



Jurnal Multidisiplin Indonesia

Journal homepage: <https://jmi.rivierapublishing.id/>

ISSN xxxx-xxxx E-ISSN xxxx-xxxx

PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS DAN PERSEPSI KARYAWAN ATAS PRAKTIK CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTERNAL PERUSAHAAN TERHADAP KETERLIBATAN KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI

Desi Ernawati¹, Jul Aidil Fadli²

Universitas Esa Unggul

dessyatmodjo@gmail.com¹, jul.fadli@esaunggul.ac.id²

Riwayat Artikel:

Received: 01-09-2022

Revised: 07-09-2022

Accepted: 15-09-2022

Keywords: Ethical Leadership; Employees' Perceptions of the Company's Internal Corporate Social Responsibility Practices; Employee Engagement; Organizational Commitment.

Kata Kunci : Kepemimpinan Etis; Persepsi Karyawan Atas Praktik Corporate Social Responsibility Internal Perusahaan; Keterlibatan Karyawan; Komitmen Organisasi.

Abstract

This study aims to determine the effect of ethical leadership and employee perceptions of the company's internal corporate social responsibility practices on employee involvement by mediating organizational commitment. This type of research is quantitative with the distribution of online questionnaires and this research in taking samples using purposive sampling technique where the research respondents are retail employees whose working period is more than 3 years. This research method uses SEMPLS to analyze the direct and indirect effects of the research model created and data processing in this study using Lisrel and SPSS software. The results of the study indicate that the exogenous variable, namely ethical leadership and employee perceptions of the company's internal CSR practices, positively and significantly affects the endogenous variable, namely employee involvement where the factors that influence the focus of research are mediated by organizational commitment from retail employees whose tenure is more than 3 years.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Etis, Dan Persepsi Karyawan Atas Praktik Corporate Social Responsibility Internal Perusahaan Terhadap Keterlibatan Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan penyebaran kuisioner secara online serta penelitian ini dalam mengambil sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dimana responden penelitian merupakan karyawan retail yang masa kerjanya lebih dari 3 tahun. Metode penelitian ini

menggunakan SEMPLS guna menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari model penelitian yang dibuat dan pengolahan data pada penelitian ini menggunakan software Lisrel dan SPSS. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel eksogen yakni kepemimpinan etis dan persepsi karyawan atas praktik CSR internal perusahaan mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap variabel endogen yakni keterlibatan karyawan dimana faktor-faktor yang mempengaruhi fokus penelitian dimediasi oleh komitmen organisasi dari karyawan retail yang masa kerjanya lebih dari 3 tahun.

Corresponding Author: Desi Ernawati
E-mail: dessyatmodjo@gmail.com,



PENDAHULUAN

Seorang pemimpin dituntut menjalankan tugas dan tanggungjawab atas organisasinya serta menjadi contoh yang baik untuk karyawannya. Dalam hal ini, pemimpin harus mempunyai etika yang bermoral dalam bertindak dan bertingkah laku. Dari hasil pra riset diketahui bahwa fenomena gap yang telah dijelaskan di atas kepemimpinan belum berjalan dengan optimal, hal ini ditunjukkan dengan pimpinan belum memberikan contoh dan keteladanan yang sesuai dengan aturan dan kode etik, pimpinan belum bertindak adil terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran, pimpinan masih belum memberikan arahan yang jelas terhadap perintah, pimpinan belum memberikan penyelesaian masalah yang cepat terhadap konflik pegawai.

Keterlibatan karyawan merupakan masalah utama dalam manajemen sumber daya manusia (Borkowska & Czerw, 2017). Keterlibatan karyawan berhubungan positif dengan efisiensi organisasi, daya cipta, dan daya saing (Welch, 2011) dan berhubungan negatif dengan perilaku penarikan karyawan, praktik CSR Internal yang rendah, dan daya saing berkurang (Hunsaker & Jeong, 2020; Saks & Gruman, 2014).

Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan informasi yang terkait dengan pengaruh dari variabel Kepemimpinan Etis Dan Persepsi Karyawan Atas Praktik CSR Internal Perusahaan Terhadap Keterlibatan Karyawan dengan mediasi Komitmen Organisasi.

Pada penelitian sebelumnya Christian et al. (2011), Newman et al. (2011), dan Ababneh et al. (2019) menghubungkan gagasan antara keterlibatan karyawan dengan persepsi komitmen organisasi, namun kedua konsep tersebut memiliki komposisi yang berbeda menurut Kahn W., (1990), Macey & Schneider. (2008), Saks. (2006), Welch, (2011). Keterikatan karyawan mengacu pada gairah dalam bekerja (Newman et al., 2011), sedangkan praktik CSR Internal mewakili hubungan antara karyawan dan organisasi yang bisa menjadi alasan karyawan untuk meninggalkan organisasinya (Meyer & Allen, 1996). Dalam literatur telah banyak menunjukkan bahwa kepemimpinan etis (Engelbrecht et al. 2017; Özsungur. 2019), komitmen organisasi (Hunsaker & Jeong. 2020; (Kim et al., 2017) dapat meningkatkan

36 Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Persepsi Karyawan Atas Praktik Corporate Social Responsibility Internal Perusahaan Terhadap Keterlibatan Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi

(Desi Ernawati¹, Jul Aidil Fadli²)

keterlibatan karyawan.

Studi ini memberi beberapa kontribusi. Pertama, mengenali perilaku pemimpin yang memberi pengaruh terhadap komitmen organisasi (Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian, & House, 2012). Kedua, penelitian ini menyoroti persepsi karyawan atas praktik CSR internal perusahaan terhadap komitmen organisasi. Ketiga, memperkaya literatur mengenai efek mediasi komitmen organisasi dalam hubungan kepemimpinan etis dan persepsi karyawan atas praktik CSR internal perusahaan terhadap keterlibatan karyawan. Pada akhirnya, penelitian ini membahas perlunya wawasan kita mengenai teknik pertukaran sosial yang dipergunakan pemimpin etis dalam mempengaruhi pengikut dalam organisasinya.

METODA PENELITIAN

Perencanaan diperlukan dalam melakukan penelitian agar berjalan dengan baik. Menurut Umar et al. (2018) pendekatan penelitian adalah rencana kerja yang sistematis dan komprehensif mengenai hubungan-hubungan antar variabel yang dirajuk sedemikian rupa untuk mendapatkan hasil yang mampu memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan pada penelitian. Penelitian ini terdapat 24 pertanyaan yang terdiri dari ; Kepemimpinan Etis memiliki 7 pertanyaan yang menganut dari penelitian Brown *et al.* (2005), kemudian variabel persepsi karyawan terhadap kegiatan CSR internal perusahaan terdapat 6 pertanyaan yang diadopsi dari Brown *et al.* (2005), variabel Komitmen organisasi memiliki 5 pertanyaan dengan menganut dari penelitian Saifuddin Azwar. (2013) dan variabel keterlibatan karyawan memiliki 6 pertanyaan yang diadopsi dari Robbins. (2002).

Riset ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif dan memiliki populasi berupa seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan Retail di Jakarta yang jumlahnya tidak diketahui. Penentuan jumlah sampel diambil berdasarkan (Hair *et al.*, 2014), dimana jumlah sampel minimal 5×24 butir kuesioner = 120 orang responden. Metode pengambilan sampel penelitian dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria sampel adalah mereka yang bekerja di Perusahaan Retail dan sudah bekerja minimal 3 tahun di daerah Jakarta. Sampel yang didapat 150 orang, dengan kriteria yang ditentukan bahwa jumlah sampel yang diambil sudah paham akan cara kerja serta kesulitan dan tentunya tingkat loyalitas yang teruji, karena masa kerja minimal 3 tahun tergolong cukup lama.

Analisis pendekatan kuantitatif yang dilakukan dalam memaknai data dan informasi yang diterima dari responden dengan mengumpulkan, menyusun, serta mengklasifikasikan data. Teknik survei dengan membagikan kuesioner pada responden dilakukan dalam pengumpulan data secara online. Metode yang digunakan pada penelitian ini merupakan metode *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEMPLS) (Ringle *et al.*, 2015). Data yang diperoleh dari responden kemudian diolah dengan model statistik menggunakan program SmartPLS. Penelitian memilih pendekatan kausal-prediktif yang memungkinkan analisis berbagai hubungan secara bersamaan dan memungkinkan estimasi model kompleks serta jalur structural tanpa asumsi data distribusi (Hair *et al.*, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis hasil olah data pada dengan melihat *Average Variance Extracted* (AVE) yang mana nilai tersebut dinyatakan ideal jika nilai AVE ini $\geq 0,50$. Kemudian uji *composite reliability* nilainya harus $\geq 0,80$ untuk dinyatakan data valid dan ideal serta penilaian pada hasil *Cronbach's Alpha* nilainya harus lebih dari 0,70 untuk bisa dikatakan ideal dan reliable (Hair *et al.*, 2017). Output yang dihasilkan pada pengolahan data Tabel 1 (Lihat Tabel 1) menunjukkan nilai AVE (0,577 – 0,646) kemudian, nilai output *crobach's alpha* (0,859 sampai 0,885) dan hasil pada uji *composite reliability* nilainya (0,894-0,912) dengan demikian semua indikator dan variabel yang diuji dinyatakan valid dan ideal. Mengenai hasil uji *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *composite reliability*, dan *Cronbach's Alpha* secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 5.

Melihat hasil uji hipotesis yang disajikan pada Gambar 1, Tabel 2 Dan Tabel 3 (Lihat Gambar 1, Tabel 2 dan Tabel 3) dapat terlihat bahwa semua hipotesis yang diajukan memiliki pengaruh yang positif, meskipun hanya pada hubungan langsung saja yang memiliki pengaruh signifikan karena nilai T statistik H1 sampai dengan H5 $> 1,96$ dan p valuenya $< 0,05$ (Hair *et al.*, 2017). Hubungan tidak langsung pada penelitian ini diajukan pada H6 dan H7 keduanya memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan karena nilai t statistiknya kurang dari 1,96. Berdasarkan hasil hubungan tidak langsung pada Tabel 3, dikatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan melalui Komitmen Organisasi, dan dikatakan bahwa Persepsi Karyawan atas Praktik CSR Internal Perusahaan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan melalui Komitmen Organisasi.

Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, artinya perilaku baik yang ditampilkan seorang pemimpin kepada bawahannya mampu mempengaruhi rasa komitmen mereka pada organisasi karena mereka sebagai karyawan merasa dihargai. Sejalan dengan penuturan tersebut bahwa pemimpin yang etis dapat memberikan dampak yang baik pada tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi (Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020). Karyawan perusahaan retail sendiri dengan hasil penelitian yang ditunjukkan memiliki indikasi bahwa mereka beranggapan dengan gaya pemimpin yang etis berupa pemimpin yang adil dan mau memberikan kesempatan dalam mengambil keputusan sehingga dengan hal demikian karyawan retail menjadikan sosok pemimpin patut dicontoh karena sikap tersebut mampu membantu mengembangkan perusahaan dan tentunya hal serupa juga menjadikan karyawan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi.

Persepsi karyawan atas CSR yang dilakukan perusahaan dinyatakan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi hal tersebut selaras dengan hasil penelitian Shen & Benson (2016) bahwasannya persepsi karyawan nyatanya mampu meningkatkan komitmen dari karyawan terhadap organisasi. Demikian juga dengan responden pada penelitian ini yang sejatinya mereka merasakan bahwa pengaruh dari kegiatan CSR perusahaan mampu memberikan dampak baik untuk organisasi dan karyawannya sendiri seperti kesejahteraan mereka, dilain sisi juga karyawan dengan adanya kegiatan CSR mampu

38 Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Persepsi Karyawan Atas Praktik Corporate Social Responsibility Internal Perusahaan Terhadap Keterlibatan Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi

(Desi Ernawati¹, Jul Aidil Fadli²)

meningkatkan gengsi sebagai karyawan perusahaan retail tersebut (Gilbert, de Winne, & Sels, 2011). Dengan adanya CSR karyawan retail tentunya merasakan benefit bekerja yang berupa kepedulian sosial perusahaan terhadap karyawannya untuk itu meningkatkan persepsi bahwa adanya kegiatan CSR internal ini merupakan bentuk kepedulian perusahaan terhadap karyawan sehingga hal ini menjadikan karyawan loyal dan berkomitmen tinggi pada perusahaan.

Hubungan yang positif ditunjukkan pada hasil penelitian bahwa pemimpin yang etis mampu meningkatkan keterlibatan karyawan artinya karyawan perusahaan retail akan memperhatikan pemimpin mereka dalam bekerja sehingga dengan gaya kepemimpinan yang etis dengan pendelegasian tugas yang adil sehingga mampu memberikan ruang pada karyawan untuk terlibat lebih besar pada pekerjaannya guna memajukan perusahaan. Perusahaan retail merupakan perusahaan yang berhubungan langsung dengan pelanggan dimana perlunya pemimpin yang etis guna memberikan contoh yang mutlak pada karyawan sehingga mampu memberikan kontribusinya pada perusahaan secara maksimal. Hal serupa juga dituturkan oleh Yukhymenko-lescroart *et al.* (2015) bahwa sikap pemimpin yang bijaksana dan bermoral mampu menumbuhkan kepedulian karyawan dalam kontribusinya dikerjakan. Karyawan retail merasakan bahwa peran pemimpin yang secara etis baik mampu memberikan arahan yang baik untuk karyawan retail baik itu *frontliner* atau yang lainnya sehingga kinerja karyawan mampu terlihat.

Hasil yang positif juga ditunjukkan pada pengaruh persepsi karyawan pada kegiatan CSR internal terhadap keterlibatan karyawan, kegiatan CSR internal pada perusahaan retail berupa pemberian jaminan-jaminan kesehatan yang menjadikan karyawan mampu berkontribusi penuh pada perusahaan tanpa takut dengan *impact* kesehatan yang menjadi momok bagi karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Besieux *et al.* (2018) bahwa kepedulian perusahaan pada karyawannya menjadikan karyawan selalu siap berkontribusi dalam tujuan perusahaan. Sampel penelitian ini menyatakan kecenderungan bahwa aktivitas CSR juga ada pada program yang berdampak positif bagi karyawan sehingga dengan adanya hal tersebut karyawan akan memiliki *skill* yang mampu menopang kinerjanya dan memberikan kontribusi nyata untuk perusahaan.

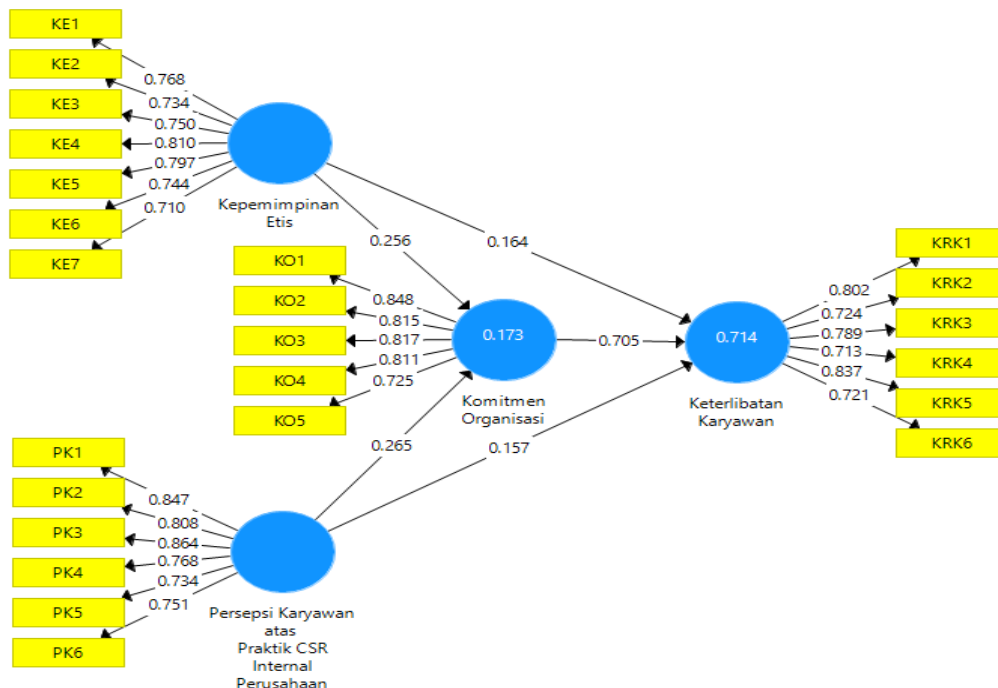
Berdasarkan pemaparan yang telah dijelaskan pada hasil penelitian menyatakan komitmen organisasi mampu meningkatkan keterlibatan karyawan pada pekerjaan, hal ini disinyalir karena karyawan perusahaan retail memiliki tingkat kepedulian yang tinggi dalam menjaga *asset* yang ada pada perusahaan sehingga dengan perilaku seperti itu menjadikan karyawan terlibat pada pekerjaannya. Selain daripada itu komitmen yang tinggi ditunjukkan oleh karyawan retail yang senantiasa berfokus pada pekerjaannya dengan ketelitian yang tinggi sehingga mampu memberikan dampak yang positif untuk perusahaan. Penelitian sebelumnya juga sejalan dengan pemaparan tersebut bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi mampu memberikan kontribusi yang terbaik untuk perusahaan (Hanaysha, 2016). Selain itu juga apabila tingkat komitmen karyawan rendah tentunya menjadikan kurangnya keterlibatan karyawan pada organisasi (Imamoglu *et al.*, 2019)

Hasil penelitian juga menyatakan bahwa terdapat hubungan mediasi dari variabel eksogen terhadap variabel endogen yakni keterlibatan karyawan melalui komitmen organisasi keduanya menjelaskan bahwa hubungan kepemimpinan etis dan persepsi karyawan pada kegiatan CSR internal terhadap keterlibatan karyawan melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif meskipun tidak berpengaruh secara signifikan artinya terdapat indikasi lain yang memiliki faktor lebih kuat dibandingkan hubungan mediasi ini namun pada dasarnya kepemimpinan etis mampu meningkatkan komitmen organisasi yang tentunya secara bersamaan adanya peran karyawan pada organisasi dan hal yang sama juga dituturkan pada penelitian sebelumnya yakni komitmen organisasi memediasi peran kepemimpinan yang etis terhadap keterlibatan karyawan (Sarwar, Ishaq, Amin, & Ahmed, 2020) dan adanya peran mediasi dari komitmen organisasi pada persepsi karyawan pada kegiatan CSR internal (Akram, Kamran, Iqbal, Habibah, & Atif Ishaq, 2018).

Tabel 1. Uji Outer Model (AVE,CR,CA)

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan Etis	0.878	0.905	0.577
Keterlibatan Karyawan	0.859	0.894	0.586
Komitmen Organisasi	0.864	0.901	0.646
Persepsi Karyawan atas Praktik CSR Internal Perusahaan	0.885	0.912	0.635

Sumber: Data olahan SmartPLS 2022



40 Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Persepsi Karyawan Atas Praktik Corporate Social Responsibility Internal Perusahaan Terhadap Keterlibatan Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi

(Desi Ernawati¹, Jul Aidil Fadli²)

Hipotesis	Pernyataan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics	P Values	Keterangan
H1	Kepemimpinan Etis berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi	0.256	0.260	2.299	0.022	Data Mendukung Hipotesis
H2	Persepsi Karyawan atas Praktik CSR Internal Perusahaan berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi	0.265	0.287	2.458	0.014	Data Mendukung Hipotesis
H3	Kepemimpinan Etis berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan	0.164	0.161	3.553	0.000	Data Mendukung Hipotesis
H4	Persepsi Karyawan atas Praktik CSR Internal Perusahaan berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan	0.157	0.157	3.026	0.003	Data Mendukung Hipotesis
H5	Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan	0.705	0.705	14.043	0.000	Data Mendukung Hipotesis

Sumber: Data olahan SmartPLS 2022

Gambar 1. Output Analisis Smart PLS

Tabel 2. Uji Hipotesis *Direct Effect*

Sumber: Data olahan SmartPLS 2022

Tabel 3. Uji Hipotesis *Indirect Effect*

Pernyataan	T Statistic
Kepemimpinan Etis berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan	0.180

melalui Komitmen Organisasi	
Persepsi Karyawan atas Praktik CSR Internal Perusahaan berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan melalui Komitmen Organisasi	0.187

Sumber: Data olahan SmartPLS 2022

KESIMPULAN

Hasil analisa pengolahan data diatas menjelaskan bahwa kepemimpinan etis dan motivasi intrinsik secara bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan, jadi pada impelementasinya karyawan akan mampu terlibat dalam kegiatan perusahaan utamanya pada penelitian ini adalah karyawan perusahaan retail jika karyawan tersebut memiliki motivasi tersendiri dalam dirinya serta adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan atasannya yang dengan jelas mempengaruhi tingkat komitmen karyawan ritel tersebut. Terkait dengan subjek penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan retail memiliki komitmen dan integritas yang tinggi pada perusahaan karena mereka ingin memberikan yang terbaik dan juga karyawan retail sendiri dengan pekerjaannya yang bervariasi menandakan adanya motivasi tersendiri dalam bekerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang nantinya untuk penelitian selanjutnya perlu adanya perbaikan, beberapa keterbatasannya adalah yang pertama pada subjek penelitian merupakan karyawan retail yang ada di Jakarta Timur sehingga penelitian ini terbatas dalam hal responden dan perlu perluasan penyebaran guna lebih variatif jawaban dari responden. Selanjutnya pada objek penelitian ini pada industri retail sehingga perlu adanya perluasan penelitian di industri lain yang bisa memberikan manfaat nyata pada penelitian terkait variabel-variabel pada penelitian ini. Ketiga dari variabel penelitian ini perlu dikembangkan yaitu dengan menambah variabel yang berkaitan dengan produktifitas karyawan karena penelitian ini terkait retail maka perlu adanya penelitian lanjutan seperti sikap tingkat produktifitas karyawan dalam memberikan layanan terkait motivasi pribadi.

Penelitian ini terdapat implikasi manajerial yang perlu diperbaiki oleh manager toko atau retail untuk kedepannya yakni perlu diikuti sertakannya peran karyawan *frontliner* untuk memberikan masukan sehingga tujuan dari perusahaan yang tercapai karena karyawan *frontliner* merupakan karyawan retail yang mengetahui kenyamanan dan keinginan yang mereka ingin capai bersama. Selanjutnya yang harus diperbaiki untuk kedepannya adalah perlu adanya training leadership yang sedemikian rupa untuk meningkatkan gaya etis dan transformasional sehingga mampu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Dan yang terakhir adalah perlu diperkuat dalam rekrutmen karyawan bahwa pentingnya karyawan yang loyal untuk perusahaan jadi kriteria yang dicari merupakan karyawan yang memiliki komitmen dan integritas tinggi pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Ababneh, Omar M. A., LeFevre, Mark, & Bentley, Tim. (2019). Employee engagement: Development of a new measure. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(2), 105–134. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.098623>

Akram, Ammara, Kamran, Muhammad, Iqbal, Muhammad Shahid, Habibah, Ume, & Atif

42 Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Persepsi Karyawan Atas Praktik Corporate Social Responsibility Internal Perusahaan Terhadap Keterlibatan Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi

(Desi Ernawati¹, Jul Aidil Fadli²)

Ishaq, Muhammad. (2018). The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493902>

Azwar, Saifuddin. (2007). *Sikap manusia: Teori dan pengukurannya*.

Besieux, Tijl, Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249–271. <https://doi.org/10.1177/0143831X15614914>, Baillien, Elfi, Verbeke, Alain, Laurent, & Euwema, Martin, Claes. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249–271. <https://doi.org/10.1177/0143831X15614914>

Borkowska, Anna, & Czerw, Agnieszka. (2017). Organizational roles and the work and organizational engagement. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), 188–197. <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0022>

Brown, Michael E., Treviño, Linda K., & Harrison, David A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Christian, Michael S., Garza, Adela S., & Slaughter, Jerel E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Coronel, Rina, Robbins, Author Stephen P., & Judge, Timothy A. (2012). *MAN 3240 - Applied Organizational Behavior (New / Master) - Coronel Title : Essentials of Organizational Behavior , 11th edition*.

Dorfman, Peter, Javidan, Mansour, Hanges, Paul, Dastmalchian, Ali, & House, Robert. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504–518. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>

Foijt, Martin. (1995). Leadership & Organization Development Journal. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(3), 1–32. <https://doi.org/10.1108/01437739199500003>

Gilbert, Caroline, de Winne, Sophie, & Sels, Luc. (2011). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review*, 40(5), 549–569. <https://doi.org/10.1108/004834811111154432>

Hair, J. F, Black, W C, Babin, B, & Anderson, R. E. (2014). Multivariate Data Analysis (Print book). In *Harlow : Pearson Education Limited*.

- Hair Jr., Joe F., Matthews, Lucy M., Matthews, Ryan L., & Sarstedt, Marko. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107. <https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.10008574>
- Hanaysha, Jalal. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hunsaker, William D., & Jeong, Woojin. (2020). Engaging employees through spiritual leadership. *Management Science Letters*, 10(15), 3527–3536. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.042>
- Imamoglu, Salih Zeki, Ince, Huseyin, Turkcan, Hulya, & Atakay, Birsen. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899–906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Kahn W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kim, Woocheol, Kim, Jiyoung, Woo, Heajung, Park, Jiwon, Jo, Junghyun, Park, Sang Hoon, & Lim, Se Yung. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>
- Macey, William H., & Schneider, Benjamin. (2008). Engaged in Engagement: We Are Delighted We Did It. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 76–83. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00016.x>
- Meyer, John P., & Allen, Natalie J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Nimon, Kim, Zigarmi, Drea, Houson, Dobie, Witt, David, & Diehl, Jim. (2011). The Work Cognition Inventory: Initial evidence of construct validity. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 7–35. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20064>
- Özsungur, Fahri. (2019). Ethical leadership, intrapreneurship, service innovation performance and work engagement in chambers of commerce and industry. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(8), 1059–1081. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1664359>
- Qing, Miao, Asif, Muhammad, Hussain, Abid, & Jameel, Arif. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Reio, Thomas, & Ghosh, Rajashi. (2009). Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility. *Computational Complexity*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/hrdq>

44 Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Persepsi Karyawan Atas Praktik Corporate Social Responsibility Internal Perusahaan Terhadap Keterlibatan Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi

(Desi Ernawati¹, Jul Aidil Fadli²)

Ringle, C. M, Wende, S. & Becker, J. M. (2015). SmartPLS3.

Saks, Alan M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Sarwar, Huma, Ishaq, Muhammad Ishtiaq, Amin, Anam, & Ahmed, Roheel. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>

Shen, Jie, & Benson, John. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>

Umar, Rusydi, Fadlil, Abdul, & Yuminah, Yuminah. (2018). Sistem Pendukung Keputusan dengan Metode AHP untuk Penilaian Kompetensi Soft Skill Karyawan. In *Khazanah Informatika: Jurnal Ilmu Komputer dan Informatika* (Vol. 4). <https://doi.org/10.23917/khif.v4i1.5978>

Welch, Mary. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications*, 16(4), 328–346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>

Yukhymenko-lescroart, Mariya A., Brown, Michael E., & Paskus, Thomas S. (2015). Supplemental Material for The Relationship Between Ethical and Abusive Coaching Behaviors and Student-Athlete Well-Being. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 4(1), 36–49. <https://doi.org/10.1037/spy0000023.supp>