

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 *Ethical Leadership***

###### **2.1.1.1 Pengertian *Ethical Leadership***

*Ethical leadership* merupakan gambaran mengenai sikap seorang pemimpin yang pantas secara normatif yang dapat dilihat dari tindakan pribadi dan hubungan interpersonal serta perilaku terhadap karyawan dengan komunikasi dua arah, penegakan, serta pengambilan keputusan (Bao, 2020). Definisi tersebut menyoroti bahwa untuk menunjukkan *ethical leadership*, pemimpin harus memberikan contoh etis kepada karyawan, memperlakukan karyawan secara adil dan mengelola moralitas secara proaktif dalam organisasi (Presbitero, 2019).

*Ethical leadership* adalah pribadi yang jujur dan berprinsip yang membuat keputusan secara adil. *Ethical leadership* menggunakan kekuatan sosial mereka untuk membuat keputusan serta menghasilkan tindakan tertentu untuk mempengaruhi perilaku para karyawan di dalam organisasi (Tan, 2019). Oleh karena itu, *ethical leadership* menggambarkan integritas yang meliputi bersikap adil dan dapat dipercaya, memiliki kepedulian terhadap orang lain dan bertindak dengan cara yang etis. Hal ini sangat diperlukan di dalam setiap perusahaan karena akan membentuk budaya kerja yang positif untuk seluruh karyawannya sehingga

pemimpin yang berperilaku etis akan diterima oleh masyarakat luas dan kondusif bagi pertumbuhan manusia yang positif (Shakeel, 2020).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan *ethical leadership* merupakan cara pemimpin mempengaruhi karyawan dengan mempertimbangkan nilai etis sebagai landasan atau dasar dalam hal pengambilan keputusan dan tindakan. Pemimpin bertanggungjawab atas konflik antara karyawan dan menjadi pembimbing dengan menunjukkan suatu landasan yang mengajarkan karyawan untuk berperilaku sesuai dengan landasan tersebut.

#### **2.1.1.2 Prinsip *Ethical Leadership***

*Ethical leadership* merupakan elemen kepemimpinan yang memiliki prinsip penting sebagai fondasinya. Adapun prinsip *ethical leadership* menurut Ahmad Nasrudin (2022) adalah sebagai berikut:

- a) Keadilan, prinsip ini menggarisbawahi moralitas. Misalnya, seorang karyawan melakukan kesalahan, pemimpin tidak langsung mengenakan sanksi tapi mendalami terlebih dahulu alasan dibalik itu. Jika memang karena kelalaian, pemimpin mungkin mengambil tindakan yang sesuai dengan aturan di perusahaan yang dapat diterima dan bersifat masuk akal dalam tanggapan karyawan.
- b) Akuntabilitas, prinsip ini esensial karena menggarisbawahi pemimpin yang kuat dan dapat dipercaya. Pemimpin akuntabel akan bertanggungjawab penuh tidak hanya atas keputusan, tetapi juga bertanggung jawab atas konsekuensinya.

- c) Kepercayaan, prinsip ini akan membuat bawahan percaya dan memandang secara positif ketika pemimpin mengenalkan kebijakan baru. Karyawan akan yakin kebijakan tersebut tidak lain untuk kepentingan mereka. Demikian juga, kepercayaan yang kuat akan mempermudah organisasi untuk mencapai visi yang baru saja diluncurkan.
- d) Kejujuran, prinsip ini penting untuk menciptakan lingkungan positif dimana bawahan dan atasan dapat memberikan umpan balik yang konstruktif sehingga dapat mendiskusikan isu-isu penting secara terbuka.
- e) Kestaraan, prinsip ini penting untuk membangun kepercayaan dan rasa penghargaan. Ketika pemimpin menghargai setiap bawahan secara setara dan memperlakukannya dengan adil akan menghasilkan moral yang kuat diantara karyawan. Karyawan akan percaya diri dan antusias karena dihargai oleh pemimpin.
- f) Rasa hormat, prinsip ini tentang mengagumi atas kemampuan, kualitas atau prestasi seseorang. Misalnya, seorang pemimpin tidak suka menerima kritik tajam dari seorang bawahan tetapi tetap menaruh rasa hormat kepada bawahan karena kejujuran atau kontribusinya kepada perusahaan. Jadi, rasa hormat membutuhkan pemimpin tidak memandang hanya sebuah keburukan bawahan dan mengabaikan banyak kebaikan bawahan.

### **2.1.1.3 Peran *Ethical Leadership* bagi Sebuah Perusahaan**

*Ethical leadership* tentunya memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan. Dijelaskan bahwa peran *ethical leadership* ada lima menurut [cerdasco.com](http://cerdasco.com) (2022), diantaranya:

- a) Menjunjung tinggi etika, dimana pemimpin akan menjunjung tinggi nilai-nilai yang dikembangkan di dalam organisasi dan mengharapkan bawahan untuk menunjukkan dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut.
- b) Menumbuhkan lingkungan yang positif yang mengarah pada hubungan yang produktif, baik di tingkat individu, tim, maupun organisasi.
- c) Membuat produktivitas yang lebih tinggi yang akan berdampak pada sikap kerja yang positif di antara bawahan.
- d) Membangun sinergi tim, dimana pemimpin dan bawahan membangun kolaborasi yang kuat yang akhirnya akan mengarah pada moral yang tinggi di tempat kerja.
- e) Membuat publik melihat secara positif citra perusahaan, dimana nilai-nilai yang terbangun tersebar keluar organisasi, misalnya melalui interaksi sosial antara bawahan dan kolega di luar sana. Sehingga akan menciptakan persepsi diantara orang-orang di luar organisasi. Misalnya, publik melihat perusahaan merupakan tempat kerja yang bersahabat dan ramah pada karyawan.

#### **2.1.1.4 Indikator *Ethical Leadership***

*Ethical leadership* memiliki alat ukur dalam sebuah perusahaan atau yang sering disebut indikator. Adapun indikator *Ethical Leadership* menurut Pahrudin et al., (2018) adalah sebagai berikut:

- a) Kejujuran; Seorang pemimpin yang etis harus berkomunikasi dengan jujur dan terbuka kepada anggota timnya serta tidak boleh menyembunyikan informasi yang penting atau berbohong kepada karyawannya. Kejujuran

dapat menciptakan kepercayaan yang kuat dan menghasilkan kolaborasi yang efektif, sehingga dapat meningkatkan kinerja maupun kesuksesan organisasi.

- b) Keadilan; Seorang pemimpin yang adil akan bersikap objektif dalam setiap pengambilan keputusan serta memperlakukan semua karyawan dengan penghargaan yang setara. Keadilan pada akhirnya akan membangun kepercayaan dan mengurangi terjadinya konflik internal, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif.
- c) Integritas; Seorang pemimpin yang mempunyai integritas akan mengikuti prinsip-prinsip moral dan etika dalam kegiatannya sehari-hari, bahkan ketika harus menghadapi tekanan atau godaan untuk bertindak secara tidak jujur. Integritas dapat menghasilkan reputasi yang baik, memperoleh rasa hormat dari orang lain dan juga menciptakan lingkungan kerja yang positif.
- d) *Alturisme*; Kepemimpinan yang etis cenderung melibatkan banyak pertimbangan terhadap dampak sosial dan lingkungan dari keputusan dan tindakan yang diambil. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab secara etis akan memikirkan konsekuensi jangka panjang dari kegiatan organisasi dan berupaya untuk menjaga keseimbangan antara keberlanjutan ekonomi, lingkungan dan masyarakat. Pemimpin ini akan selalu mengutamakan kepentingan orang lain demi kebahagiaan dan kesejahteraan bersama.
- e) Kepedulian terhadap nilai-nilai; Pemimpin yang etis mampu membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan nilai motivasi dan keterlibatan karyawan serta mendapatkan reputasi yang kuat di mata mitra bisnis dan

juga masyarakat luas. Nilai-nilai yang telah disepakati bersama baik dalam perusahaan maupun kehidupan bermasyarakat akan terus dilaksanakan secara konsisten.

## **2.1.2 *Employee Engagement***

### **2.1.2.1 Pengertian *Employee Engagement***

*Employee engagement* adalah sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional (Sulistyawati, 2020). Keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya juga merupakan kata lain atau pengertian dari *employee engagement* (Robbins, 2013:77). Jika keterikatan (*engagement*) dihubungkan dengan konsekuensi dari masing-masing karyawan maka dapat menurunkan tingkat stress dan konflik, meningkatkan kesehatan dan kepuasan kerja menjadi lebih besar.

*Employee engagement* adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil. Karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas dan fokus terhadap hasil (Sihombing, 2018:19). Ini juga akan membuat perusahaan lebih mudah dalam mencapai tujuan organisasi, dimana karyawan menjadi lebih gigih dalam berupaya, kinerja yang lebih baik, kualitas yang lebih tinggi dan menurunnya tingkat *turnover* karyawan (Rustono, 2015:1173).

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah sebuah sikap dari karyawan di organisasi yang dapat bertindak melebihi dari yang diharapkan organisasi kepada mereka, mereka yang penuh dengan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, fokus, serta tercapainya keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya.

#### **2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

*Employee engagement* diposisikan sebagai elemen kunci dalam produktivitas dan keberhasilan organisasi serta akan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan budaya kerja (Lewiuci, 2020). Adapun faktor yang akan mempengaruhi *employee engagement* menurut Meidina Aprilliani (2023) diantaranya:

- a) Kekuatan Kepemimpinan; Pemimpin harus mempertimbangkan kualitas kepemimpinannya dalam upaya menciptakan hubungan kerja yang konstruktif, positif dan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan.
- b) Budaya Peduli dan Saling Mendukung; Faktor ini akan menunjukkan kepedulian, dukungan dan penghargaan yang dapat membuat karyawan merasa bahwa pekerjaannya berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Hal ini pun akan menciptakan pengalaman kerja positif yang kemudian meningkatkan nilai *employee engagement*.
- c) Kejelasan Visi Misi Perusahaan; Ketika karyawan merasakan tujuan yang sama dengan rekan kerja dan memiliki komitmen yang kuat terhadap visi,

misi dan nilai-nilai perusahaan, maka *employee engagement* akan terbangun dengan kuat seperti yang diinginkan perusahaan.

- d) Umpan Balik dan Penghargaan; Dalam proses pemberian *feedback*, ada komponen penghargaan yang juga memegang peranan penting. Untuk membuatnya efektif, penghargaan diberikan atas pencapaian spesifik sehingga karyawan mengetahui peran individunya untuk berkontribusi atas kesuksesan perusahaan dan membuat karyawan merasa dihargai.
- e) Peluang Pengembangan Karir; Adanya peluang pengembangan karir akan membuat karyawan tetap berada di organisasi karena dapat mendorong karyawan untuk memberikan kinerja di tingkat yang lebih tinggi.

Viqi Anggreana (2018), menyatakan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinan, gaya manajemen yang diterapkan, kualitas komunikasi yang ada dalam organisasi, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, dan juga reputasi dari organisasi itu sendiri.

### **2.1.2.3 Indikator *Employee Engagement***

Indikator *Employee engagement* akan mencerminkan tingkat keterlibatan atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi. Melalui pengukuran ini, dapat diperoleh wawasan mendalam mengenai kepuasan, motivasi dan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan bersama (Handoyo, 2023).

Andrian Noviardy (2020) mengungkapkan bahwa indikator dari *employee engagement* diantaranya yaitu :

- a) Semangat; Semangat ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi (kemampuan untuk beradaptasi) mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, serta gigih dalam menghadapi kesulitan.
- b) Dedikasi; Dedikasi ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedikasi yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.
- c) Penyerapan; Penyerapan ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan serta melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

### **2.1.3 *Turnover Intention***

#### **2.1.3.1 Pengertian *Turnover Intention***

*Turnover intention* adalah kecenderungan dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan oleh kurang menariknya pekerjaan saat ini atau tersedianya alternatif pekerjaan lain (Robbins, 2018). Pergantian karyawan (*turnover*) secara sederhana dapat diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar organisasi (Maarif, 2014:207).

*Turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari organisasi. Banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention*,

salah satunya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Maarif, 2014:208). Seseorang akan mempunyai keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih baik dalam masa beberapa bulan yang akan datang (Nafiudin, 2017:73).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan individu yang secara sadar dan penuh pertimbangan untuk meninggalkan perusahaan dimana ia bekerja sekarang.

### **2.1.3.2 Dimensi *Turnover Intention***

*Turnover intention* merupakan aspek penting yang dapat memberikan gambaran tentang stabilitas tenaga kerja dalam suatu organisasi. Dengan memahami beberapa dimensi *turnover intention* dapat membantu identifikasi faktor-faktor yang mungkin memengaruhi keputusan karyawan untuk mencari peluang di luar perusahaan.

Xiaoming (2014) mengatakan terdapat tiga dimensi untuk *turnover intention*, diantaranya sebagai berikut:

- a) *Regional movement*, mengarah pada perpindahan seorang karyawan dari suatu daerah ke daerah lainnya
- b) *Occupational movement*, merupakan pribadi yang beralih dari suatu profesi ke profesi lainnya
- c) *Industrial movement*, menunjukkan peralihan idividu dari suatu industri ke industri lainnya.

### 2.1.3.3 Indikator *Turnover Intention*

Indikator *turnover intention* memberikan wawasan mendalam mengenai sejauh mana karyawan cenderung untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan memahami pengukuran *turnover intention*, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk mempertahankan talenta dan meningkatkan keinginan tetap di perusahaan.

Menurut Goleman, (2019) terdapat tiga indikator *turnover intention*, diantaranya sebagai berikut:

- a) *Thinking of Quitting*; Menggambarkan seseorang yang berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya atau bertahan pada pekerjaannya. Hal ini dipicu oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga membuat karyawan berpikir untuk meninggalkan tempat bekerjanya
- b) *Intention to search for alternatives*; Menggambarkan pribadi yang mempunyai kemauan untuk bekerja di organisasi lain. Apabila seorang karyawan sering memikirkan untuk meninggalkan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan berusaha mencari perusahaan lain untuk bekerja yang sesuai dengan harapannya
- c) *Intention to quit*; Menggambarkan pribadi yang mempunyai niat untuk berhenti dari pekerjaannya. Jika karyawan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan harapannya di perusahaan lain, maka karyawan akan mulai berpikir untuk meninggalkan atau tetap bertahan di perusahaan tempatnya bekerja.

#### **2.1.3.4 Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Berbagai faktor memainkan peran kunci dalam membentuk niat untuk meninggalkan pekerjaan atau *turnover intention*. Mulai dari lingkungan kerja hingga aspek manajerial, pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini menjadi esensial untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam memitigasi tingkat *turnover intention* (Prawitasari, 2019).

Yanita (2014:2) mengungkapkan ada 4 faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, diantaranya adalah:

- a) Lingkungan kerja; Faktor ini mencakup aspek seperti budaya organisasi, dukungan atasan, hubungan kerja dan kondisi fisik tempat kerja.
- b) Komitmen organisasi dari karyawan; Faktor ini mencakup sejauh mana karyawan merasa terikat dan terlibat secara emosional dengan perusahaan tempat mereka bekerja.
- c) Kepercayaan terhadap organisasi; Faktor ini mencakup sejauh mana karyawan memiliki kepercayaan dalam kebijakan, manajemen dan tujuan perusahaan.
- d) Ketidakamanan pekerjaan; Faktor ini mengacu pada ketidakpastian yang dirasakan oleh perusahaan tentang keberlanjutan pekerjaan mereka di masa depan.

Menurut Nasution (2017: 413) ada beberapa faktor yang memengaruhi *turnover intention* yaitu:

- 1) Usia/umur; Faktor ini mencakup dampak usia seseorang terhadap keputusan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan atau untuk mencari peluang di perusahaan lain.
- 2) Lama bekerja/masa jabatan; Faktor ini mencakup seberapa lama seorang karyawan telah bekerja dalam suatu perusahaan. Karyawan yang telah lama bekerja mungkin mengalami keinginan untuk mencari tantangan baru atau perubahan karir mereka di perusahaan lain.
- 3) Komitmen terhadap organisasi; Faktor ini mencakup tingkat keterikatan dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Tingkat komitmen yang tinggi sering kali memotivasi karyawan untuk tetap berkontribusi dan bertahan dalam organisasi.
- 4) Kepuasan kerja; Faktor ini mencakup sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.
- 5) Iklim etika; Faktor ini mencakup pengaruh lingkungan organisasi terhadap moral dan nilai-nilai etika karyawan. Iklim etika mencerminkan sejauh mana organisasi mendorong dan mewujudkan perilaku etis di antara anggotanya. Jika iklim etika dianggap tidak mendukung atau menimbulkan kekhawatiran terkait integritas, karyawan mungkin cenderung memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan.

Pendapat lain (Syahronica, 2015: 3) keinginan karyawan untuk berpindah dapat dipicu oleh berbagai faktor diantaranya adalah:

- 1) Keinginan memperoleh kompensasi lebih dari yang telah ada; Faktor ini merujuk pada dorongan atau keinginan seorang individu untuk

mendapatkan imbalan finansial atau manfaat tambahan di luar yang telah mereka terima.

- 2) Keinginan untuk berpindah karena masalah keluarga; Faktor ini mencerminkan dorongan seseorang untuk mencari peluang pekerjaan atau lingkungan yang lebih mendukung dalam konteks kebutuhan atau tantangan yang melibatkan keluarga.

#### **2.1.3.5 Dampak *Turnover Intention***

*Turnover intention* dapat memberikan implikasi signifikan pada stabilitas organisasi, produktivitas dan keberlanjutan operational. Adapun dampak dari *turnover intention* menurut Goleman, (2019) diantaranya sebagai berikut:

- a) Biaya perekrutan karyawan, yaitu terkait dengan waktu serta sarana untuk wawancara pada proses seleksi karyawan;
- b) Biaya pelatihan, yaitu terkait dengan waktu pengawasan, departemen sumber daya manusia serta karyawan yang melakukan pelatihan;
- c) Apa yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak sebanding dengan apa yang dihasilkan oleh karyawan baru tersebut;
- d) Kemungkinan kecelakaan kerja terhadap karyawan baru cenderung lebih tinggi;
- e) Perusahaan akan kehilangan aktivitas produksi selama masa perekrutan karyawan baru;
- f) Adanya keterbatasan dalam penggunaan peralatan produksi;
- g) Terdapat kerugian yang diakibatkan oleh karyawan baru;

- h) Perlu adanya waktu kerja tambahan di luar jam kerja, yang apabila tidak dilakukan akan berdampak pada penundaan penyerahan.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis/Tahun/ Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Carolinna/2021/ Pengaruh Beban Kerja, <i>Employee Engagement</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Produksi PT Central Sahabat Baru	Adanya kesamaan variabel yaitu variabel <i>employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan dari penelitian ini yaitu terdapat variabel beban kerja dan <i>Perceived Organizational Support</i> , beda tempat penelitian serta tidak adanya variabel <i>ethical leadership</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Jurnal of Sustainability Business Research Vol.2, No.1 (2021)
2	Evangelia/2022/ <i>Employee Engagement, Ethical Leadership and Crisis</i>	Adanya kesamaan variabel yaitu variabel <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i>	Perbedaan dari penelitian ini yaitu terdapat variabel <i>crisis</i> serta tempat penelitian yang berbeda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>ethical leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>	<i>The business and Management Review</i> Vol.13, No.2 (2022)
3	Nida Kania /2020/ Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> (studi kasus PT XYZ Bandung)	Terdapat persamaan variabel yaitu <i>employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan penelitian ini yaitu tidak adanya variabel <i>ethical leadership</i> dan tempat penelitiannya berbeda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara <i>employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Vol.6, No.1 (2020)
4	Mijanarko/2018/ Pengaruh <i>Ethical Leadership</i>	Terdapat kesamaan variabel yaitu	Perbedaan penelitian ini yaitu terdapat	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>ethical</i>	Jurnal Ekonomi Manajemen

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	terhadap <i>Voice Behavior</i> yang Dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i> Pada CV Andi Offset Yogyakarta	variabel <i>ethical leadership</i> dan <i>employee engagement</i>	variabel <i>voice behavior</i> dan tempat penelitian serta tidak adanya variabel <i>turnover intention</i>	<i>leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee engagement</i>	Vol.15, No.1 (2018)
5	Fouzia Ashfaq /2021/ Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment	Adanya persamaan variabel yaitu <i>ethical leadership</i> dan <i>employee engagement</i>	Terdapat perbedaan variabel yaitu adanya variabel <i>self efficacy</i> dan <i>organizational commitment</i> dan tempat peneliti.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>ethical leadership</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i>	<i>European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education</i> Vol.11, No.3 (2021)
6	Sari/2020/ Pengaruh Kepuasan Kerja dan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan (Studi Kasus: Restoran)	Adanya persamaan variabel yaitu <i>employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Perbedaannya terletak pada adanya variabel yang berbeda yaitu kepuasan kerja, serta tempat penelitiannya berbeda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>	Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen Vol.6, No.2 (2020)
7	Putu Yudi/2023/ Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada PT Cahaya Bumi Nasional di Denpasar	Adanya persamaan variabel yaitu variabel <i>employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan penelitian ini yaitu adanya variabel Budaya Organisasi , tempat penelitiannya dan tidak adanya variabel <i>ethical leadership</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i>	Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Vol.3, No.10 (2023)
8	Imtiaz/2021/ Does Supportive Supervisor Complements	Terdapat kesamaan variabel yaitu <i>ethical</i>	Perbedaan penelitian ini yaitu terdapat variabel	Menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara	<i>Cogent Business &amp; Management</i> Vol.8, No.1

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>The Effect of Ethical Leadership on Employee Engagement</i>	<i>leadership dan employee engagement</i>	<i>supervisor, serta tempat penelitian</i>	<i>ethical leadership dengan employee engagement</i>	(2021)
9	Ahmad Mufarihin/2021/ Pengaruh <i>Islamic Work Ethic dan Ethical Leadership</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> yang Dimediasi <i>Employee Engagement</i>	Terdapat kesamaan variabel yaitu <i>ethical leadership, employee engagement, turnover intention</i> dan <i>employee engagement</i> sebagai variabel mediasi	Perbedaan pada penelitian ini yaitu terdapat pada variabel <i>Islamic work ethic</i> dan tempat penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>ethical leadership</i> berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> . Sedangkan hasil mediasi dengan <i>employee engagement</i> menunjukkan pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Jurnal Internasional Penelitian Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi Vol.5 No.4 (2021)
10	Kamila Hasya Oktaviana /2023/ Pengaruh <i>Perceived Organizational Support dan Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> (Survei pada Karyawan <i>Netting</i> di PT Indoneptune Net Rancaek	Terdapat kesamaan variabel yaitu variabel <i>employee engagement</i> dan <i>turnover intention</i>	Perbedaan dalam penelitian ini yaitu variabel <i>Perceived Organizational Support</i> dan tempat penelitian, serta tidak adanya variabel <i>ethical leadership</i>	Hasil penelitian yang diperoleh adalah <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Repository Universitas Siliwangi (2023)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

*Ethical leadership* merupakan pribadi yang jujur dan berprinsip yang membuat keputusan secara adil (Ouakouak, 2020). Pemimpin yang etis akan menciptakan lingkungan kerja yang transparan, mendukung dan memberdayakan karyawan (Shareef, 2019). Hal ini dapat meningkatkan keterikatan karyawan karena mereka merasa dihargai, diperlakukan adil dan memiliki pemimpin yang dapat diandalkan. *Ethical Leadership* juga akan menciptakan kepercayaan dan kolaborasi yang kuat pada peningkatan kinerja dan keterlibatan karyawan. Sementara itu, terdapat 5 indikator *ethical leadership* menurut Pahrudin (2018) dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Kejujuran
2. Keadilan
3. Integritas
4. *Altruisme*
5. Kepedulian terhadap nilai-nilai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *ethical leadership* dengan *employee engagement* (Fouzia, 2021). Hasilnya menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara *ethical leadership* dengan *employee engagement* (Imtiaz, 2021). Didukung juga dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Evangelia, 2022). Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang juga menunjukkan bahwa *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Mijanarko, 2018).

*Employee engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional (Sulistyawati, 2020). Karyawan yang merasa terikat secara emosional terhadap perusahaan cenderung memiliki loyalitas dan kepuasan kerja yang tinggi yang dapat mengurangi niat berpindah mereka. Dalam hal ini, terdapat 3 indikator dari *employee engagement* menurut Andrian Noviardy (2020) di dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Semangat
2. Dedikasi
3. Penyerapan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* (Putu Yudy, 2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Carollina Dyah, 2021). Didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Atika (2020) yang menyatakan juga bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Terdapat juga hasil penelitian yang mendukung bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang dilakukan oleh Kamila Hasya (2023). Begitupun dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nida Kania (2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

*Turnover intention* merupakan kecenderungan dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela

maupun tidak sukarela yang disebabkan oleh kurang menariknya pekerjaan saat ini atau tersedianya alternatif pekerjaan lain (Robbins, 2018). Terdapat 3 indikator *turnover intention* menurut Goleman, (2019) dalam penelitian ini, diantaranya:

1. *Thinking of quitting*
2. *Intention to search for alternatives*
3. *Intention to quit*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari kedua variabel *ethical leadership* dan *employee engagement* dapat mempengaruhi *turnover intention*. Sama seperti yang dijelaskan di atas bahwa *ethical leadership* dan *employee engagement* dapat dijadikan solusi untuk menurunkan tingginya tingkat *turnover intention*. Apabila *ethical leadership* dan *employee engagement* sudah baik dan bahkan meningkat, maka tidak akan ada lagi karyawan yang berniat meninggalkan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* dan *employee engagement* dapat mempengaruhi *turnover intention* (Ahmad Mufarihin, 2021).

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini yaitu:

H1: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan bagian jahit di PT Sansan Saudaratex Jaya Tasikmalaya.

H2: *Employee Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada karyawan bagian jahit di PT Sansan Saudaratex Jaya Tasikmalaya.

H3: *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Ethical Leadership* dengan *Turnover Intention* pada karyawan bagian jahit di PT Sansan Saudaratex Jaya Tasikmalaya.