



Pengaruh *Organizational Justice*, *Ethical Leadership*, dan Kompensasi terhadap *Employee Engagement* (Studi pada karyawan PT Kredivo Finance Indonesia di Slipi Jakarta Barat)

Salma Safitri¹, Yuni Kasmawati²

^{1,2}Universitas Budi Luhur, Indonesia

Abstract. This study aims to determine the effect of *Organizational Justice*, *Ethical Leadership*, and *Compensation* on *Employee Engagement* at PT Kredivo Finance Indonesia in Slipi, West Jakarta. The sample in this study were 50 employees of PT Kredivo Finance Indonesia in the collection earlyownership section. The data was collected through a questionnaire with a Likert scale which was processed using Microsoft Excel 2019 Software and SPSS Software version 26. The sampling technique used in this study is saturated sampling technique. The research method used is multiple linear regression. The results of this study indicate that *Organizational Justice* has a positive and significant effect on *Employee Engagement*, *Ethical Leadership* has a positive and significant effect on *Employee Engagement* while the compensation variable has no significant effect on *Employee Engagement*.

Keywords: *Organizational Justice*, *Ethical Leadership*, *Compensation*, and *Employee Engagement*.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational justice*, *ethical leadership*, dan kompensasi terhadap *Employee Engagement* pada PT Kredivo Finance Indonesia di Slipi Jakarta Barat. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Kredivo Finance Indonesia bagian *collection earlyownership* sejumlah 50 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan *skala likert* yang diolah menggunakan *Software* Microsoft Excel 2019 dan *Software* SPSS versi 26. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik sampling jenuh. Metode penelitian yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *ethical leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* sedangkan variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Kata Kunci: *Organizational Justice*, *Ethical Leadership*, Kompensasi, dan *Employee Engagement*.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi. Organisasi menyadari bahwa sumber daya manusia yang terampil, terlatih, dan termotivasi dapat memainkan peran yang signifikan dalam menentukan produktivitas dan kinerja keseluruhan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menghadapi tantangan baru dalam mengelola keragaman, perbedaan budaya, dan kompleksitas struktural karena organisasi semakin berkembang dan tersebar di seluruh dunia. SDM memiliki peran penting dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi, MSDM harus mempertimbangkan kebutuhan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang.

Employee Engagement berarti bahwa karyawan bekerja dengan semangat dan puas tanpa paksaan fisik atau mental (Prahmono & Pudjihastuti, 2022). Pengusaha dan karyawan

bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan di mana partisipasi dapat berkembang. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung dan terhubung dengan pekerjaan mereka, mereka akan sangat bermanfaat bagi organisasi karena kontribusi mereka dalam mencapai tujuan dan memperkuat posisi kompetitif organisasi.

PT Kredivo Finance Indonesia merupakan perusahaan *financial technology* (*fintech*) yang bergerak dibidang pembiayaan multiguna. Sebagai perusahaan *fintech* yang bergerak di bidang pembiayaan digital, PT Kredivo Finance Indonesia memiliki beberapa potensi konsekuensi terhadap karyawannya. Penelitian yang dilakukan Anitha, (2014) dalam (Lina & Silvianita, 2019) menunjukan terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan tim dan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi, kebijakan organisasi dan kesejahteraan di tempat kerja.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu *organizational justice*. *Organizational Justice* atau keadilan organisasi merupakan konsep dalam MSDM yang mengacu pada persepsi karyawan tentang sejauh mana perlakuan organisasi terhadap mereka adil. Keadilan organisasi memungkinkan pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang bagi organisasi dan individu yang terlibat di dalamnya. Manfaat dari *organizational justice* terhadap *employee engagement* yaitu untuk mengurangi kemungkinan konflik dan ketidakpuasan di tempat kerja. Penelitian menunjukan bahwa *organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, (Pangaila *et al.*, 2024).

Faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu *ethical leadership*. Persepsi karyawan terhadap perilaku etis yang berasal dari perilaku pemimpin disebut *ethical leadership*. Tanda-tanda *ethical leadership* termasuk kejujuran, keadilan, integritas, alturisme, dan kepedulian terhadap nilai-nilai (Pahrudin *et al.*, 2018). *Ethical Leadership* muncul dilatarbelakangi oleh adanya pemikiran bahwa esensi dari kepemimpinan adalah pengaruh. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu dalam usaha perusahaan menciptakan *employee engagement*.

Selain *organizational justice* dan *ethical leadership*, faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah kompensasi. Menurut Ian Aulia (2018) dalam (Putri & Wardhana, 2020) setiap penghargaan yang diberikan kepada karyawan adalah kompensasi yang merupakan pengakuan atas kontribusi mereka kepada perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ayuningtyas & Ayuningtias, (2024) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Antony S, (2019) membuktikan bahwa kompensasi memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee engagement*. Namun,

penelitian lain menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan (Hafidz, 2021)

2. TINJAUAN PUSTAKA

Employee Engagement (Y)

Sulistyawati & Sufriadi, (2020) menyatakan bahwa, keterikatan karyawan adalah sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pekerja di tempat kerja dengan menggunakan semua aspek fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Gulzar dan Durrani (2014) dalam (Srimulyani, 2020), keterlibatan karyawan adalah salah satu masalah terbaru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Ini sangat penting untuk mempertahankan bakat dalam organisasi apa pun. Keterikatan karyawan dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan perusahaan, dan perusahaan berusaha keras untuk mendorong keterlibatan karyawan mereka dengan memberikan berbagai imbalan, baik berwujud maupun tidak berwujud. Sementara itu Endayani & Saman, (2021), keterikatan karyawan adalah komitmen karyawan yang didasarkan pada emosi seperti antusiasme dan rela untuk berusaha lebih banyak untuk meningkatkan reputasi organisasi. *Engagement* adalah jenis kesadaran yang terus menerus dan tidak terpengaruh oleh faktor tertentu. Hal ini dapat membantu mencapai tujuan organisasi.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Handoyo & Setiawan, (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) yaitu:

- a. *Work Environment* (Lingkungan kerja),
- b. *Leadership* (Kepemimpinan),
- c. *Team and Co-worker* (Tim dan hubungan rekan kerja),
- d. *Training and Career Development* (Pelatihan dan pengembangan karir),
- e. *Compensation* (Kompensasi),
- f. *Organizational Policies, Procedures, Structures and Systems* (Kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem),
- g. *Workplace Well-Being* (Kesejahteraan kerja)

Organizational Justice

Hidayanti *et al.*, (2020) *Organizational Justice* adalah bagaimana seseorang memandang betapa adilnya dirinya diperlakukan dalam pekerjaan sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi dirinya sendiri. *Organizational Justice* merupakan persepsi individu terhadap perlakuan yang diterima karyawan di tempat kerja dan apakah karyawan yakin organisasi memperlakukan mereka dengan adil (Ahmad, 2020). Musringudin & Dinihari, (2021) *Organizational Justice* adalah gagasan keseimbangan antara hak -hak yang diberikan oleh individu dan kewajiban yang diminta oleh organisasi. Dapat disimpulkan bahwa *organizational justice* adalah keyakinan bahwa individu harus diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya, memastikan mereka menerima perlakuan yang adil.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi Organizational Justice

Keadilan organisasi adalah konsep yang menilai persepsi karyawan tentang keadilan di dalam organisasi mereka. Hal ini sangat penting karena secara langsung berpengaruh terhadap motivasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan. McFarlin & Sweeney (1992) dalam (Sutono *et al.*, 2021) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keadilan organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Karakteristik Tugas

Ketika seorang karyawan melakukan pekerjaannya, mereka harus mempertimbangkan semua konsekuensi yang ditanggungnya. Penjelasan tentang kemandirian kerja dan metode evaluasi yang dapat membantu karyawan melihat keadilan organisasi.

b. Tingkat Kepercayaan Bawahan

Dalam hal ini, semakin tinggi harapan pekerja terhadap pemimpin mereka, semakin adil organisasi.

c. Frekuensi *Feedback*

Persepsi karyawan tentang keadilan organisasi dapat meningkat jika *feedback* diberikan dengan lebih sering.

d. Kinerja Manajerial

Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan akan meningkat sejauh mana peraturan tempat kerja diterapkan secara adil dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa bias.

e. Budaya Organisasi

Pada akhirnya, kepribadian karyawan dipengaruhi oleh persepsi kualitas lingkungan internal organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi persepsi mereka tentang keadilan.

Ethical Leadership

Ethical Leadership adalah kepemimpinan berbasis nilai. Ini mempengaruhi konsep diri dan keyakinan pengikut (Rahman *et al.*, 2023). Pahrudin *et al.*, (2018) persepsi karyawan terhadap perilaku etis yang dihasilkan dari perilaku pemimpin disebut *Ethical Leadership*. *Ethical Leadership* merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang mempengaruhi pengikutnya secara moral atau dianggap benar (Rakhma *et al.*, 2022).

Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Ethical Leadership*

Brown *et al.* (2005) mengembangkan sepuluh faktor yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi *ethical leadership* yaitu dengan *ethical leadership schale*. Sepuluh faktor tersebut (Brown *et al.*, 2005), antara lain:

- a. Menjalankan hidup etis.
- b. Memperoleh kesuksesan.
- c. Mendengarkan rekan karyawan.
- d. Mendisiplinkan rekan karyawan.
- e. Adil dan seimbang.
- f. Dapat dipercaya.
- g. Membahas etika atau nilai bisnis dengan karyawan.
- h. Memberikan contoh.
- i. Mempertimbangkan kepentingan karyawan.
- j. Menanyakan pendapat.

Kompensasi

Kompensasi adalah semua uang, barang, atau pendapatan lainnya yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka kepada perusahaan (Azhar *et al.*, 2020). Kompensasi adalah imbalan fisik atau non-fisik yang diterima oleh seorang karyawan atas jasanya kepada perusahaan (Widodo & Yandi, 2022). Fungsi manajemen yang penting adalah kompensasi, yang harus dilakukan oleh organisasi untuk membayar jasa yang diberikan oleh karyawan berdasarkan kinerja dan kontribusi mereka kepada organisasi (Sembiring *et al.*,

2021). Dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah uang, barang, atau pendapatan diterima oleh karyawan sebagai imbalan baik fisik atau non-fisik atas jasa kepada perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Besarnya kompensasi yang diterima karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, Notoatmodjo (2009) dalam (Manik *et al.*, 2016) faktor-faktor tersebut, sebagai berikut:

- a. Produktivitas
- b. Kemampuan untuk membayar
- c. Kesiediaan untuk membayar
- d. Permintaan tenaga kerja
- e. Organisasi karyawan
- f. Berbagai peraturan dan perundang-undangan

3. METODOLOGI PENELITIAN

Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian deskriptif digunakan untuk mengumpulkan informasi secara menyeluruh yang melukiskan gejala saat ini, mendeteksi masalah atau memeriksa kondisi dan praktik yang relevan, membandingkan atau menilai, dan menemukan apa yang dilakukan orang lain dengan masalah yang sama untuk membuat rencana dan Keputusan (Nurdin & Hartati, 2019). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kuantitatif artinya berdasarkan jumlah atau banyaknya. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mengambil data dalam jumlah yang banyak. Dengan metode kuantitatif akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikansi hubungan antara variabel yang diteliti. Penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran dan keterangan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan PT Kredivo Finance Indonesia.

Populasi dan Sampel Penelitian

1) Populasi Penelitian

Nurdin & Hartati, (2019), populasi memiliki peranan yang sangat penting untuk membantu peneliti mendapatkan hasil yang diinginkan. Populasi bukan sekedar jumlah subyek atau obyek yang kemudian dipelajari dan diteliti. Tapi populasi harus bisa menunjukkan sifat-sifat dan semua karakter yang dimiliki oleh subyek atau obyek yang

akan diteliti tersebut. Dengan demikian yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Kredivo Finance Indonesia di Slipi Jakarta Barat bagian *collection earlyownership* yang berjumlah 50 orang.

2) Sampel Penelitian

Amin *et al.*, (2023), sampel adalah bagian dari populasi yang berfungsi sebagai sumber data penelitian. Dengan kata lain, sampel adalah sebagian dari populasi untuk menggambarkan seluruh populasi. Terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan untuk menentukan sampel yang akan digunakan pada sebuah penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sampling jenuh, karena populasi yang digunakan relatif kecil. Maka peneliti mengambil keseluruhan populasi untuk dijadikan sampel.

4. HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini menggunakan program *software* Microsoft Excel 2019 dan *Statistic Product Service and Solution* (SPSS) versi 26. Data yang diperoleh yaitu data primer berupa kuesioner yang telah disebar dan di jawab oleh 50 responden. Data yang telah diperoleh dibuatkan tabulasi di dalam Microsoft Excel 2019 dan dihitung menggunakan SPSS versi 26. Peneliti menggunakan teknik sampling jenuh, karena populasi yang digunakan relatif kecil. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan bantuan interpretasi nilai interval dengan skala likert.

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

1) Uji Validitas Instrumen

Uji validitas merupakan langkah dalam penelitian untuk memastikan kualitas data dan hasil penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan program SPSS Statistik 26 untuk melakukan perhitungan uji validitas. Dapat dilihat dari kolom *Corrected Item-Correlation*, pernyataan-pernyataan pada kuesioner dikatakan valid jika hasil dari $R_{hitung} > R_{tabel}$. Nilai R_{tabel} diperoleh menggunakan rumus df (*degree of freedom*) = $n-2$, maka dapat dihitung $50-2=48$ maka diperoleh R_{tabel} sebesar 0,278 dan tingkat signifikansi atau *Alpha* (α) yang digunakan adalah 0,05.

a. Uji Validitas Variabel *Employee Engagement* (Y)

Hasil uji validitas terhadap instrument *Employee Engagement* dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel *Employee Engagement* (Y)

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	38.3600	23.256	.491	.791
Y2	38.0400	23.590	.494	.792
Y3	38.1200	23.700	.458	.794
Y4	38.0400	24.529	.348	.802
Y5	38.4000	24.490	.357	.801
Y6	38.5200	22.663	.504	.788
Y7	38.3400	22.596	.593	.782
Y8	38.5000	21.439	.557	.781
Y9	38.9800	19.530	.574	.781
Y10	39.4400	19.598	.569	.782
Y11	39.6600	21.658	.385	.805

Sumber: *Output SPSS v26*

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel 1 diatas, dapat dijelaskan bahwa pada kolom *Corrected Item- Total Correlation* merupakan R_{hitung} dari masing-masing item pernyataan. Dari 1-11 pernyataan memiliki hasil yang valid karena nilai dari *Corrected Item- Total Correlation* atau R_{hitung} lebih besar dari nilai R_{tabel} yang diperoleh dari nilai df yaitu 0,278.

b. Uji Validitas Variabel *Organizational Justice* (X₁)

Hasil uji validitas terhadap instrument *Organizational Justice* dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Variabel *Organizational Justice* (X₁)

	Item-Total Statistics			Cronbach's Alpha if Item Deleted
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	
X1.1	14.5000	7.684	.347	.816
X1.2	14.8200	5.906	.645	.718
X1.3	14.4600	7.437	.651	.730
X1.4	14.5000	7.520	.487	.769
X1.5	14.4400	6.088	.761	.675

Sumber: *Output SPSS v26*

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel 2 diatas, dapat dijelaskan bahwa pada kolom *Corrected Item- Total Correlation* merupakan R_{hitung} dari masing-masing item pernyataan. Dari 1-5 pernyataan memiliki hasil yang valid karena nilai dari *Corrected*

Item- Total Correlation atau R_{hitung} lebih besar dari nilai R_{tabel} yang diperoleh dari nilai df yaitu 0,278.

c. Uji Validitas Variabel *Ethical Leadership* (X_2)

Hasil uji validitas terhadap instrument *Ethical Leadership* dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Variabel *Ethical Leadership* (X_2)

	Item-Total Statistics			Cronbach's Alpha if Item Deleted
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	
X2.1	17.9800	11.612	.608	.862
X2.2	18.1000	10.867	.695	.848
X2.3	18.1200	9.536	.793	.829
X2.4	18.1000	10.378	.773	.834
X2.5	17.9000	11.357	.601	.864
X2.6	18.0000	11.429	.587	.866

Sumber: *Output SPSS v26*

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel 3 diatas, dapat dijelaskan bahwa pada kolom *Corrected Item- Total Correlation* merupakan R_{hitung} dari masing-masing item pernyataan. Dari 1-6 pernyataan memiliki hasil yang valid karena nilai dari *Corrected Item- Total Correlation* atau R_{hitung} lebih besar dari nilai R_{tabel} yang diperoleh dari nilai df yaitu 0,278.

d. Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_3)

Hasil uji validitas terhadap instrument *Ethical Leadership* dalam Tabel 4.14

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X_3)

	Item-Total Statistics			Cronbach's Alpha if Item Deleted
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	
X3.1	25.6000	12.857	.222	.800
X3.2	25.3800	9.506	.715	.695
X3.3	25.1800	9.987	.675	.706
X3.4	25.0800	10.769	.694	.710
X3.5	25.2600	10.972	.595	.728
X3.6	25.2800	12.696	.224	.802
X3.7	24.8600	12.735	.448	.760

Sumber: *Output SPSS v26*

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X₃)

	Item-Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.2	17.3800	6.200	.689	.795
X3.3	17.1800	6.191	.753	.771
X3.4	17.0800	6.810	.792	.766
X3.5	17.2600	7.421	.560	.827
X3.7	16.8600	8.735	.457	.849

Sumber: *Output SPSS V26*

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel 5 diatas, dapat dijelaskan bahwa pada kolom *Corrected Item- Total Correlation* merupakan R_{hitung} dari masing-masing item pernyataan. Dari 1-7 pernyataan, 2 pernyataan memiliki hasil tidak valid karena nilai dari *Corrected Item- Total Correlation* atau R_{hitung} lebih kecil dari nilai R_{tabel} yang diperoleh dari nilai df yaitu 0,278. Sehingga hanya 5 pernyataan seperti pada tabel 4.15 yang dinyatakan valid karena nilai dari *Corrected Item- Total Correlation* atau R_{hitung} lebih besar dari nilai R_{tabel} yang diperoleh dari nilai df yaitu 0,278.

2) Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pernyataan yang dinyatakan valid. Suatu variabel dianggap reliabel jika tanggapan terhadap pernyataan selalu konsisten. Tujuan dari koefisien reliabilitas instrumen adalah untuk mengetahui seberapa konsisten jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan. Uji reabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Cronbach's Alpha*. Penghitungan dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS v.26. Pernyataan dapat dikatakan *reliable* atau dapat diandalkan jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$.

a. Uji Reliabilitas Variabel *Employee Engagement* (Y)

Hasil uji reliabilitas terhadap instrument *Employee Engagement* pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Employee Engagement* (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.807	11

Sumber: *Output SPSS v26*

Berdasarkan tabel 6 diatas menunjukkan bahwa *Reliability Statistic* yang terlihat sebagai *Cronbach's Alpha* $0,807 > 0,6$. Sehingga dapat dikatakan bahwa item-item pernyataan dalam variabel *Employee Engagement* dapat diandalkan atau *reliable*.

b. Uji Reliabilitas Variabel *Organizational Justice* (X₁)

Hasil uji reliabilitas terhadap instrument *Organizational Justice* pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Organizational Justice* (X₁)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.789	5

Sumber: *Output SPSS v26*

Berdasarkan tabel 7 diatas menunjukkan bahwa *Reliability Statistic* yang terlihat sebagai *Cronbach's Alpha* $0,789 > 0,6$. Sehingga dapat dikatakan bahwa item-item pernyataan dalam variabel *Organizational Justice* dapat diandalkan atau *reliable*.

c. Uji Reliabilitas Variabel *Ethical Leadership* (X₂)

Hasil uji reliabilitas terhadap instrument *Ethical Leadership* pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Ethical Leadership* (X₂)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.786	6

Sumber: *Output SPSS v26*

Berdasarkan tabel 8 diatas menunjukkan bahwa *Reliability Statistic* yang terlihat sebagai *Cronbach's Alpha* $0,786 > 0,6$. Sehingga dapat dikatakan bahwa item-item pernyataan dalam variabel *Ethical Leadership* dapat diandalkan atau *reliable*.

d. Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi (X₃)

Hasil uji reliabilitas terhadap instrument Kompensasi pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi (X₃)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.775	7

Sumber: *Output SPSS v26*

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi (X₃)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.838	5

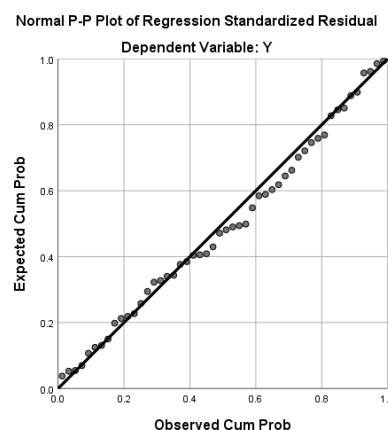
Sumber: *Output SPSS v26*

Berdasarkan tabel 9 dan 10 diatas menunjukan bahwa *Reliability Statistic* yang terlihat pada tabel sebagai *Cronbach's Alpha* $0,775 > 0,6$. Sehingga dapat dikatakan bahwa item-item pernyataan dalam variabel *Ethical Leadership* dapat diandalkan atau *reliable*. Namun, pada uji validitas terdapat 2 item pernyataan yang dikatakan tidak valid, maka dengan itu dilakukan uji reabilitas kembali dengan menggunakan item yang valid saja sejumlah 5 item pernyataan. Maka didapatkan hasil seperti pada Tabel 4.20 yang dimana *Cronbach's Alpha* $0,838 > 0,6$. Sehingga dapat dikatakan bahwa 5 item pernyataan tersebut dapat diandalkan atau *reliable*.

3) Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas dapat dilakukan dengan melihat P-P Plot pada variabel yang digunakan, maka dinyatakan berdistribusi normal atau mendekati normal. Suatu variabel dikatakan normal jika titik-titik data menyebar disekitar garis diagonal dan penyebaran titik-titik pada data searah mengikuti garis diagonal, dengan itu dapat dikatakan pola berdistribusi normal dan model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji normalitas untuk tiap variabel pada penelitian ini dilakukan dengan analisis *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dan Grafik Normal P-P Plot.



Sumber: *Output SPSS v26*

Gambar 1. P-Plot

Berdasarkan gambar 1 diatas, hasil *output SPSS* Normal P-P Plot, menunjukkan bahwa distribusi data dari titik-titik data menyebar disekitar garis diagonal dan penyebaran titik-titik data searah dengan garis diagonal. Sehingga data pada variable *Employee Engagement* (Y) dapat dikatakan normal. Uji normalitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan uji

Kolmogorov-Smirnov. Jika *Asymp. Sig (2-tailed)* > 0,05 maka data residual berdistribusi normal, sedangkan jika *Asymp. Sig (2-tailed)* < 0,05 maka data residual tidak berdistribusi normal.

Tabel 11. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.11618698
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.081
	Negative	-.042
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: *Output SPSS v26*

Berdasarkan tabel 11 diatas, hasil *output SPSS* menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar $0,200 > 0,05$. Dari hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa data dari variable yang telah diteliti berdistribusi normal, hal ini membuat data residual yang terdapat pada populasi penelitian berdistribusi normal dan model regresi ini layak digunakan.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji untuk melihat apakah sebuah model regresi pada penelitian ini mempunyai multikolinearitas atau tidak. Uji Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 pada tabel *coefficients*. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 12. Hasil Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	T	Sig.	
		B		Beta			Tolerance VIF
1	(Constant)	21.477	4.788		4.485	.000	
	X1	.505	.231	.313	2.181	.034	.670 1.493
	X2	.456	.190	.345	2.401	.020	.668 1.496
	X3	.089	.200	.056	.446	.658	.865 1.156

a. Dependent Variable: Y

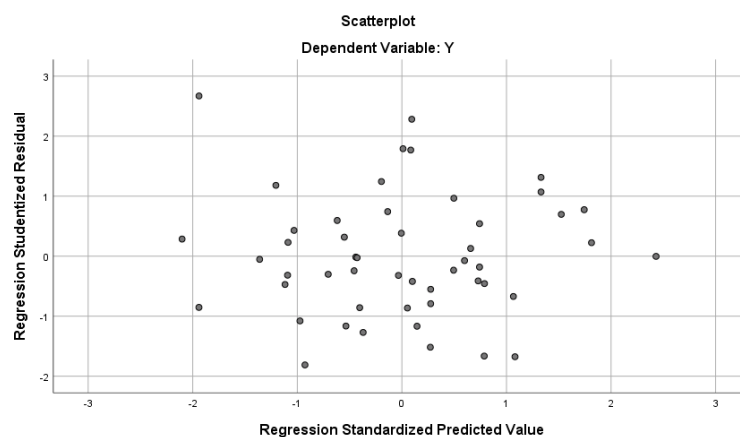
Sumber: *Output SPSS v26*

Berdasarkan tabel 12 diatas, hasil *output* SPSS *coefficients* menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas, jadi dapat dikatakan bahwa semua variabel independen dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinieritas sehingga data tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Hal ini dapat dilihat bahwa masing-masing variable independen memiliki:

- Variabel *Organizational Justice* (X_1) memiliki nilai VIF sebesar 1.493 ($1.493 < 10$) dan nilai *tolerance* 0,670 ($0,670 > 0,1$).
- Variabel *Ethical Leadership* (X_2) memiliki nilai VIF sebesar 1.496 ($1.496 < 10$) dan nilai *tolerance* 0,668 ($0,668 > 0,1$).
- Variabel *Kompensasi* (X_3) memiliki nilai VIF sebesar 1.156 ($1.156 < 10$) dan nilai *tolerance* 0,865 ($0,865 > 0,1$).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas untuk menguji apakah sebuah model regresi terjadi kesamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat titik pada gambar Scatterplot, model regresi yang baik yaitu homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Pendeteksian dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik tersebut.



Sumber: *Output* SPSS v26

Gambar 2. Scatterplot

Pada gambar 2 diatas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas serta tersebar baik diatas maupun dibawah. Sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

4) Alat Analisis

a. Analisis Koefisien Korelasi

Uji korelasi *pearson* dilakukan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara variabel *Organizational Justice* (X_1), *Ethical Leadership* (X_2), Kompensasi (X_3) dan *Employee Engagement* (Y). Untuk melihat nilai koefisien korelasi dapat dibantu melalui program SPSS v26 yang menghasilkan *output* sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Uji Korelasi Pearson

		Correlations			
		Y	X1	X2	X3
Y	Pearson Correlation	1	.523**	.537**	.270
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.058
	N	50	50	50	50
X1	Pearson Correlation	.523**	1	.555**	.322*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.022
	N	50	50	50	50
X2	Pearson Correlation	.537**	.555**	1	.325*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.021
	N	50	50	50	50
X3	Pearson Correlation	.270	.322*	.325*	1
	Sig. (2-tailed)	.058	.022	.021	
	N	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: *Output* SPSS v26

Dalam menentukan koefisien korelasi terdapat klasifikasi menurut Sugiyono (2010) dalam (Prajaka, 2016) sebagai berikut:

- 0,00 – 0,199 = Sangat Rendah
- 0,20 – 0,399 = Rendah
- 0,40 – 0,599 = Sedang
- 0,60 – 0,799 = Tinggi
- 0,80 – 1,000 = Sangat Tinggi

Hipotesis:

H_0 = Variabel tidak memiliki pengaruh yang signifikan

H_1 = Variabel yang memiliki pengaruh

Dimana:

Sig > 0,05 maka H_0 diterima atau H_1 ditolak (tidak signifikan)

Sig < 0,05 maka H_0 ditolak atau H_1 diterima (signifikan)

Berdasarkan keterangan pada *output* mengenai korelasi, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Variabel *Organizational Justice* (X_1) dengan *Employee Engagement* (Y)

Berdasarkan tabel nilai koefisien korelasi antara variabel *organizational justice* dengan *employee engagement* adalah sebesar 0,532, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang sedang dan searah karena memiliki koefisien yang bernilai positif, artinya jika variabel *organizational justice* meningkat maka variabel *employee engagement* juga akan meningkat. Dapat dilihat dari nilai *sig. (2tailed)* terdapat nilai 0,000 ($0,000 < 0,05$), maka berarti dapat dikatakan bahwa terdapat adanya hubungan yang signifikan antara *organizational justice* dengan *employee engagement*.

b. Variabel *Ethical Leadership* (X_2) dengan *Employee Engagement* (Y)

Berdasarkan tabel nilai koefisien korelasi antara variabel *ethical leadership* dengan *employee engagement* adalah sebesar 0,537, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang sedang dan searah karena memiliki koefisien yang bernilai positif, artinya jika variabel *ethical leadership* meningkat maka variabel *employee engagement* juga akan meningkat. Jika dilihat dari nilai *sig. (2tailed)* terdapat nilai 0,000 ($0,000 < 0,05$), maka berarti dapat dikatakan bahwa terdapat adanya hubungan yang signifikan antara *ethical leadership* dengan *employee engagement*.

c. Variabel kompensasi (X_3) dengan *Employee Engagement* (Y)

Berdasarkan tabel nilai koefisien korelasi antara variabel kompensasi dengan *employee engagement* adalah sebesar 0,270, angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang rendah. Jika dilihat dari nilai *sig. (2tailed)* terdapat nilai 0,058 ($0,058 > 0,05$), maka berarti dapat dikatakan bahwa terdapat adanya hubungan yang tidak signifikan antara kompensasi dengan *employee engagement*.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini, menggunakan model regresi linier berganda ditujukan untuk mengukur besarnya "Organizational Justice, Ethical Leadership, dan Kompensasi terhadap Employee Engagement".

Tabel 14. Hasil Uji Regresi Berganda

Model		Coefficients ^a		T	Sig.	Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	21.477	4.788	4.485	.000		
	X1	.505	.231	.313	.034	.670	1.493
	X2	.456	.190	.345	.020	.668	1.496
	X3	.089	.200	.056	.658	.865	1.156

a. Dependent Variable: Y

Sumber: *Output SPSS v26*

Dari tabel 14 diatas, dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 21.477 + 0,505 X_1 + 0,456 X_2 + 0,089 X_3 + \epsilon$$

Persamaan regresi diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Nilai konstanta 21.477 artinya jika variabel *organizational justice* (X_1), *ethical leadership* (X_2), dan kompensasi (X_3), 0 (tidak ada perubahan), maka *employee engagement* (Y) bernilai sebesar 11,529.
- Koefisien regresi variabel *organizational justice* (X_1) sebesar 0,505. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menambahkan 1 satuan nilai akan mengakibatkan peningkatan *employee engagement* (Y) sebesar 50,5% dengan asumsi nilai variabel independent yang lain tetap. Jadi, semakin tinggi *organizational justice* maka *employee engagement* semakin kuat.
- Koefisien regresi variabel *ethical leadership* (X_2) sebesar 0,456. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menambahkan 1 satuan nilai akan mengakibatkan peningkatan *employee engagement* (Y) sebesar 45,6% dengan asumsi nilai variabel independent yang lain tetap. Jadi, semakin tinggi *ethical leadership* maka *employee engagement* semakin kuat.
- Koefisien regresi variabel kompensasi (X_3) sebesar 0,089. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menambahkan 1 satuan nilai akan mengakibatkan peningkatan *employee engagement* (Y) sebesar 8,9% dengan asumsi nilai variabel independent yang lain tetap. Jadi, semakin tinggi kompensasi maka *employee engagement* semakin kuat.

c. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi pengaruh variable tingkat *organizational justice*, *ethical leadership*, dan kompensasi terhadap *employee engagement*. Namun jika variabel bebas lebih dari satu maka menggunakan *Adjust R Square*.

Tabel 15. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	Model Summary ^b								
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.604 ^a	.364	.323	4.24829	.364	8.793	3	46	.000

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Output SPSS v26

Berdasarkan tabel 15 diatas, dapat diketahui bahwa koefisien determinasi/KD/*Adjust R Square* menunjukkan 0,323 artinya sebesar 32,3% dari nilai *employee engagement* dipengaruhi oleh *organizational justice*, *ethical leadership* dan kompensasi, sedangkan sisanya sebesar 67,7% (100% - 32,3%) dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini

d. Uji Hipotesis Parsial (Uji T)

Dalam penelitian ini dilakukan uji t untuk menguji apakah terdapat pengaruh antara variabel *organizational justice* (X_1), *ethical leadership* (X_2), dan kompensasi (X_3) terhadap *employee engagement* (Y).

Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Hasil uji ini pada output SPSS v.26 dapat dilihat pada tabel *Coefficient*, nilai dari uji t dapat dilihat dari *p-value* lebih kecil dari *level of significant* yang ditentukan atau t_{hitung} (pada kolom t) lebih besar dari t_{tabel} (dihitung dari *two-tailed* $df = n - k - 1$) dimana n = banyaknya jumlah populasi dan k = banyaknya variabel independen. $Df = n - k - 1$, maka $50 - 3 - 1 = 46$ diperoleh t_{tabel} sebesar 2.012.

Tabel 16. Hasil Uji T

Model		Unstandardized Coefficients		Coefficients ^a	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	21.477	4.788		4.485	.000		
	X1	.505	.231	.313	2.181	.034	.670	1.493
	X2	.456	.190	.345	2.401	.020	.668	1.496
	X3	.089	.200	.056	.446	.658	.865	1.156

a. Dependent Variable: Y

Sumber: *Output SPSS v26*

Aturan dalam uji t:

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima (variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat).
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak (variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat).
- Jika signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak sehingga H_1 diterima (variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat).
- Jika signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima sehingga H_1 ditolak (variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat).

Hasil Uji T pada tabel 16:

a. *Organizational Justice* (X₁)

- Pada tabel t_{hitung} *Organizational Justice* (2.181) $> t_{tabel}$ (2.012), maka H_0 ditolak sehingga H_1 diterima.
- Sig *Organizational Justice* (0,034) $< (0,05)$, maka H_0 ditolak sehingga H_1 diterima. Artinya variabel *Organizational Justice* (X₁) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y).

b. *Ethical Leadership* (X₂)

- Pada tabel t_{hitung} *Ethical Leadership* (2.401) $> t_{tabel}$ (2.012), maka H_0 ditolak sehingga H_2 diterima.
- Sig *Ethical Leadership* (0,020) $< (0,05)$, maka H_0 ditolak sehingga H_2 diterima. Artinya variabel *Ethical Leadership* (X₂) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y).

c. *Kompensasi* (X₃)

- Pada tabel t_{hitung} *Kompensasi* (0,446) $< t_{tabel}$ (2.012), maka H_0 diterima sehingga H_3 ditolak

- 2) Sig Kompensasi (0,658) > (0,05), maka H_0 diterima sehingga H_3 ditolak. Artinya variabel Kompensasi (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y).

Interpretasi Hasil Penelitian

1) Pengaruh Variabel *Organizational Justice* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian data diketahui bahwa variabel *organizational justice* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Kredivo Finance Indonesia di Slipi Jakarta Barat. Dalam kondisi ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasi maka akan meningkatkan keterikatan karyawan PT Kredivo Finance Indonesia di Slipi Jakarta Barat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Pangaila *et al.*, 2024), juga didukung (Noor *et al.*, 2020) dan (Istiqomah *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.

2) Pengaruh Variabel *Ethical Leadership* Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian data diketahui bahwa variabel *ethical leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Kredivo Finance Indonesia di Slipi Jakarta Barat. Dalam kondisi ini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat *ethical leadership* maka akan meningkatkan keterikatan karyawan PT Kredivo Finance Indonesia di Slipi Jakarta Barat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Bhana & Suknuna, 2019) dan (Khuong & Dung, 2015) yang menyatakan bahwa *ethical leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.

3) Pengaruh Variabel Kompensasi Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian data diketahui bahwa variabel Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Kredivo Finance Indonesia di Slipi Jakarta Barat. Dalam hal ini berarti perusahaan harus memperhatikan kompensasi agar meningkatkan keterikatan karyawan. Namun, hal ini juga dapat terjadi karena ada variabel lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi peningkatan keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Hafidz, 2021) yang menyatakan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Namun, penelitian yang dilakukan oleh (Ayuningtyas & Ayuningtias, 2024) juga dengan (Antony S, 2019) tidak

sejalan dengan hasil penelitian ini, karena hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh *organizational justice*, *ethical leadership*, dan kompensasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Kredivo Finance Indonesia. Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan, maka analisis data yang telah dilakukan dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Organizational Justice* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada PT Kredivo Finance Indonesia. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan atau penurunan *Organizational Justice* memberikan pengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT Kredivo Finance Indonesia.
- b. *Ethical Leadership* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada PT Kredivo Finance Indonesia. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan atau penurunan *Ethical Leadership* memberikan pengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT Kredivo Finance Indonesia.
- c. Kompensasi (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada PT Kredivo Finance Indonesia. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan atau penurunan Kompensasi tidak memberikan pengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT Kredivo Finance Indonesia.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dibuat berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu *Organizational Justice*, *Ethical Leadership*, dan Kompensasi terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Kredivo Finance Indonesia. Perusahaan harus mempertahankan Keadilan Organisasi misalnya melalui komunikasi dalam organisasi terbuka dan *Ethical Leadership* misalnya melalui pemimpin berusaha untuk memperbaiki jika melakukan kesalahan dalam bekerja agar karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan loyal, maksimal dan terikat dengan perusahaan. Perusahaan juga perlu memperhatikan perihal pemberian kompensasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan, misalnya melalui gaji yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan agar mampu

meningkatkan *employee engagement*. Dalam hal ini, perusahaan perlu memberikan kompensasi yang sesuai sebagai apresiasi dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Dengan begitu, akan membantu karyawan merasa terikat dengan perusahaan.

Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Untuk peneliti yang ingin melakukan penelitian atau riset di tempat yang sama, maka disarankan untuk mengganti atau menambahkan variabel yang telah digunakan.
- b. Manfaatkan waktu yang ada dengan efisien dan efektif. Perbanyak membaca buku yang sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan, agar wawasan dan pengetahuan anda lebih terbuka dan luas.

REFERENSI

- Ahmad, M. (2020). Pengaruh keadilan organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasi pegawai pada Badan Kesbangpol Kabupaten Kerinci. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(2), 1–9.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep umum populasi dan sampel dalam penelitian. *Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1), 1–17.
- Antony, S. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi dan pelatihan kerja pada keterikatan karyawan hotel berbintang 4 di Batam. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 2(1), 1–12. Retrieved from <http://www.bpbatam.go.id>
- Ayuningtyas, P. P., & Ayuningtias, H. G. (2024). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT Krakatau Engineering. *Jurnal Kajian Ekonomi*, 11(1).
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Humaniora*, 4(1). Retrieved from <http://jurnal.abulyatama.ac.id/humaniora>
- Bhana, A., & Suknuna, S. (2019). Pengaruh hubungan kerja, pengembangan karir, dan keadilan organisasi terhadap employee engagement pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. *Permasalahan dan Persepektif Manajemen*, 17(4), 1–16. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.26](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.26)
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Endayani, F., & Saman. (2021). Dampak kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja pada employee engagement. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(x). Retrieved from <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen*. BP Universitas Diponegoro.

- Hafidz, M. M. (2021). Pengaruh beban kerja, kompensasi, dukungan sosial dan semangat kerja terhadap keterikatan karyawan (studi di CV Anugerah Lestari Kecamatan Kutorejo Kabupaten Mojokerto). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 1–10.
- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Hidayanti, S., Budianto, A., & Setianingsih, W. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai (suatu studi pada PT. PP Presisi Tbk Tasikmalaya).
- Istiqomah, R., Pardiman, & Khalikussabir. (2021). Pengaruh hubungan kerja, pengembangan karir dan keadilan organisasi terhadap employee engagement pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Retrieved from <http://www.fe.unisma.ac.id>
- Janna, N. M. (2021). Konsep uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS.
- Khuong, M. N., & Dung, D. T. T. (2015). The effect of ethical leadership and organizational justice on employee engagement: The mediating role of employee trust. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 1–7. <https://doi.org/10.7763/ijtef.2015.v6.475>
- Lina, N. P. I. M., & Silvianita, A. (2019). Analisis faktor-faktor penentu employee engagement di PT. ABC Bandung. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 1–9. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v7i2.17233>
- Manik, S., Tinggi, S., & Riau, I. E. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi pada karyawan bank.
- Musringudin, & Dinihari, Y. (2021). Keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi kepala SMA negeri di Jakarta. *Jurnal Improvement*, 8(2), 1–13.
- Noor, A. F., Robbianysah, & Syaharuddin. (2020). Pengaruh organizational justice terhadap tingkat employee engagement. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 1–10. Retrieved from <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JURNALMANAJEMEN>
- Novianingtyas, G. E., & Bagana, B. D. (2022). Pengaruh profitabilitas, leverage, likuiditas, dan ukuran perusahaan terhadap pembagian dividen pada perusahaan perbankan konvensional yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode 2016-2020. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 1–18.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*.
- Pahrudin, C., Marina, S., & Agusinta, L. (2018). Ethical leadership, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja karyawan maskapai penerbangan. *Manajemen Transportasi & Logistik*, 5(2), 1–12.
- Pangaila, G., Lengkong, V. P. K., & Palandaeng, I. D. (2024). Pengaruh hubungan kerja, pengembangan karir, dan keadilan organisasi terhadap employee engagement pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. *Jurnal EMBA*, 12, 1–11.

- Prahmono, D., & Pudjihastuti, S. H. (2022). Peran employee engagement melalui personality, self efficacy dan spiritual quotient terhadap organizational citizenship behavior. *Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula (KIMU)*, 7, 1–17.
- Prajaka, H. (2016). Hubungan penguasaan matematika dan fisika terhadap penguasaan mekanika teknik pada siswa SMK Negeri di Surabaya.
- Pratama, S. A., & Permatasari, R. I. (2021). Pengaruh penerapan standar operasional prosedur dan kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan divisi ekspor PT. Dua Kuda Indonesia.
- Putri, L. M., & Wardhana, A. (2020). Pengaruh kompensasi terhadap employee engagement pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Barat.
- Rahman, A., Zaenuri, L., & Rowi, S. I. (2023). Ethical leadership di institusi pendidikan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 15(2), 1–19. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v15i2>
- Rakhma, M. T., F, N. S. N., Z, M. F., & Yulianita, N. (2022). Gaya kepemimpinan dalam dilema etis: Tinjauan literatur gaya komunikasi kepemimpinan. *Jurnal Common*, 6(1), 1–17. <https://doi.org/10.34010/common>
- Sembiring, M., Tarigan, E., & Yanti, N. (2021). Pengaruh kompensasi, pelatihan, dan pengembangan terhadap kinerja pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 5(4), 1–11.
- Slamet, R., & Wahyuningsih, S. (2022). Validitas dan reliabilitas terhadap instrumen kepuasan kerja.
- Srimulyani, V. A. (2016). Analisis pengaruh integrative leadership terhadap organizational justice, employee engagement dan organizational citizenship behavior.
- Srimulyani, V. A. (2020). Talent management dan konsekuensinya terhadap employee engagement dan employee retention.
- Sriningsih, M., Hatidja, D., & Prang, J. D. (2018). Penanganan multikolinearitas dengan menggunakan analisis regresi komponen utama pada kasus impor beras di Provinsi Sulut.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. In *Buku penelitian*.
- Sulistyawati, U. S., & Sufriadi, D. (2020). Persepsi dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan dan dampak kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Internasional Ilmu Sosial dan Bisnis*, 4(4), 1–7.
- Sutono, Handayani, R., & Siregar, L. M. (2021). Keadilan organisasi untuk menunjang kinerja karyawan: Suatu tinjauan. *Biopsikososial*, 5(2), 1–20.

Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi, dan motivasi (literature review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–40.
<https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>