



## Pengaruh Transformational Leadership dan Ethical Climate terhadap Work Engagement dengan Affective Commitment sebagai Variabel Mediasi (PT DMS Propertindo Tbk.)

Rizky Aulia<sup>1</sup>, Iwan Kresna Setiadi<sup>2</sup>, Mahendro Sumardjo<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, Indonesia

E-mail: [rizau2698@gmail.com](mailto:rizau2698@gmail.com), [iksetiadi@upnvj.ac.id](mailto:iksetiadi@upnvj.ac.id), [mahendro@upnvj.ac.id](mailto:mahendro@upnvj.ac.id)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2023-08-12 Revised: 2023-09-15 Published: 2023-10-03	The aims of this study are (1) to determine the effect and prove Transformational Leadership on Work Engagement at PT DMS Propertindo, Tbk. (2) To determine the effect and prove the Ethical Climate on Work Engagement at PT DMS Propertindo, Tbk. (3) To determine the effect and prove Affective Commitment to Work Engagement at PT DMS Propertindo, Tbk. (4) To determine the influence and prove Transformational Leadership on Work Engagement through Affective Commitment at PT DMS Propertindo, Tbk. (5) To find out the effect and prove the Ethical Climate on Work Engagement through Affective Commitment at PT DMS Propertindo, Tbk. The characteristics of the samples taken in this study were 100 employees of PT DMS Propertindo Tbk. PT. DMS Propertindo Tbk. is a property development and hospitality management company based in Jakarta, Indonesia. The company is managed by experienced and qualified professionals who are committed to high standards in providing value and services tailored to changing consumer habits and needs. PT. DMS Propertindo Tbk. has a strong presence in Indonesia and is one of the fastest growing companies.
<b>Keywords:</b> <i>Transformational Leadership;</i> <i>Ethical Climate;</i> <i>Work Engagement;</i> <i>Variabel Mediasi.</i>	

Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2023-08-12 Direvisi: 2023-09-15 Dipublikasi: 2023-10-03	Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui pengaruh dan membuktikan Transformational Leadership terhadap Work Engagement di PT DMS Propertindo, Tbk. (2) Untuk mengetahui pengaruh dan membuktikan Ethical Climate terhadap Work Engagement di PT DMS Propertindo, Tbk. (3) Untuk mengetahui pengaruh dan membuktikan Affective Commitment terhadap Work Engagement di PT DMS Propertindo, Tbk. (4) Untuk mengetahui pengaruh dan membuktikan Transformasional Leadership terhadap Work Engagement melalui Affective Commitment di PT DMS Propertindo, Tbk. (5) Untuk mengetahui pengaruh dan membuktikan Ethical Climate terhadap Work Engagement melalui Affective Commitment di PT DMS Propertindo, Tbk. Karakteristik sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang karyawan PT DMS Propertindo Tbk. PT. DMS Propertindo Tbk. adalah perusahaan pengembangan properti dan manajemen perhotelan yang berbasis di Jakarta, Indonesia. Perusahaan dikelola oleh para profesional berpengalaman dan berkualitas yang berkomitmen pada standar tinggi dalam memberikan nilai dan layanan yang disesuaikan dengan perubahan kebiasaan dan kebutuhan konsumen. PT. DMS Propertindo Tbk. memiliki kehadiran yang kuat di Indonesia dan merupakan salah satu perusahaan yang berkembang paling pesat.
<b>Kata kunci:</b> <i>Transformational Leadership;</i> <i>Ethical Climate;</i> <i>Work Engagement;</i> <i>Variabel Mediasi.</i>	

### I. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran dan operasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi bidang kajian penting dalam organisasi karena permasalahan yang dihadapi organisasi bukan hanya persoalan bahan mentah, alat-alat kerja dan produksi, atau modal kerja saja, tetapi juga masalah tenaga kerja atau sumber daya manusia yang nota bene merupakan pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri. Tujuan manajemen sumber daya

manusia yaitu mengoptimalkan produktifitas semua pekerja di dalam organisasi. Dalam hal ini, produktifitas dapat diartikan sebagai *output* sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan, dan energi). Masifnya pembangunan infrastruktur dan transportasi di sejumlah wilayah ternyata membawa berkah tersendiri bagi sektor properti. Country Manager Rumah.com Marine Novita mengatakan, proyek infrastruktur transportasi turut menggenjot sektor properti dari sisi harga, khususnya jalan tol baru yang menghubungkan kawasan hunian dengan jalur tol lingkaran Jakarta. Contohnya, terdapat di Kota Tangerang, Tangerang Selatan, dan Kabupaten Tangerang

secara berturut-turut mencatat kenaikan harga tahunan sebesar 17,04 persen, 9,21 persen, dan 13,55 persen sepanjang 2021. <https://ekonomi.bisnis.com/>.

Berdasarkan hasil riset oleh Gallub pada tahun 2022 bahwa ternyata hanya 30% karyawan dan 35% manajer yang memiliki engagement (keterikatan) dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Padahal keterikatan karyawan ini menentukan antusiasme, komitmen, dan produktivitas pegawai dalam bekerja dan terhadap tempat kerja mereka. Bisa dibayangkan jika ternyata hanya 30% karyawan dan 35% manajer yang memiliki engagement dengan perusahaan, berarti hanya sebagian kecil dari karyawan yang memiliki loyalitas positif dengan berkontribusi penuh terhadap perusahaan. Sedangkan sebagian besar lainnya bisa diartikan hanya menjadi beban buat perusahaan. Fakta demikian tentunya menjadi kerugian buat perusahaan. Dengan produktivitas yang terbilang rendah, mereka mendapatkan kompensasi yang tidak sebanding, lebih tinggi dari seharusnya. Oleh karena itu, menjadi bisa dipahami kenapa perusahaan dalam melakukan transformasi acap berjalan lambat atau bahkan berujung pada kegagalan karena hal tersebut. Perusahaan sudah menginvestasi dana yang besar untuk mendapatkan engagement karyawan, namun nyatanya tidak demikian dampak yang dihasilkan. <https://news.detik.com/kolom/d6192674/memaknai-kembali-engagement-karyawan>.

Penelitian (Gustiah & Nurhayati, 2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan elemen yang berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan karena pemimpin dapat membangun lingkungan kerja yang sehat sehingga karyawan akan merasa lebih termotivasi dan percaya diri dengan perilaku positif yang ditunjukkan oleh pemimpin. PT DMS Propertindo, Tbk bisa menerapkan kepemimpinan transformasional yang mampu mempengaruhi *work engagement* berdasarkan pemimpin yang dapat mempersepsikan dirinya kepada bawahannya dengan menunjukkan karakter yang khas serta menunjukkan keterampilan disaat memimpin dengan memberikan dukungan pada bawahan dan mendorong bawahan dalam memahami setiap permasalahan mereka secara mendalam disaat bekerja. Penelitian dari (Shafnaz, 2019) menunjukkan bahwa ada pengaruh *Ethical Climate* terhadap *work engagement* pegawai level

operasional. Hal ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor untuk meningkatkan *work engagement* karyawan mereka dan membantu dalam perumusan kebijakan serta prosedur dalam meningkatkan *work engagement* karyawan dan kinerja karyawan. Implikasi manajerial Sesuai dengan temuan studi saat ini, jika organisasi dapat menciptakan lingkungan hukum & kode, aturan, dan independensi yang lebih baik, organisasi dapat mengalami lebih banyak tenaga kerja yang terlibat. Saat ini organisasi mengalami tingkat perputaran tenaga kerja yang lebih tinggi yang mengakibatkan *work engagement* rendah.

Faktor kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif menurut penelitian (Widodo et al., 2021) bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif. Selanjutnya menurut (Asif et al., 2019) "Pada saat karyawan berdedikasi secara afektif pada suatu institusi, maka mereka lebih terlibat dalam pekerjaan mereka". Serta penelitian dari (Banks et al., 2019) Dalam konteks hubungan antara *ethical climate* dengan *affective commitment*, menyebutkan tidak semua dimensi *ethical climate* relevan dalam meningkatkan komitmen karyawan, dan bahwa Caring dan efficiency dari lima dimensi *ethical climate* yang memiliki hubungan positif yang kuat secara statistik dengan *affective commitment*. Terkait pengaruh *ethical climate* terhadap *work engagement*, Ferrell dan Weaver dalam (Geeta et al., 2016) bahwa keberadaan dan penegakan kode etik tidak ada hubungannya dengan perilaku etis.

## II. METODE PENELITIAN

Definisi Operasional dari variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. *Work Engagement*

*Work Engagement* dalam penelitian ini dinotasikan sebagai variabel (Y), merupakan skor yang diperoleh dari penelitian melalui kuesioner yang diukur dengan indikator, yaitu: *Vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang diukur dengan menggunakan skala *likert*.

### 2. *Transformational Leadership*

*Transformational leadership* dinotasikan sebagai variabel (X1), merupakan skor yang didapat dari jawaban responden terhadap kuisisioner, dan diukur dengan menggunakan skala *likert* melalui dimensi: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*.

### 3. *Ethical Climate*

*Ethical climate* dinotasikan sebagai variabel (X2), merupakan skor yang didapat dari jawaban responden terhadap kuisioner, dan diukur dengan menggunakan skala *likert* melalui dimensi: *egoism*, *benevolence*, dan *principle*.

### 4. *Affective Commitment*

*Affective Commitment* dinotasikan sebagai variabel (Z), merupakan skor yang didapat dari jawaban responden terhadap kuisioner, dan diukur dengan menggunakan skala *likert* melalui dimensi: keterikatan emosional, identifikasi, partisipasi.

Penarikan sampel diperlukan jika populasi yang diambil sangat besar dan penelitian memiliki keterbatasan untuk menjangkau populasi maka peneliti perlu menentukan populasi kemudian menentukan jumlah sampel. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono ". (Sugiyono, 2019). Sampel penelitian adalah bagian yang memberikan gambaran secara umum dari populasi. Sampel penelitian memiliki karakteristik yang sama atau hamper sama dengan karakteristik populasi, sehingga sampel yang digunakan dapat mewakili populasi yang diamati. (Slamet Riyanto, 2020). Karakteristik sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang karyawan PT DMS Propetindo Tbk.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. DMS Propertindo Tbk. adalah perusahaan pengembangan properti dan manajemen perhotelan yang berbasis di Jakarta, Indonesia. Perusahaan dikelola oleh para profesional berpengalaman dan berkualitas yang berkomitmen pada standar tinggi dalam memberikan nilai dan layanan yang disesuaikan dengan perubahan kebiasaan dan kebutuhan konsumen. PT. DMS Propertindo Tbk. memiliki kehadiran yang kuat di Indonesia dan merupakan salah satu perusahaan yang berkembang paling pesat. Berdasarkan berbagai macam pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini melalui alat analisis SmartPLS 3.0 dengan variabel Kompensasi, Pelatihan, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja driver grab di tempat penelitian, maka didapat hasil sebagai berikut:

### 1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap variabel *transformational leadership* ini melalui alat analisis SmartPLS 3.0 output yang diperoleh menunjukkan hasil berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Dilihat dari hasil analisis inner model menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap *work engagement*. Berdasarkan hasil pengujian tabel t diatas dapat dilihat bahwa hasil pengujian variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* menunjukkan nilai t hitung adalah 2.148 dan p value 0.032, maka  $H_0$  diterima. Adapun pengaruh langsung atau koefisien jalur *transformational leadership* terhadap *work engagement* adalah 0.233, maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *transformational leadership* pegawai maka semakin meningkatkan *work engagement* pegawai. Selanjutnya nilai koefisien jalur sebesar 0,233 menunjukkan bahwa besar pengaruh langsung yang diberikan *transformational leadership* terhadap *work engagement* adalah 23.3%.

Pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini membuktikan bahwa  $H_0$  diterima yang berarti *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas *transformational leadership* para atasan berpengaruh langsung terhadap *work engagement* pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kualitas *transformational leadership* pemimpin akan semakin meningkatkan *work engagement* pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa para atasan sebagai pemimpin memiliki kualitas *transformational leadership* yang cenderung tinggi, baik sebagai moral person maupun sebagai moral manager meskipun beberapa pegawai bersikap ragu-ragu terhadap kualitas atasan mereka terkait dengan kepedulian mendengar keluhan dan kepedulian terhadap kepentingan organisasi terutama bawahan. Temuan dari analisis penelitian menggambarkan bahwa kualitas atasan yang mampu menunjukkan komitmennya di dalam organisasi melalui perilaku dalam bekerja, dan bagaimana atasan memberi praktik inovasi dalam

bentuk kinerja produktif dalam bekerja, serta lebih mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi, berpengaruh terhadap work engagement

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh (Martinez et al., 2020) serta hasil yang dikemukakan oleh (Muhammad et al., 2021) yang hasilnya menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh terhadap work engagement. Penelitian yang dilakukan oleh (Martinez et al., 2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai penyangga atau stimulator work engagement melalui efek interaksi antara tuntutan emosional dan engagement.

## 2. Pengaruh Ethical Climate Terhadap Work Engagement

Hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap variabel *ethical climate* ini melalui alat analisis SmartPLS 3.0 output yang diperoleh menunjukkan hasil berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Dilihat dari hasil analisis inner model menunjukkan bahwa *ethical climate* berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian tabel t diatas dapat dilihat bahwa hasil pengujian variabel *ethical climate* terhadap *work engagement* menunjukkan nilai t hitung adalah 2.453 dan p value 0.014, maka Ha2 diterima. Adapun pengaruh langsung atau koefisien jalur *ethical climate* terhadap *work engagement* adalah 0.288, maka dapat disimpulkan bahwa *ethical climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *ethical climate* pegawai maka semakin meningkatkan *work engagement* pegawai. Selanjutnya nilai koefisien jalur sebesar 0,288 menunjukkan bahwa besar pengaruh langsung yang diberikan *ethical climate* terhadap *work engagement* adalah 28.8%.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh (Shafnaz, 2019) serta hasil yang dikemukakan oleh (Hadinata et al., 2019) yang hasilnya menunjukkan bahwa *ethical climate* memiliki pengaruh terhadap work engagement. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh (Shafnaz, 2019) serta hasil yang dikemukakan oleh (Hadinata et al., 2019) yang hasilnya menunjukkan bahwa *ethical climate* memiliki pengaruh terhadap work

engagement. Penelitian yang diteliti oleh (Shafnaz, 2019) menyatakan bahwa bahwa *ethical climate* memiliki pengaruh terhadap work engagement pegawai level operasional.

## 3. Pengaruh Affective Commitment Terhadap Work Engagement

Hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap variabel affective commitment ini melalui alat analisis SmartPLS 3.0 output yang diperoleh menunjukkan hasil berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap work engagement. Dilihat dari hasil analisis inner model menunjukkan bahwa affective commitment berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengujian tabel t diatas dapat dilihat bahwa hasil pengujian variabel affective commitment terhadap work engagement menunjukkan nilai t hitung adalah 2.457 dan p value 0.014, maka Ha3 diterima. Adapun pengaruh langsung atau koefisien jalur affective commitment terhadap work engagement adalah 0.345, maka dapat disimpulkan bahwa affective commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi affective commitment pegawai maka semakin meningkatkan work engagement pegawai. Selanjutnya nilai koefisien jalur sebesar 0,345 menunjukkan bahwa besar pengaruh langsung yang diberikan affective commitment terhadap work engagement adalah 34.5%.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Ha3 diterima, yang berarti bahwa Affective Commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Engagement. Dengan demikian melalui hasil analisis penelitian ini dapat dipastikan bahwa semakin tinggi Affective Commitment pegawai maka semakin tinggi pula work engagement pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa Organisasi memberikan kebijakan yang mendukung kinerja karyawan dalam bekerja memiliki score yang cukup tinggi, ini menunjukkan bahwa para karyawan cenderung setuju bahwa mereka merasa kebijakan yang dikeluarkan organisasi ini mendukung dalam meningkatkan kinerja mereka. Terdapat rasa menjadi bagian dari keluarga di organisasi yang cenderung kuat disamping karyawan memiliki kesamaan tujuan dan nilai dengan organisasi. Meskipun penelitian yang

menempatkan affective commitment sebagai variable yang mempengaruhi work engagement secara langsung susah atau jarang ditemukan, penelitian ini menunjukkan bahwa affective commitment berpengaruh terhadap work engagement. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang diteliti serta hasil yang dikemukakan oleh Meyer et al., dan Lovakov (2016) yang membuktikan bahwa affective commitment berhubungan positif dengan work engagement, serta berhubungan negatif dengan niat untuk pergi dan niat ketidakhadiran.

#### 4. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Affective Commitment*

Berdasarkan hipotesis yang diajukan diawal untuk menguji dan membuktikan bahwa transformational leadership berpengaruh terhadap work engagement melalui affective commitment. Dan dari hasil analisis inner model hipotesis ini dapat diterima bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 2,024 lebih besar dari t tabel dan P value yang dihasilkan 0,043 lebih kecil dari 0,05. Sementara nilai original sampel atau koefisien yang diperoleh adalah 0,120 arah positif yang berarti transformational leadership melalui affective commitment dapat berkontribusi pada peningkatan work engagement sebesar 12%, affective commitment mampu memediasi pengaruh antara work engagement terhadap transformational leadership sehingga hipotesis ini diterima.

Temuan pengujian hipotesis pengaruh transformational leadership terhadap work engagement melalui affective commitment menunjukkan bahwa Ha4 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peran affective commitment sebagai variabel mediasi antara transformational leadership terhadap work engagement adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa affective commitment memberi kontribusi atas pengaruh transformational leadership terhadap work engagement. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian dari (Widodo et al., 2021) bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif. Dan Faktor kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif menurut penelitian (Widodo et al., 2021)

bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif.

#### 5. Pengaruh *Ethical Climate* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Affective Commitment*

Berdasarkan hipotesis yang diajukan diawal untuk menguji dan membuktikan bahwa ethical climate berpengaruh terhadap work engagement melalui affective commitment. Dan dari hasil analisis inner model hipotesis ini dapat diterima seperti yang dapat diamati dari tabel 4.13. bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 2,748 lebih besar dari t tabel dan P value yang dihasilkan 0,006 lebih kecil dari 0,05. Sementara nilai original sampel atau koefisien yang diperoleh adalah 0,197 arah positif yang berarti ethical climate melalui affective commitment dapat berkontribusi pada peningkatan work engagement sebesar 19,7%, affective commitment mampu memediasi pengaruh antara work engagement terhadap ethical climate sehingga hipotesis ini diterima.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini ditemukan bahwa Ha5 diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa ethical climate berpengaruh terhadap work engagement melalui affective commitment. Temuan ini menunjukkan bahwa peran affective commitment sebagai variabel mediasi antara ethical climate terhadap work engagement adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa affective commitment memberi kontribusi atas pengaruh ethical climate terhadap work engagement. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh (Asif et al., 2019) serta hasil yang dikemukakan oleh (Egede & Aka, 2017) yang hasilnya menunjukkan bahwa ethical climate memiliki pengaruh terhadap work engagement. Penelitian yang diteliti oleh (Asif et al., 2019) menyatakan bahwa affective commitment memainkan peran mediasi parsial pada hubungan antara ethical climate dan work engagement, dan affective commitment karyawan dan work engagement sepenuhnya memediasi hubungan ethical leadership dan ethical climate.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini yang membahas mengenai variabel kompensasi, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagaimana berikut ini yaitu:

1. Penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel *transformational leadership* berdasarkan berbagai macam uji yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* karyawan di PT DMS Propertindo Tbk. Hal ini memiliki makna bahwa faktor yang memengaruhi *work engagement* karyawan PT DMS Propertindo Tbk adalah *transformational leadership*. Adapun *transformational leadership* yang mempengaruhi *work engagement* karyawan terdiri atas beberapa aspek *transformational leadership* yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *transformational leadership* para atasan di lingkungan PT DMS Propertindo akan semakin meningkatkan *work engagement* pegawai. Tingginya *work engagement* dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan yang mendukung peningkatan pengembangan diri bawahannya, dan memberi contoh praktik kerja yang produktif. Dengan hasil penelitian tersebut maka dapat pula disimpulkan bahwa dengan ditingkatkannya *transformational leadership* maka akan meningkatkan *work engagement* karyawan PT DMS Propertindo Tbk.
2. Penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel *ethical climate* berdasarkan berbagai macam uji yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* karyawan PT DMS Propertindo Tbk. Adapun *ethical climate* memengaruhi *work engagement* karyawan dapat dilihat dari komponennya yang terdiri atas beberapa indikator etika yaitu egoism, kemurahan hati dan prinsip. Hal ini memastikan bahwa semakin tinggi *ethical climate* di lingkungan PT DMS Propertindo

Tbk akan semakin mempertinggi tingkat *work engagement* karyawan di lingkungan PT DMS Propertindo Tbk. Pentingnya untuk mengikuti aturan dan prosedur organisasi, serta peduli terhadap satu sama lain baik di dalam atau di luar organisasi merupakan dua indikator yang paling mempengaruhi *work engagement* di antara jenis *ethical climate* lainnya. Dengan hasil penelitian tersebut maka dapat pula disimpulkan bahwa *ethical climate* yang telah dilaksanakan saat telah mampu meningkatkan *work engagement* karyawan PT DMS Propertindo Tbk.

3. Penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel *affective commitment* berdasarkan berbagai macam uji yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel *affective commitment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan *work engagement* karyawan PT DMS Propertindo Tbk. Adapun *affective commitment* dapat disimpulkan memiliki pengaruh terhadap *work engagement* karyawan dapat dilihat dari komponennya yang terdiri atas beberapa indikator *affective commitment* yaitu keterikatan emosional, identifikasi, dan partisipasi. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Affective Commitment* pegawai maka semakin tinggi *work engagement* karyawan di lingkungan PT DMS Propertindo Tbk. Karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga di organisasi dan organisasi yang memberikan kebijakan yang mendukung kinerja karyawan dalam bekerja merupakan indikator yang memiliki pengaruh cukup besar terhadap *work engagement*.
4. *Transformational leadership* signifikan berpengaruh terhadap *work engagement* melalui *Affective Commitment*. Hal ini menunjukkan bahwa peran *Affective Commitment* sebagai perantara *Transformational leadership* terhadap *work engagement* berpengaruh positif di lingkungan karyawan PT DMS Propertindo. *Ethical Climate* berpengaruh terhadap *work engagement* melalui *Affective Commitment*. Hal ini menunjukkan yang mempengaruhi *Affective Commitment* berkontribusi dalam meningkatkan *work engagement*. *Affective Commitment* signifikan memediasi pengaruh *ethical climate* terhadap *work*

engagement, sehingga menyumbang pengaruh positif.

11(16).

<https://doi.org/10.3390/su11164489>

## B. Saran

### 1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk memperkuat work engagement karyawan, transformational leadership dapat atau perlu ditingkatkan dengan cara pemimpin bisa mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi dalam bekerja. Pemimpin juga perlu lebih mendorong bawahannya untuk bekerja lebih kreatif selain itu pemimpin juga perlu mendengar keluh kesah bawahan yang dipimpinnya. Dalam meningkatkan work engagement. Selanjutnya, pemimpin perlu lebih meningkatkan iklim kerja yang memungkinkan semua karyawan agar lebih mempertimbangkan kode etik profesi.

Studi berkelanjutan tentang etika (bisnis) dan aplikasinya, baik dalam kepemimpinan dan iklim, serta komitmen terhadap organisasi berikut pengaruhnya terhadap perilaku anggota terutama work engagement sangat penting dilakukan untuk mencapai pemahaman yang lebih baik tentang praktik etis yang dapat diterapkan oleh di perusahaan swasta untuk mengukur, menilai, dan mengurangi potensi perilaku tidak etis dan pelanggaran etika di masa depan.

### 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya penulis menyarankan agar peneliti menambahkan beberapa variabel bebas yang lebih bervariasi atau belum digunakan dalam penelitian ini seperti employe engagement, karakteristik entrepreneur dan variabel lainnya serta memperluas cakupan wilayah penelitian dan menambah jumlah sampel yang digunakan untuk diteliti agar dapat mengetahui pengaruh variabel keputusan pembelian lebih dalam lagi dan lebih akurat pada penelitian.

## DAFTAR RUJUKAN

Amstrong. (2017). *Armstrong Manajemen SDM.pdf*. Nusa Media.

Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability (Switzerland)*,

Asmawati Burhan. (2019). *Buku Ajar Etika Umum*. CV Budi Utama.

Ayatulloh Michael Musyaffi, Hera Khairunnisa, D. K. R. (2021). *KONSEP DASAR STRUCTURAL EQUATION MODEL PARTIAL LEAST SQUARE (SEM-PLS) MENGGUNAKAN SMART PLS*. Pascal Books.

Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>

Bakker, A. B. and M. P. L. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (1st ed.). Psychology Press. <https://id.b-ok.asia/book/2565872/aaf141>

Banks, M., Of, A. C., Metropolis, A., State, E., Egede, M., & Aka, A. (2019). *Implications of Ethical Climate on Organisational Commitment In Implications of Ethical Climate on Organisational Commitment In Microfinance Banks In Nigeria: A Case Of Abakaliki Metropolis, Ebonyi State. January.* <https://doi.org/10.9790/487X-1907061020>

Bougie, Uma Sekaran, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*.

Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 523–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>

Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>

Egede, M., & Aka, A. (2017). Implications of Ethical Climate on Organisational Commitment In Microfinance Banks In Nigeria : A Case Of Abakaliki. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*,

- 19(7), 10–20.  
<https://doi.org/10.9790/487X-1907061020>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. UNDIP Press.
- Franziska Sisolefsky, M. R. P. Y. H. (2017). *Persönlichkeit, Burnout und Work Engagement: Eine Einführung für Psychotherapeuten und Angehörige gefährdeter Berufsgruppen*. Springer.
- Fu, W., He, F., & Zhang, N. (2020). Antecedents of organizational commitment of insurance agents: Job satisfaction, ethical behavior, and ethical climate. *Journal of Global Business Insights*, 5(2), 134–149.  
<https://doi.org/10.5038/2640-6489.5.2.1135>
- Geeta, M., Pooja, J., & Pn, M. (2016). *Ethical Behaviour in Organizations: A Literature Review*. 4(1), 1–6.
- Gencoglu, M., & Dinc, M. S. (2017). "Ethical Climate, Job Satisfaction, and Effective Commitment relationship in the Shoes Manufacturing Sector". August.  
<https://doi.org/10.14706/icesos1714>
- Ghozali, I. (2014). *Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gustiah, I. P., & Nurhayati, M. (2022). The Effect of Green Transformational Leadership on Green Employee Performance through Green Work Engagement. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 9(7), 159–168.  
<https://doi.org/10.36347/sjebm.2022.v09i07.002>
- Hadinata, L. J. F., Surati, S., & Suparman, L. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 8(4), 393–406.  
<https://doi.org/10.29303/jmm.v8i4.476>
- Hariyanto, L. I., & Gunawan, M. L. (2018). Penerapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Dampaknya Terhadap Komitmen Afektif Karyawan Hotel di Bali. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 6(2), 27–37.  
<https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-perhotelan/article/view/7441>
- Hary Febriansyah, Henndy Ginting, P. (2020). *Tujuh Dimensi Employee Engagement*.
- HC, R. H. K., Hanafi, M. M., & Lantara, W. N. (2019). The Effect of Optimal Cash and Deviation from Target Cash on the Firm Value: Empirical Study in Indonesian Firms. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.15294/jdm.v10i1.17359>
- Indarti, L. (2017). Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam. *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 21–36.  
<https://doi.org/10.21274/taalum.2017.5.1.21-36>
- Khasanah, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Pendidikan Islam*. CV. Jakad Publishing.
- Khemka, P. (2020). *A comparison between decision making and. February*.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18971.41762>
- Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(2), 87–94.  
<https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Mizan, A. Z., Rugaiyah, R., & Nurjanah, N. (2018). Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Afektif Guru SMK Negeri Di Jakarta Selatan. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 3(2), 122–130.  
<https://doi.org/10.30998/sap.v3i2.3031>
- Muhammad, K., Prakoso, H., & Putera, V. S. (2021). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement pada Karyawan Finished Product and Distribution. *Prosiding Psikologi*, 114–121.
- Nggili, R. A. (2019). *Public Speaking for Transformational Leadership*. Bhuana Ilmu Populer.
- Ningrum, H. F., Nasution, F., Purboyo, Sartika, D., Suriadi, Yuliana, R., Sudirman, A., Nurlinda,

- R. A., Marlana, N., Lukitaningtias, F., Zilawati, Wardhana, A., Siregar, P., & Sugianingrat, I. A. P. W. (2021). *Pengantar Ilmu Manajemen* (M. . Dr. Hartini, S.E. (ed.)).
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., & Masreviastuti. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 27(2), 191–204. <https://unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/article/view/8251>
- Pangarso, A. (2016). *Perilaku Organisasi*. CV Budi Utama.
- Rahmadhani, H. (2021). *Iklm Organisasi: Perspektif Psikologi*. CV Budi Utama.
- Ramdhan, M. (2021). *Metode Penelitian* (A. A. Effendy (ed.)). Cipta Media Nusantara.
- Reshie, S., Agustin, H., & Helmayunita, N. (2020). Pengaruh Ethical Climate, Personal Cost Dan Pemberian Financial Reward Terhadap Niat Melakukan Whistleblowing. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 2(3), 3029–3049. <https://doi.org/10.24036/jea.v2i3.266>
- Rum, B., Sendow, G., & Pandowo, M. (2019). Pengaruh Etika Kerja, Keterlibatan Kerja Dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Telkom (Persero). *Jurnal EMBA*, 7(1), 591–600.
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Shafnaz, S. M. F. (2019). Impact of Ethical Climate on Work Engagement: Empirical Evidence from Operational Level Employees in Garment Sector. *Journal of Management and Tourism Research*, 2(1), 17–32.
- Sidiq, F. (2015). *Kepemimpinan dan Iklm Organisasi*. Kresna Bina Insani Prima.
- Slamet Riyanto, A. A. H. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan Dan Eksperimen*. Budi Utama.
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2013). *Organizational Behavior* (S. Yagan (ed.); 15th ed.).
- Sugiyono. (2019). Sugiyono Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif. In *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Alfabeta.
- Widodo, Z. D., Wijiastuti, S., & Darmaningrum, K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasional dan Komitmen Afektif di PT Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. Cabang Jepara. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 238. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13157>
- Yusnia, J. (2017). Pengaruh pendapatan, locus pengendalian dan pengetahuan keuangan terhadap perilaku keuangan pelaku umkm kecamatan cinere. 4(2), 173–196.