Job Satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(1), 29–41.
- Din, Q. M. U., & Zhang, L. (2023). Unveiling the Mechanisms through Which Leader Integrity Shapes Ethical Leadership Behavior. *Behavioral Sciences*, 13(11).
- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 1439–1456. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.2852>
- Divanissa, V., Emilisa, N., Maharani, A. S., & Maulidia, R. (2024). Pengaruh Ethical Leadership , Trust In Leader Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Work Engagement Pada Karyawan Di Dua Cabang Perusahaan Abhimata Citra Abadi Jakarta Pusat. 24(1), 21–30.
- Dong, Y. (2023). Descriptive Statistics and Its Applications. *Highlights in Science, Engineering and Technology*, 47, 16–23. <https://doi.org/10.54097/hset.v47i.8159>
- Enwereuzor, I. K., Adeyemi, B. A., & Onyishi, I. E. (2020). Trust in leader as a pathway between ethical leadership and safety compliance. *Leadership in Health Services*, 33(2), 201–219. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0063>
- Eutyachus Ngotho, G. (2023). Ethical Leadership in Institutions of Higher Education. *Kampala International University Journal of Education*, 3(2), 87–

97. <https://doi.org/10.59568/kjed-2023-3-2-10>

- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace. A research summary*. 1–26.
- González-García, A., Pinto-Carral, A., Marqués-Sánchez, P., Liebana-Presa, C., García-Fernández, R., & Pérez-González, S. (2025). Characteristics of the Competency Ethical Principles for the Nurse Manager: A Systematic Review. *Journal of Nursing Management*, 2025(1). <https://doi.org/10.1155/jonm/2575609>
- Gultom, L., Suroso, G., & Gasjirin, J. (2022). The Influence Of Proactive Behavior And Psychological Empowerment On Innovative Work Behavior: Moderating Role Of Job Characteristic. *Journal of World Science*, 1(9), 674–682. <https://doi.org/10.36418/jws.v1i9.92>
- Gunawan, J., & Setiawan, R. (2022). Pengaruh ethical leadership terhadap employee performance melalui employee engagement dan job satisfaction sebagai variabel mediasi pada karyawan di bank swasta. *Agora*, 10(1), 1–24.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Mediation Analysis*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_7
- Han, Y., & Hong, S. (2019). The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/0734371X16682816>
- Hasan, F., Thakkar, A., Sahoo, A. K., Goyal, W., Seth, K., Jayakumar, S. S., & Sikchi, S. R. (2024). Leadership and Ethical Decision-Making in Healthcare Management. *Health Leadership and Quality of Life*, 3. <https://doi.org/10.56294/hl2024.379>
- Hashim, H., Khalid, R. A. H. @, Mohamad, S. A., Azer, I., & Hamzah, H. C. (2019). Conceptualizing the Role of Emotional Intelligence in Influencing Person with Disabilities' Job Embeddedness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i11/6738>
- Hawarna, S., Ahmed, S., Alqasmi, I., Ashrafi, D. M., Rahman, M. K., & Paraman, P. (2025). The Intricate Relationship of Employee Engagement and Lean Approach toward Quality Improvement of the Public Hospitals. *Hospital Topics*, 103(2), 72–86. <https://doi.org/10.1080/00185868.2023.2192995>
- Helmi, A. F., Widhiarso, W., Marvianto, R. D., Priwati, A. R., Mustari, M. A., & Artikasari, Y. V. (2020). The Fourth Dimensions of the Job Demands-Resources (JD-R) Model of Work Engagement in Indonesian Context. *Jurnal Psikologi*, 47(3), 206. <https://doi.org/10.22146/jpsi.56682>

- Herminingsih, A. (2024). The influence of ethical leadership and ethical culture on ethical behavior in higher education institutions. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(4), 853. <https://doi.org/10.29210/020244652>
- Huda, N., & Rosita, S. (2022). Employee Engagement Kantor Sucofindo Cabang Jambi Dengan ‘ Trust ’ Sebagai Variabel Mediator. 11(04), 959–969.
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195–204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- Irena, L., & Rusfian, E. Z. (2019). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Internal Dengan Kinerja Karyawan Generasi Z Pada Tech Company. *Jurnal Komunikasi*, 11(2), 223. <https://doi.org/10.24912/jk.v11i2.5635>
- Islam, T., Khatoon, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090–2106. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- Ivziku, D., Biagioli, V., Caruso, R., Lommi, M., De Benedictis, A., Gualandi, R., & Tartaglini, D. (2024). Trust in the Leader, Organizational Commitment, and Nurses’ Intention to Leave—Insights from a Nationwide Study Using Structural Equation Modeling. *Nursing Reports*, 14(2), 1452–1467. <https://doi.org/10.3390/nursrep14020109>
- Kamilah, M., Mamduh, U., Damayanti, I. A., & Anshori, M. I. (2023). Ethical Leadership: Literature Study. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*, 2(4), 655–680. <https://doi.org/10.55927/modern.v2i4.4753>
- Ketchen, D. J. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716–1733. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0514>
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2021). Authentic leadership and follower trust in the leader: The effect of precariousness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1904>
- Kuswady, D., & Hendarsjah, H. (2022). Peran Mediasi Keterlibatan Kerja Dalam

Hubungan Antara Transformasi Kepemimpinan, Pertukaran Anggota Leader, dan Kinerja Pekerjaan. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 8(1), 170–180. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.1.170>

Lary, A. I., & Omar, R. (2021). A Conceptual Framework for Describing the Role of Employer Branding, Person-Organization Fit and Employee Engagement in Shaping Organizational Citizenship Behavior. *Business Management and Strategy*, 12(2), 172. <https://doi.org/10.5296/bms.v12i2.19050>

Leclerc, L., Kennedy, K., & Campis, S. (2021). Human-centred leadership in health care: A contemporary nursing leadership theory generated via constructivist grounded theory. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 294–306. <https://doi.org/10.1111/jonm.13154>

Lindert, L., Zeike, S., Choi, K. E., & Pfaff, H. (2023). Transformational Leadership and Employees' Psychological Wellbeing: A Longitudinal Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph20010676>

Listyani, N. K., & Tan, J. D. (2025). Employee Engagement in the Emergency Department at Rumah Sakit Umum Daerah K in Jakarta: A Case Study. *Jurnal Economic Resource*, 8(2), 500–510. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1425>

Liu, D., Bakari, H., Niaz, M., Zhang, Q., & Shah, I. A. (2022). Impact of Managerial Trustworthy Behavior on Employee Engagement: Mediating Role of Perceived Insider Status. *Frontiers in Psychology*, 13(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942697>

Liu, X., He, F., Tian, T., Guo, F., Zhang, J., & Zhong, Y. (2024). Ethical leadership and nurses' job performance: the mediating role of self-compassion. *Frontiers in Public Health*, 12(January), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1535065>

Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors in Employees? Psychological Safety, Work Engagement and Openness to Experience. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043452>

Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the Mediating Role of Psychological Empowerment between Perceived Leader Trust and Employee Work Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116712>

Lutfianita Podungge Novianty Djafri, Zulystiawati, A. S. (2024). Kepemimpinan dan motivasi bawahan menghadapi kelelahan dan kebosanan kerja di kantor desa tolongo. *Jurnal normalita Vol.12, Nomor 3, 12*, 198–204.

- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- Mai, N. K., Do, T. T., & Ho Nguyen, D. T. (2023). Leadership Competencies, Organizational Learning and Organizational Performance of Tourism Firms: Evidence From a Developing Country. *Tourism and Hospitality Management*, 29(1), 1–14. <https://doi.org/10.20867/thm.29.1.1>
- Malasari, E. P. (2022). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Work-Life Balance Saat Melaksanakan Work From Home. *Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM)*, 2(1), 212–219. <https://doi.org/10.20473/brpkm.v2i1.32832>
- Malik, A. J., & Arifin, I. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Kinerja Tugas dan Kontekstual Karyawan; Pemediasi Rasa Percaya. *Value : Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 16(2), 453–466. <https://doi.org/10.32534/jv.v16i2.2322>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Muktamar B, A. (2023). The role of ethical leadership in organizational culture. *Jurnal Mantik*, 7(1), 77–85. <https://doi.org/10.35335/mantik.v7i1.3635>
- Mulyana, A. R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Literatur Review Kepemimpinan Etis. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 983. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i2.1219>
- Nazarian, A., Rodríguez Molina, M. A., Velayati, R., Ruiz-Alba, J. L., & Atkinson, P. (2025). Trust in leader and positive employee outcomes: To transform or to serve in cross-cultural leadership. *International Journal of Cross Cultural Management*, 25(1), 159–182. <https://doi.org/10.1177/14705958241296322>
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., & Cohen, M. (2020). Moral Disengagement at Work: A Review and Research Agenda. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 167, Nomor 3). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>
- Norina, S., & Sary, F. P. (2025). Ethical leadership and Gen Z: Enhancing work engagement through trust in Bandung city. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(5), 444–456. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i5.6891>
- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L.,

- Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., & Stievano, A. (2024). Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations. *Nursing Reports*, 14(4), 3561–3574. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>
- Print, I., Online, I., & Naqvi, I. (2023). *Annals of Social Sciences and Perspective The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance : A Study on Frontline Healthcare Workers*. 4(1), 171–183.
- Qatrunnada, R. Z., & Parahyanti, E. (2019). *Empowering Leadership and Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment as a Mediator*. 229(Iciap 2018), 954–964. <https://doi.org/10.2991/iciap-18.2019.78>
- Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2024). Whither compassionate leadership? A systematic review. In *Management Review Quarterly* (Vol. 74, Nomor 3). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>
- Rehman, W. ul, Bekmezci, M., Rizavi, S. S., Sürücü, L., & Ali, K. (2025). Ethical Leadership and Thriving at Work: The Interplay of Psychological Safety and Mental Health in Serial Mediation Model. *Journal of East European Management Studies*, 30(2). <https://doi.org/10.31083/jeems39321>
- Robson, A. (2025). Justice in Leadership. *Journal of Business Ethics*, 2005. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06102-w>
- Samuel Oplot, J., & Maket, L. (2020). Psychological Contract, Employee Engagement and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i11/7998>
- Sandhu, N., & Sharma, S. (2022). Drivers of Employee Engagement in the Banking Industry. *International Journal of Project Management and Productivity Assessment*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.4018/ijpmpa.291697>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schneider, A., Wagenknecht, A., Sydow, H., Riedlinger, D., Holzinger, F., Figura, A., Deutschbein, J., Reinhold, T., Pigorsch, M., Stasun, U., Schenk, L., & Möckel, M. (2023). Primary and secondary data in emergency medicine health services research – a comparative analysis in a regional research network on multimorbid patients. *BMC Medical Research Methodology*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12874-023-01855-2>

- Shams Pour, H. R., Laradi, S., Abadi, M. D., Narouei, B., & Belemenanyafriday, O. (2024). The Effect of Ethical Leadership on Employee Engagement: The Mediating Role of Work Meaningfulness and Person-Organization Fit. Moderating Role of Self-Efficacy. *International Journal of Business and Management Sciences E ISSN International Journal of Business and Management Sciences*, 05(04), 1–21.
- She, J., Zhang, R., Li, Y., Mei, Y., & Li, H. (2023). Effect of Ethical Leadership on Nurses' Organizational Silence: The Mediating Role of Organizational Justice. *Journal of Nursing Management*, 2023. <https://doi.org/10.1155/2023/9929435>
- Shuwen, L., Ruiqian, J., Seufert, J. H., Jinlian, L., & Limin, G. (2024). A meta-analysis of main, moderating and mediating effects of ethical leadership on employees' work outcomes. *European Journal of International Management*, 24(2), 243–266. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2024.140922>
- Sidin, A. I., Saleh, L. M., Fatmawati, E., & Insani, I. N. (2021). Do Ethical Climate Have Impact on Job Satisfaction of Staff in West Sulawesi Hospital, Indonesia? *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 17(2), 74–79. <https://doi.org/10.30597/mkmi.v17i2.13613>
- Sijabat, H. H. (2024). Peran Organisasi Profesi Kesehatan dalam Pencegahan dan Penanganan Pelanggaran Ringan Hukum Kesehatan. *Jurnal Kesehatan*, 2(December), 848–857.
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Suhartini, T. (2020). Implementasi Kepemimpinan Otentik dan Person-Organisation Fit serta Hubungannya dengan Kontrak Psikologis dan Komitmen Organisasional Islami. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 10(2), 132. [https://doi.org/10.21927/jesi.2020.10\(2\).132-149](https://doi.org/10.21927/jesi.2020.10(2).132-149)
- Susanto, H. (2024). Ethical Leadership and Its Influence on Employee Retention in Multinational Corporation Kepemimpinan Etika Dan Pengaruhnya Terhadap Retensi Karyawan Di Perusahaan Multinasional. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 2(1), 1859–1870. <https://doi.org/10.62207/5xsp6502>
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(November 2019), 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Syabanasyah, I., Rachmawati, E., & Hartono, B. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Patient Safety Efforts. *Jurnal Ilmu dan Teknologi Kesehatan*, 10(2), 150–161. <https://doi.org/10.32668/jitek.v10i2.1008>

- Syah Fanissa, R., & Indiyati, D. (2025). The Effect Of Employee Engagement On Turnover Intention: The Mediating Role Of Job Satisfaction At PT XYZ, A Healthcare Provider Company. *International Journal of Science, Technology & Management*, 6(4), 858–862. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v6i4.1247>
- Taheri, F. (2022). Decision-Making in Crisis Situations: How Do Leaders Manage Scarce Resources? *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 1(1), 17–22. <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.1.1.4>
- Triska Yulianto, G. R. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style On Turnover Intention Mediated By Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction (Empirical Study: Employees at PT Global Loyalty Indonesia). *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(12), 2888–2902. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i12.401>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12(September), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Varga, A. I., Spehar, I., Veggeland, F., & Skirbekk, H. (2025). Factors influencing trust among colleagues in hospital settings: a systematic review. *BMC Health Services Research*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12159-6>
- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Nor, M. Y. M., Alias, B. S., & Gurusamy, V. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust Among Public School Leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17(3), 174–191. <https://doi.org/10.24191/ajue.v17i3.14509>
- Wang, X., Deng, X., Wan Jaafar, W. M., Sulong, R. M., Zainudin, Z. N. binti, & Wan Othman, W. N. (2025). Fostering academic engagement through soft skills and positive emotions: a sustainable development perspective on university education. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1622327>
- Wardani, D. Y., Economics, F., & Mangkurat, U. L. (2025). *Authentic , Ethical , and Transformational Leadership : Effects on Leadership Effectiveness and Trust*. 13(3), 127–132.
- Wibawa, W. M. S., & Takahashi, Y. (2021). The effect of ethical leadership on work engagement and workaholism: Examining self-efficacy as a moderator. *Administrative Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/admsci11020050>
- Wu, J., Dou, J., Wang, D., Wang, L., Chen, F., Lu, G., Sun, L., & Liu, J. (2024). The empathy and stress mindset of healthcare workers: the chain mediating roles of self-disclosure and social support. *Frontiers in Psychiatry*, 15(September), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1399167>

- Yahya, K. K., Tee, C.-W., & Johari, J. (2018). Employee Engagement: A Study on Gen Y in the Manufacturing Industry. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 4(1), 37–44. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v4i1.361>
- Yousaf, M., Khan, M. M., & Paracha, A. T. (2022). Effects of Inclusive Leadership on Quality of Care: The Mediating Role of Psychological Safety Climate and Perceived Workgroup Inclusion. *Healthcare (Switzerland)*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/healthcare10112258>
- Yuan, L., & Vu, M. (2022). Linking Ethical Leadership to Job Satisfaction and Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of International Business and Management*, November. <https://doi.org/10.37227/jibm-2022-11-5601>
- Yuliani, D., & Suhana. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan Perusahaan Manufaktur di Karawang). *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 61–78.
- Zhafira, N. H., Damrus, & Ertika, Y. (2025). Employee Engagement di Indonesia Pasca Pandemi. *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3(1), 236–246. <https://doi.org/10.61579/future.v3i1.283>
- Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L., & Yang, M. (2021). Big data and human resource management research: An integrative review and new directions for future research. *Journal of Business Research*, 133(April), 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.019>