

PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN *HRM PRACTICE* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* YANG DI MEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* PADA PT PNM VENTURE CAPITAL

Mega Purnama Putri, Erny Tajib

Magister Manajemen, Universitas Trisakti, Indonesia

Email: mega122012003051@std.trisakti.ac.id, ernytajib@trisakti.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *ethical leadership* dan *HRM practice* terhadap *employee engagement* yang di mediasi oleh *organizational commitment* pada PT PNM Venture Capital. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dengan responden adalah karyawan yang bekerja di PT PNM Venture Capital yang diambil datanya pada bulan maret hingga april 2022. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pengambilan sampel menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan teknik sensus/sampling total dan jumlah responden sebanyak 114 orang dengan alat analisis menggunakan Smart-PLS dengan metode analisis *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara langsung antara *ethical leadership* dan *HRM Practice* terhadap *employee engagement*. Selain itu, hasil penelitian pada pengaruh tidak langsung terdapat hasil bahwa adanya pengaruh *HRM Practice* terhadap *employee engagement* yang di mediasi oleh *organizational commitment* namun untuk variabel *ethical leadership* secara tidak langsung tetap tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Implikasi yang dapat diharapkan adalah perlunya organisasi mengedepankan aspek-aspek dari praktik *HRM Practice* sebagai upaya mendorong komitmen dan keterikatan pekerja di PT PNM Venture Capital, serta perlunya dukungan dari atasan untuk mencapai hal tersebut, sehingga membuat karyawan menjadi lebih energik, berdedikasi, dan antusias dalam melakukan pekerjaannya.

Kata Kunci: *Ethical Leadership; HRM Practice; Employee Engagement; Organizational Commitment*

Abstract

This study aims to analyze the influence of ethical leadership and HRM practice on employee engagement mediated by organizational commitment at PT PNM Venture Capital. The data used in this study is primary data with respondents being employees who work at PT PNM Venture Capital which was taken from March to April 2022. This research is a quantitative study by sampling using the nonprobability sampling method with census / sampling techniques in total and the number of respondents as many as 114 people with analytical tools using Smart-PLS with the Structural Equation Model (SEM) analysis method. The results showed that there was no direct influence between ethical leadership and HRM

Pengaruh Ethical Leadership dan HRM Practice terhadap Employee Engagament Yang di Mediasi Oleh Organizational Commitment Pada PT PNM Venture Capital

Practice on employee engagement. In addition, the results of the study on the indirect influence there are results that there is an influence of HRM Practice on employee engagement which is mediated by organizational commitment but for ethical leadership variables indirectly still has no effect on employee engagement. The implication that can be expected is the need for the organization to prioritize aspects of hrm practice as an effort to encourage the commitment and attachment of workers at PT PNM Venture Capital, as well as the need for support from superiors to achieve this, thus making employees more energetic, dedicated, and enthusiastic in doing their jobs.

Keywords: *Ethical Leadership; HRM Practice; Employee Engagament; Organizational Commitment*

Pendahuluan

Belakangan ini organisasi sangat memperhatikan urgensi dalam mengetahui perkembangan pengelolaan sumber daya manusia, hal tersebut dikarenakan sebagai upaya melewati perubahan yang terjadi secara terus menerus efek dari globalisasi, yang mana menuntut organisasi untuk menyesuaikan diri dan mendukung kemajuan para pekerja nya agar bisnis yang dijalankan dapat *survive* pada bidanya tersebut selama jangka waktu yg diinginkan. Kompetisi antar bisnis menjadi sangat ketat, organisasi mau tidak mau harus selalu mengikuti perkembangan atau bahkan lebih berkembang (Sri widodo, 2021).

Kesuksesan organisasi tersebut, memerlukan adanya keterikatan (*engagement*) pekerja sebagai sumber daya manusia. Keterikatan (*engagement*) karyawan merupakan dorongan dalam mengendalikan kinerja oerorganisasi dan merupakan dasar strategi yang mengarah pada tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, dalam hal *employee engagement* peran kepemimpinan sangat penting untuk diciptakan. Besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap sikap dan perilaku karyawan tidak terbatas hanya pada aspek manajerial, namun juga memiliki implikasi yang etis (*ethical*) atau pantas terhadap karyawan. Dengan pemimpin yang diharapkan tersebut, manajemen juga sangat membutuhkan karyawan yang juga antusias, energik, berdedikasi, dan berkomitmen dengan kerjanya, karyawan seperti itu berperan dalam andil yang lebih luas untuk kemajuan organiasai dan apat berkompetisi dengan saingannya (Aktar & Pangil, 2018). Menciptakan orang-orang yang unggul untuk bersaing dengan organisasi lain memerlukan perhatian yang cermat terhadap praktik-praktik yang paling baik dalam memanfaatkan asset manusia. Praktik tersebut yakni praktik pada manajemen sumber daya manusia (SDM) atau disebut dengan *HRM (Human Resource Management) Practice*. Pada dasarnya *HRM practice* bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) melalui fasilitas organisasi sehingga mampu menghasilkan pengetahuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Kaitannya dengan *employee engagement*, praktik HRM dalam konteks organisasi layanan yang lebih khusus memiliki peran yang penting (Aktar & Pangil, 2018). Praktik HRM mampu mempengaruhi persepsi dukungan organisasi, komitmen, dan keterlibatan kerja (Martono & Putri, 2018). Komitmen pada organisasi (*Organizational Commitment*)

merupakan hal yang penting, karena karyawan yang mempunyai *commitment* tinggi pada organisasi mereka akan mampu bertahan atau bekerja dalam sebuah organisasi dalam jangka waktu yang panjang, berkorban pada organisasi serta mampu meningkatkan produktivitas kerjanya. Dengan demikian, peneliti akan menguji peran dari mediasi sikap positif karyawan yakni *organizational commitment* pada hubungan antara praktik HRM (*career advancement, performance feedback, job security, training and development reward and recognition*) dan *ethical leadership* di antara karyawan.

Ethical leadership

Ethical leadership didefinisikan sebagai perilaku yang menunjukkan secara normative melalui aksi individu dan hubungan interpersonal, kepada karyawan lewat komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Rabie dan Maliek 2020). Esensi dari *ethical leadership* ialah mempengaruhi, yakni berkuasa dalam menjalankan kepemimpinannya dengan bijak (Boyd, B; Brent 2006). *Ethical leadership* dianggap menjadi panutan, karena perilakunya dapat menjadi contoh yang dapat diterima di lingkungan dan pada akhirnya untuk ditiru oleh pengikut atau karyawannya (Rabie dan Malek 2020).

Peran *Ethical leadership*

Ethical leadership mampu menginspirasi karyawan yang bekerja agar mereka menunjukkan kemampuan tertinggi yang mereka miliki. Dianggap adil oleh karyawannya dalam hal mengambil keputusan, dalam menyuarakan keprihatinan atau saran karyawan tanpa memiliki rasa takut, dan menghargai pentingnya ide-ide yang diberikan, itulah yang membuat karyawan merasa aman dalam menyuarakan pandangan mereka dengan menerima apa yang dikhawatirkan karyawannya (Jha dan Singh 2019).

HRM Practice

Menurut Otoo (2019) menegaskan bahwa *HRM practice* merupakan seperangkat praktik yang digunakan oleh organisasi dalam pengelolaan SDM melalui fasilitas peningkatan kemampuan secara khusus di perusahaan, oleh karena itu membuahakan hubungan sosial yang lebih luas dan menghasilkan pengetahuan organisasi demi menjaga keunggulan dalam berkompetitif.

Secara khusus, *HRM Practice* adalah kegiatan mendasar yang mana organisasi dapat mengembangkan dan membentuk keterampilan, kemampuan dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka dengan sukses dan dapat memenuhi target dari tujuan organisasi (Aktar dan Pangil 2018).

Dimensi HRM Practice

HRM Practice dalam penelitian ini mempertimbangkan dalam hal *career advancement, job security, performance feedback, training&development serta reward and recognition* (Aktar & Pangil, 2018).

- ***Career advancement***

Proses dimana organisasi menciptakan prospek untuk kemajuan karir karyawan, yang merupakan motivasi paling penting yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan secara positif.

- **Job security**

Sejauh mana organisasi mampu menawarkan kesempatan kerja yang stabil kepada para karyawannya. Karyawan yang mulai khawatir tentang kehilangan pekerjaannya, maka secara tidak langsung perilaku kerja akan semakin memburuk.

- **Performance feedback**

Sejauh mana karyawan memiliki kesempatan dalam mendapatkan informasi (pada saat evaluasi) yang berguna dari apa yang telah dikerjakan dan membantu untuk perkembangan saat melakukan pekerjaan selanjutnya.

- **Reward & recognition**

Reward yang diberikan perusahaan sebagai upaya untuk mendorong karyawan dalam memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Reward & recognition memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi

- **Training & Development**

Merupakan investasi organisasi dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawannya sehingga dapat bekerja lebih baik lagi sesuai tujuan dari organisasi, dengan begitu karyawan mampu menangani situasi yang berbeda-beda dan rumit dalam suatu organisasi.

Organizational commitment

Organizational commitment ialah terjadinya ikatan secara emosional antara karyawan dengan organisasi yang menyebabkan karyawan tersebut merasa ikut memiliki dan merasa bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi Lara *et al.*, (2020). Secara umum, apabila karyawan merasa komitmen terhadap organisasi dimana tempat mereka bekerja cenderung akan merasakan pemahaman yang tulus tentang tujuan organisasi mereka, dan merasa telah menjadi bagian darinya dan setia kepada organisasi, yang merupakan nilai tambah *Martial et al.*, (2020).

Dimensi Organizational Commitment

Ada tiga komponen dari “*Modal of Commitment*” yang diterbitkan dalam review HRM pada tahun 1991 *Martial et al.*, (2020). Model ini menunjukkan *organizational commitment* sebagai keadaan psikologis, serta tiga faktor yang membentuk cara karyawan agar lebih merasakan organisasi tempat mereka bekerja (Meyer & Allen 1991). Menurut *Martial et al.*, (2020) Tiga komponen model tersebut terdiri dari *Martial et al.*, (2020):

1. **Affective Commitment**

Terjadi ketika seseorang mengalami hubungan emosional yang kuat di tempatnya bekerja. Hal tersebut membuat orang-orang ingin terus bekerja dan benar-benar merasakan semangat untuk terus berkomitmen, karena telah sepemikiran dengan maksud dan nilai dalam organisasi tersebut.

2. **Continuance Commitment**

Komitmen terhadap organisasi sampai pada titik dimana takut jika meninggalkannya, karena takut kehilangan manfaat yang telah didapat selama menetap lama dalam sebuah organisasi dibandingkan jika keluar dari organisasi tersebut belum tentu dapat yang lebih tinggi atau sesuai dengan yang saat ini.

3. *Normative Commitment*

Komitmen ini terjadi ketika kita memiliki perasaan akan tetap berada dalam organisasi dikarenakan adanya intervensi dari orang lain. Seseorang yang memiliki tingkat komitmen *normative* yang tinggi akan sangat memikirkan hal-hal yang diucapkan teman lain jika kita keluar dari sebuah organisasi tempat kita bekerja saat ini. Ada rasa takut membuat kecewa pada orang-orang disekitar seperti atasan, rekan kerja dll karena khawatir mereka berpikir buruk terhadap sikap pengunduran diri yang kita lakukan.

Employee engagement

Menurut [Saini et al., \(2019\)](#). *Employee engagement* ialah derajat yang terukur dari keterikatan emosional positif/negative seorang karyawan terhadap pekerjaannya, teman kerja, dan organisasi yang berpengaruh terhadap kemauan dan sangat mempengaruhi kemauan untuk belajar dan menunjukkan bakatnya nya dalam organisasi.

Dimensi *Employee Engagement*

Employee engagement dapat ditandai dengan tiga aspek menurut [Saini et al., \(2019\)](#):

1. *Vigor*, adalah sifat seorang karyawan yang memiliki tingkat energi dan kedamaian yang tinggi dapat dikatakan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, tidak gampang lelah dan mampu mengatasi persoalan.
2. *Dedication*, seorang karyawan yang mempunyai kebanggaan, inspirasi dan antusiasme dalam bekerja serta menyukai tantangan merupakan sifat karyawan yang ditandai memiliki dedikasi yang tinggi.
3. *Absorption*, adalah sifat karyawan yang merasakan saat bekerja waktu berlalu sangat cepat, merupakan orang-orang yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi dalam pekerjaannya dan merasa enggan untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan menggunakan metode jenis kuantitatif, dengan menggunakan statistik deskriptif sehingga dapat membuktikan atau tidaknya sebuah hipotesis (Sugiono 2019). Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian dalam teknik pengumpulan data dengan melakukan survei sebagai sumber penelitian. Peneliti menggunakan studi *cross-section* dikarenakan peneliti hanya mengambil data dalam satu waktu. Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan diperoleh melalui data primer, Unit Analisa dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di anak usaha PT Permodalan Nasional madani (PNM) yakni PT PNM Venture Capital yang berjumlah 114 orang.

Hasil Dan Pembahasan

Pada uji validitas bertujuan untuk menghitung valid atau tidaknya sebuah pernyataan dalam kuisisioner. Jika pernyataan dalam kuisisioner itu valid maka pernyataan tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut

Pengaruh Ethical Leadership dan HRM Practice terhadap Employee Engagagment Yang di Mediasi Oleh Organizational Commitment Pada PT PNM Venture Capital

(Sekaran dan Bougie 2017). Dalam penelitian ini suatu item pertanyaan dapat dikatakan valid jika memiliki *factor loading* 0,60. Hair *et al.*, (2014).

Tabel 1
Hasil Uji Validitas *Ethical Leadership*

| No | Item Pertanyaan | Kode | Factor Loading | Keputusan |
|----|---|------|----------------|-----------|
| 1 | Atasan saya mendenagrkan apa yang dikatakan karyawan | EL1 | 0.674 | VALID |
| 2 | Atasan saya memberikan contoh bagaimana melakukan sesuatu dengan cara yang benar dalam beretika | EL2 | 0,883 | VALID |
| 3 | Atasan saya memikirkan kepentingan terbaik karyawan | EL3 | 0,847 | VALID |
| 4 | Atasan saya dapat dipercaya | EL4 | 0,888 | VALID |
| 5 | Atasan saya mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dari hasil tetapi juga dari cara mendapatkannya | EL5 | 0,805 | VALID |

Sumber : Output Smart PLS

Tabel 2
Hasil Uji Validitas *HRM Practice*

| No | Item Pertanyaan | Kode | Factor Loading | Keputusan |
|--|---|------|----------------|-------------|
| <i>Career Advancement</i> | | | | |
| 1 | Saya memiliki kemajuan karir yang jelas dalam perusahaan ini | C1 | 0,752 | VALID |
| 2 | Saya mendapat kenaikan jabatan di perusahaan tempat saya bekerja | C2 | 0,740 | VALID |
| <i>Job Security</i> | | | | |
| 3 | Saya dapat bekerja di perusahaan ini selama yang saya inginkan | J1 | 0,576 | TIDAK VALID |
| 4 | Saya aman dalam pekerjaan saya | J2 | 0,657 | VALID |
| <i>Performance Feedback</i> | | | | |
| 5 | Atasan saya memberikan <i>feedback</i> atas kinerja saya | P1 | 0,691 | VALID |
| 6 | <i>Feedback</i> yang saya terima dapat dikendalikan | P2 | 0,716 | VALID |
| <i>Training & Development</i> | | | | |
| 7 | SDM member saya kesempatan yang cukup dalam hal pelatihan dan pengembangan | T1 | 0,843 | VALID |
| 8 | Program training&development ekstensif ditawarkan oleh perusahaan saya untuk meningkatkan keterampilan kerja saya | T2 | 0,821 | VALID |
| <i>Reward & Recognition</i> | | | | |
| 9 | Untuk meningkatkan kinerja, karyawan diberikan kenaikan gaji | R1 | 0,583 | TIDAK VALID |
| 10 | Kompensasi yang saya terima sebanding dengan kontribusi yang saya di perusahaan ini | R2 | 0,746 | VALID |

| | | | | |
|----|---|----|-------|-------|
| 11 | Keseluruhan benefit yang saya terima dari perusahaan saya memenuhi kebutuhan saya dan keluarga saya | R3 | 0,785 | VALID |
|----|---|----|-------|-------|

Sumber : Output Smart PLS

Tabel Error! No text of specified style in document.

Hasil Uji Validitas *Employee Engagment*

| No | Item Pertanyaan | Kode | Factor Loading | Keputusan |
|--------------------------|--|------|----------------|-------------|
| <i>Vigour</i> | | | | |
| 1 | Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja | EE1 | 0,658 | VALID |
| 2 | Di pekerjaan saya, saya sangat tangguh secara mental | EE2 | 0,681 | VALID |
| <i>Dedication</i> | | | | |
| 3 | Saya antusias dengan pekerjaan saya | EE3 | 0,842 | VALID |
| 4 | Pekerjaan saya menginspirasi saya | EE4 | 0,889 | VALID |
| 5 | Bagi saya, pekerjaan saya menantang | EE5 | 0,765 | VALID |
| <i>Absorption</i> | | | | |
| 6 | Ketika saya bekerja, saya melupakan semua semua hal lain di sekitar saya | EE6 | 0,436 | TIDAK VALID |
| 7 | Saya sangat senang ketika saya bekerja dengan <i>intense</i> | EE7 | 0,575 | TIDAK VALID |
| 8 | Saya sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya | EE8 | 0,506 | TIDAK VALID |

Sumber : Output Smart PLS

Tabel 4

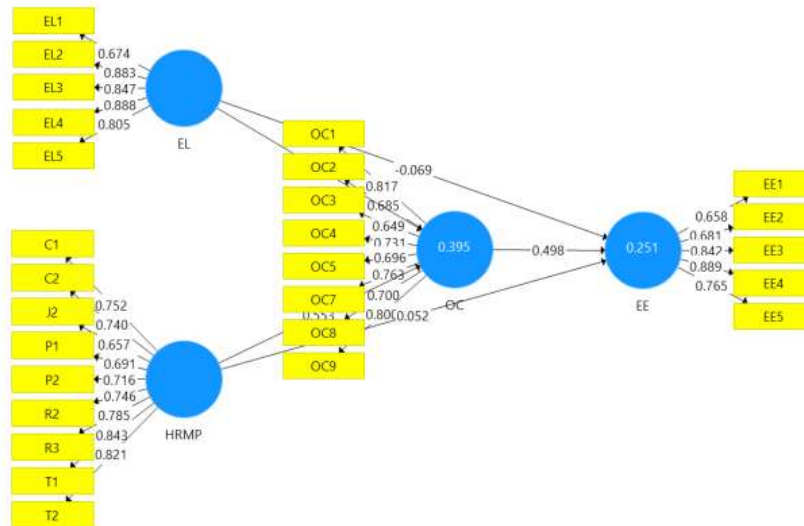
Hasil Uji Validitas *Organizational Commitment*

| No | Item Pertanyaan | Kode | Factor Loading | Keputusan |
|--------------------------------------|--|------|----------------|-------------|
| <i>Normative Commitment</i> | | | | |
| 1 | Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini | OC1 | 0,817 | VALID |
| 2 | Saya pastikan untuk memberikan penampilan terbaik untuk perusahaan | OC2 | 0,685 | VALID |
| 3 | Saya menanggapi masalah perusahaan ini sebagai masalah saya secara pribadi | OC3 | 0,649 | VALID |
| 4 | Saya mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan ini | OC4 | 0,731 | VALID |
| <i>Continuance Commitment</i> | | | | |
| 5 | Jika saya mendapatkan pekerjaan lain dengan gaji yang lebih baik, saya tidak ingin meninggalkan perusahaan ini | OC5 | 0,696 | VALID |
| 6 | Tidak etis untuk berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain | OC6 | 0,582 | TIDAK VALID |
| <i>Affective commitment</i> | | | | |
| 7 | Saya merasa bangga untuk mengatakan bahwa saya bekerja di perusahaan ini | OC7 | 0,763 | VALID |
| 8 | Saya merasa sangat cocok dengan perusahaan ini | OC8 | 0,700 | VALID |

Pengaruh Ethical Leadership dan HRM Practice terhadap Employee Engagament Yang di Mediasi Oleh Organizational Commitment Pada PT PNM Venture Capital

| | | | | |
|---|--|-----|-------|-------|
| 9 | Berada di perusahaan ini memiliki arti pribadi bagi saya | OC9 | 0,800 | VALID |
|---|--|-----|-------|-------|

Sumber : Output Smart PLS



A. Hasil Uji Reliabilitas

| No | Variabel | Composite Reliability | Keputusan |
|----|--------------------------------|-----------------------|-----------|
| 1 | Employee Engagament (EE) | 0,879 | Reliabel |
| 2 | Ethical Leadership (EL) | 0,912 | Reliabel |
| 3 | HRM Practice (HRMP) | 0,921 | Reliabel |
| 4 | Organizational Commitment (OC) | 0,902 | Reliabel |

Sumber : Output Smart PLS

Menurut Sekaran dan Bougie (2017), dasar pengambilan keputusan pengujian reliabilitas ini adalah:

1. Koefisien composite reliability $\geq 0,70$ maka *acceptable (construct reliable)*
2. Koefisien composite reliability $< 0,70$ maka *poor acceptable (construct unreliable)*.

B. Model Struktual (inner model)

Uji R2 dan Uji Goodnes of fit

Hasil Uji R2

| Model | R Square | R Square Adjusted (R2) |
|----------|----------|------------------------|
| Model EE | 0,251 | 0,230 |
| Model OC | 0,395 | 0,384 |

Sumber: Output Smart PLS

Artinya variable independen pada model EE mampu menjelaskan 23% variasi dari variable dependen dan sisanya dijelaskan oleh variable lain yang tidak termasuk kedalam model. Pada model OC, variable independen pada model OC mampu menjelaskan 38,4% variasi dari variable dependen dan sisanya dijelaskan oleh variable lain yang tidak termasuk dalam model.

Hasil Uji Godness of Fit (GoF)

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2} = \sqrt{(0,59375 \times 0,307)} = 0,4269$$

GoF besar = 0,4269. Dari pengujian R2 dan GoF terlihat bahwa model yang dibentuk telah layak. Sehingga pengujian hipotesa dapat dilakukan.

Uji Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini ialah model statistic menggunakan analisis SEM (*structural equation model*). Pada penelitian ini terdapat 14 hipotesis yang akan diuji dengan mengambil batas toleransi kesalahan ialah 5% ($p\text{-value} \leq 0,05$). Dasar pengambilan keputusan yang dimaksud yakni:

- a. Jika $p\text{-value} \leq 0,05$, maka terdapat hubungan yang signifikan antar variable
- b. Jika $p\text{-value} > 0,05$, maka tidak terdapat hubungan yang signifikan antar variable

Tabel 5
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Langsung

| Hubungan | T Statistik | P Values | Kesimpulan |
|----------------|-------------|----------|----------------|
| Smart PLS → EE | 0,504 | 0,614 | Tidak didukung |
| HRMP → EE | 0,325 | 0,746 | Tidak didukung |
| EL → OC | 0,897 | 0,307 | Tidak didukung |
| HRMP → OC | 5,613 | 0,000 | Didukung |
| OC → EE | 4,447 | 0,000 | Didukung |

H1: Terdapat pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Organizational Commitment*

Untuk pengujian *ethical leadership* terhadap *organizational commitment* diketahui bahwa tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Hal tersebut terjadi di perusahaan yang menjadi sampel yakni PT PNM Venture Capital, padahal tinggi nya OC dapat menghambat karyawan untuk meninggalkan organisasi Islam *et al.*, (2021).

H2: Terdapat pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Engagemen*

Diketahui bahwa nilai pada hipotesis ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* dengan demikian bahwa, Ho diterima Ha ditolak. Responden PT PNM Venture Capital nyatanya tidak nampak pengaruh *ethical leadership* sebagai contoh bagi para pengikutnya. Hal tersebut tentunya hasil dari timbal balik perilaku pemimpin kepada bawahan, sehingga responden tidak menjadikan atasannya sebagai panutan langsung olehnya.

H3: Terdapat pengaruh *HRM Practice* terhadap *Organizational Commitment*

Diketahui bahwa signifikan untuk pengujian pengaruh antara *HRM Practice* terhadap *organizational commitment* sebesar $0,000 < 0,005$ yang menunjukkan bahwa

variabel HRM *practice* berpengaruh terhadap variabel *organizational commitment*. Hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh (Aktar dan Pangil 2018).

H4: Terdapat pengaruh HRM Practice terhadap employee engagement

Diketahui bahwa nilai pada hipotesis ini tidak memiliki pengaruh, yakni antara HRM Practice terhadap *employee engagement*. dalam penelitian yang dilakukan oleh (Aktar dan Pangil 2018) menjelaskan bahwa pada dekade terakhir *employee engagement* telah mendapat perhatian baru dalam bidang *human resource management*, sedikit yang diketahui tentang pengaruh dari praktik HRM tersebut pada *employee engagement* dengan memberikan hasil yang tidak meyakinkan atau kurang memahami tentang peran dari praktik organisasi dalam meningkatkan *employee engagement*.

H5: Terdapat pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Engagagment

Diketahui bahwa signifikan untuk pengujian pengaruh antara *organizational commitment* terhadap *employee engagement* yang menunjukkan bahwa variabel OC berpengaruh terhadap variabel *employee engagement*. Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Aktar dan Pangil 2018). Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa di PT PNM Venture Capital memiliki pengaruh OC yang tinggi, yang artinya hubungan antara seorang karyawan dengan organisasinya mampu menghambat karyawan untuk meninggalkan tempat dimana dirinya bekerja Islam et al., (2021).

Tabel 6
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung

| Hubungan | T Statistik | P Values | Kesimpulan |
|----------------|-------------|----------|----------------|
| EL → OC → EE | 0,813 | 0,417 | Tidak didukung |
| HRMP → OC → EE | 3.404 | 0,001 | Didukung |

H6: Terdapat pengaruh Ethical Leadership terhadap Employee Engagagment dengan organizational commitment sebagai variabel mediasi

Berdasarkan pengujian hipotesis ini ditemukan nilai *p-value* sebesar 0,417 > 0,005 yang menunjukkan bahwa, tidak terdapat pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee engagement* yang di mediasi oleh *organizational commitment*. Hal tersebut bisa terjadi pemimpin/atasan tidak menunjukkan perilaku positif sepenuhnya walaupun OC yang ada di PT PNM Venture Capital tinggi, sehingga pengikut atau karyawannya merasakan perilaku yang dilakukan bukan untuk menjaga kepentingan terbaik mereka, melainkan hanya sekedar mengikuti tugas/job desk dari manajemen.

H7: Terdapat pengaruh HRM Practice terhadap Employee Engagagment dengan organizational commitment sebagai variabel mediasi

Berdasarkan pengujian hipotesis ini ditemukan nilai *p-value* sebesar 0,001 <0,005 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara HRM Practice terhadap *employee engagement* yang telah di mediasi oleh *organizational commitment* hasil tersebut sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Aktar dan Pangil (2018). Hubungan antara HRM Practice terhadap *employee engagement* setelah dimediasi oleh OC rupanya memiliki pengaruh, jika yang sebelumnya pada hubungan langsung HRM Practice tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*.

Kesimpulan

1. *Ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Bahwa keberadaan atasan tidak mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasinya.
2. *Ethical leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Bahwa keberadaan atasan tidak dapat mempengaruhi keterikatan pekerja.
3. *HRM practice* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Apabila perusahaan memperhatikan hak-hak karyawan dalam hal ini praktik HRM, maka akan berdampak pada tingginya *organizational commitment* yang dimiliki karyawan.
4. *HRM practice* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Bahwa bukan hanya praktik-praktik HRM yang mampu meningkatkan *employee engagement* terdapat factor lain yang dapat mempengaruhinya.
5. *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Semakin besar komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan mampu meningkatkan *employee engagement*
6. Tidak terdapat pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Employee Engagement* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi. Hal ini terjadi dikarenakan pada PT PNM Venture Capital *ethical leadership* tidak mempengaruhi *employee engagement*
7. Terdapat pengaruh *HRM Practice* terhadap *Employee Engagement* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi. Hal ini terjadi karena *HRM practice* mampu mempengaruhi *organizational commitment*.

BIBLIOGRAFI

- Aktar, Alima, & Pangil, Faizuniah. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? In *International Journal of Sociology and Social Policy* (Vol. 38). <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- Alam, Imtiaz, Kartar Singh, Jugindar Singh, & Islam, Muhammad Umar. (2021). Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>
- Boyd, B; Brent, J. (2006). Journal of Leadership Education. *Journal of Leadership Education*, 5(3), 144.
- Ernita, Firmansyah, & Martial, Tri. (2020). Effect of manager entrepreneurship attitude and member motivation on organizational member participation. *Management Science Letters*, 10(12), 2931–2936. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Gera, Navneet, Sharma, R. K., & Saini, Pankaj. (2019). Absorption, vigor and dedication: Determinants of employee engagement in B-schools. *Indian Journal of Economics and Business*, 18(1), 67–78.
- Martono, S., & Putri, Vini Wiratno. (2018). HRM Practices in Indonesia: the Contributing Power of Embeddedness and Support. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(2), 206–217. <https://doi.org/10.15294/jdm.v9i2.16379>
- Otoo, Frank Nana Kweku. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations*, 41(5), 949–970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>

Copyright holder:

Mega Purnama Putri, Erny Tajib (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

