

KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA: BERBASIS KEPEMIMPINAN ETIS DAN KETERLIBATAN KERJA DALAM KONTEKS KOMPETENSI DIGITAL

Anang Arif Priyatno¹, Heru Sulisty²

aarifpriyatno.aap@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji model peningkatan kinerja melalui work engagement, ethical leadership, dan kompetensi digital di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Populasi penelitian mencakup seluruh sumber daya manusia (SDM) di kantor tersebut, terdiri dari 203 ASN dan non-ASN. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5, dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik ethical leadership diterapkan, semakin tinggi kinerja SDM dan work engagement pegawai. Selain itu, work engagement yang tinggi juga berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja SDM. Kompetensi digital ditemukan memoderasi pengaruh ethical leadership terhadap kinerja SDM, sehingga meningkatkan implementasi ethical leadership dan work engagement akan memperkuat kinerja SDM dalam organisasi ini.

Kata Kunci: Ethical Leadership; Work Engagement; Kinerja SDM; Kompetensi Digital.

Abstract

This study aims to examine a performance enhancement model through work engagement, ethical leadership, and digital competence at the Office of Customs and Excise Type A Madya Pabean in Semarang. The research population includes all human resources (HR) at the office, consisting of 203 civil servants and non-civil servants. The sampling technique used was the census method. Primary data was collected through questionnaires with a Likert scale of 1 to 5 and analyzed using Partial Least Square (PLS) method. The research findings indicate that the better the implementation of ethical leadership, the higher the HR performance and employee work engagement. Additionally, high work engagement positively contributes to HR performance improvement. Digital competence was found to moderate the influence of ethical leadership on HR performance, indicating that enhancing the implementation of ethical leadership and work engagement will strengthen HR performance within this organization.

Keywords: Ethical Leadership; Work Engagement; HR Performance; Digital Competence.

PENDAHULUAN

Efektivitas operasional organisasi sangat tergantung pada kualitas manajemen internalnya (Bakirova Oynura 2022). Faktor yang paling krusial dalam manajemen adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai fondasi organisasinya (Wardayati 2019). SDM yang berkualitas mampu merancang, melaksanakan, dan mengawasi tugas organisasi dengan baik, berkontribusi pada kinerja organisasi yang optimal (Dutch 2013). Demikian pula dengan KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang yang menggantungkan pencapaian visi misi dan tujuan organisasinya pada kualitas SDM yang dimilikinya.

Kinerja SDM mencapai puncaknya ketika kompetensi mereka sesuai dengan tugas yang diemban, dan mereka merasa terhubung dengan visi dan misi organisasi (Vrchota et al. 2020). Kemampuan SDM yang solid mencakup pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai, dan sikap yang tercermin dalam eksekusi tugas profesional (Hertati 2015). Kompetensi ini, sebagai ciri khas individu, menentukan kualitas kinerja mereka dalam situasi kerja tertentu.

Pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang keahlian profesional sangat

diperlukan, dimana merupakan kepanjangan tangan dari kementerian Keuangan untuk melayani kepabeanaan. Kementerian Keuangan mengemban nilai-nilai yang mendasari setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Integritas menjadi fondasi utama, di mana setiap individu diharapkan bertindak sesuai dengan kode etik dan prinsip moral yang kuat. Profesionalisme menjadi landasan, yang menuntut kinerja yang tuntas dan akurat berdasarkan kompetensi terbaik, dilakukan dengan tanggung jawab dan komitmen yang tinggi. Sinergi dijunjung tinggi, dengan membangun hubungan kerjasama internal yang produktif dan kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menciptakan karya yang bermanfaat dan berkualitas. Layanan menjadi fokus utama, di mana setiap layanan diberikan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat, dan aman, untuk memenuhi kepuasan pemangku kepentingan. Terakhir, kesempurnaan menjadi prinsip yang dipegang teguh, dengan senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang, untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Selain itu, kepemimpinan juga berperan penting dalam mendukung kesuksesan organisasi (Bouckencooghe, 2015). Kepemimpinan etis, khususnya, memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karyawan (Adawiyah, Oki Baliartati, and Fadhil Fauzan 2023). Kepemimpinan Etis adalah pendekatan di mana seorang pemimpin mengelola organisasi sesuai dengan standar moral dan norma yang ditetapkan (Wijaya 2023). Pemimpin tersebut bersikap tegas dalam menegakkan prinsip-prinsip etika dan memberikan regulasi yang jelas terhadap perilaku etis bagi para pengikutnya (Kamilah et al. 2023). Dengan demikian, dalam pengambilan keputusan dan pembuatan proses observasi, pemimpin tersebut memberikan contoh yang konsisten dan memberikan pedoman yang konsisten pula kepada para pengikutnya.

Dalam tengah krisis global yang masih terasa hingga saat ini, penting bagi para eksekutif tingkat atas di berbagai perusahaan untuk memberikan perhatian yang serius terhadap work engagement (Noviaristanti 2022). Banyak pihak berpendapat bahwa work engagement harus menjadi fokus utama bagi eksekutif di bidang SDM maupun eksekutif puncak agar perusahaan dapat bertahan dari dampak krisis yang sedang terjadi (Bakker 2022). Pendapat ini juga didukung oleh beberapa studi yang menunjukkan hubungan positif antara tingkat work engagement yang tinggi dengan pencapaian target perusahaan (Rabiul et al. 2023). Selain itu, faktor lain yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM adalah teknologi informasi (TI), sebuah teknologi yang digunakan untuk memproses dan mengolah data guna menghasilkan informasi yang berkualitas (Viete and Erdsiek 2020). Di era digital saat ini, kompetensi digital menjadi sangat penting untuk bertahan, karena tidak hanya tentang kemampuan mengoperasikan teknologi, tetapi juga tentang kemampuan mengoptimalkan penggunaannya secara positif untuk diri sendiri maupun orang lain (Ashari, Heidari, and Parvaresh 2014). TI menjadi alat yang sangat penting bagi organisasi dalam menjalankan berbagai kegiatan operasional. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan secara serius penggunaan TI ini, termasuk dalam meningkatkan pemanfaatan TI dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Kinerja SDM yang menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya sangat menentukan kelangsungan hidup organisasi. Fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa kebutuhan akan penggunaan TI yang semakin kompleks menuntut agar seluruh SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang memiliki kemampuan yang memadai dalam menguasai TI. Namun, kenyataannya adalah bahwa SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang masih kurang dalam penguasaan TI, yang mengakibatkan banyak pelaporan dan penyusunan hasil audit terhambat.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, peningkatan kompetensi karyawan,

terutama dalam pengembangan kemampuan kerja, kecepatan pelayanan, dan keuletan dalam bekerja, menjadi sangat penting. Namun, masih ditemukan bahwa banyak pegawai belum mampu memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan tuntutan kinerja. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, peningkatan kinerja KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang diharapkan dapat dicapai melalui peningkatan kompetensi digital, peningkatan keterlibatan karyawan, dan penerapan kepemimpinan etis dalam semua tingkatan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu masih menyisakan kontroversi hasil terkait peran employee engagement terhadap kinerja SDM. Meskipun (Sucahyowati, Hendrawan, and Nusantara 2020) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adawiyah et al. 2023) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak memiliki dampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, selain melihat pengaruh ethical leadership dan work engagement terhadap kinerja SDM, juga ditambahkan variabel lain, yaitu teknologi informasi dan kompetensi profesional. Permasalahan penelitian ini adalah "bagaimana model peningkatan kinerja melalui work engagement, ethical leadership, dan kompetensi digital pada KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang?"

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian penjelasan (explanatory research). Metode ini menyoroti pengaruh antar variabel-variabel utama yang diteliti, yaitu kepemimpinan etis, keterlibatan kerja, kompetensi digital, dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, yang berjumlah 203 orang. Pengambilan sampel dilakukan secara sensus, sehingga seluruh populasi menjadi responden penelitian.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1-5, yang menilai variabel-variabel penelitian berdasarkan indikator yang telah ditentukan. Data sekunder berupa referensi teoritis yang mendukung analisis, diambil dari sumber-sumber literatur terpercaya. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik kuesioner untuk variabel kepemimpinan etis, keterlibatan kerja, kompetensi digital, dan kinerja SDM.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk menguji hipotesis penelitian. PLS dipilih karena dapat mengakomodasi model dengan jumlah sampel kecil dan berbagai jenis data. Analisis ini mencakup evaluasi model pengukuran (outer model) untuk validitas dan reliabilitas indikator, serta evaluasi model struktural (inner model) untuk hubungan antar variabel laten. Uji validitas dilakukan melalui convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability, sedangkan uji hipotesis menggunakan statistik t untuk mengukur signifikansi hubungan antar variabel.

Pendekatan ini bertujuan untuk memahami bagaimana variabel independen, seperti kepemimpinan etis dan kompetensi digital, memengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja SDM. Selain itu, variabel kompetensi digital diuji sebagai moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja SDM untuk mengetahui kontribusinya dalam memperkuat pengaruh tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Berdasarkan analisis data, indikator integritas mencatatkan nilai tertinggi dalam variabel ini. Integritas menjadi landasan penting dalam menciptakan kepercayaan antara pemimpin dan pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja yang optimal.

Selain integritas, indikator seperti kerendahan hati, empati, keadilan, dan pemberdayaan juga memiliki pengaruh yang signifikan. Namun, empati memiliki nilai terendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian pemimpin terhadap kebutuhan emosional dan masukan pegawai masih perlu ditingkatkan.

Variabel keterlibatan kerja (*work engagement*) juga menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja SDM. Indikator vigor atau semangat kerja mendapatkan nilai tertinggi, yang mencerminkan antusiasme dan energi tinggi pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Hal ini menciptakan suasana kerja yang produktif.

Meskipun demikian, dedikasi sebagai salah satu indikator keterlibatan kerja memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan vigor. Dedikasi yang rendah mencerminkan bahwa tidak semua pegawai merasa terhubung secara emosional dengan organisasi atau memiliki komitmen kuat terhadap pekerjaannya.

Kompetensi digital ditemukan sebagai salah satu variabel moderasi yang penting dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja SDM. Kompetensi berbasis digital mencatatkan nilai tertinggi, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pemahaman yang baik terhadap teknologi digital.

Namun, keterampilan teknis dalam pengoperasian perangkat digital mencatatkan nilai yang lebih rendah dibandingkan indikator kompetensi digital lainnya. Hal ini menandakan perlunya pelatihan tambahan untuk meningkatkan penguasaan teknologi, terutama dalam menjalankan tugas-tugas yang kompleks.

Kinerja SDM secara keseluruhan dalam penelitian ini tergolong baik. Indikator ketepatan waktu menunjukkan nilai tertinggi, mencerminkan bahwa pegawai memiliki kemampuan manajemen waktu yang baik dan disiplin tinggi dalam menyelesaikan tugas tepat waktu.

Indikator kualitas kerja memiliki nilai terendah dalam variabel kinerja SDM. Ini menunjukkan adanya kelemahan dalam hasil kerja, seperti kurangnya perhatian terhadap detail dan akurasi. Untuk itu, organisasi perlu meningkatkan pengawasan dan memberikan pelatihan untuk memastikan standar kualitas pekerjaan dapat terpenuhi.

Validitas model penelitian menunjukkan hasil yang sangat baik. Semua indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, yang menandakan bahwa indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan variabel laten masing-masing secara valid.

Pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa indikator-indikator variabel memiliki kontribusi yang kuat dalam membentuk variabel laten. Ini memastikan bahwa setiap indikator dapat menjelaskan variabel yang diwakilinya dengan baik.

Validitas diskriminan menunjukkan bahwa setiap variabel dalam model memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain. Ini memastikan bahwa hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara independen tanpa adanya tumpang tindih.

Hasil reliabilitas menunjukkan konsistensi internal yang tinggi pada semua variabel penelitian. Nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* berada di atas ambang batas yang direkomendasikan, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki keandalan yang tinggi.

Kompetensi digital sebagai variabel moderasi menunjukkan perannya dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja SDM. Pegawai dengan kompetensi digital yang tinggi mampu memanfaatkan teknologi untuk mendukung implementasi kepemimpinan etis dalam pekerjaan sehari-hari.

Teknologi menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja SDM, terutama di era digital. Pegawai yang memiliki kompetensi digital yang baik mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan menghasilkan output yang lebih berkualitas.

Keterlibatan kerja (work engagement) terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja SDM. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung bekerja dengan semangat dan energi yang besar, sehingga hasil kerja mereka lebih optimal.

Namun, indikator dedikasi menunjukkan bahwa tidak semua pegawai memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Organisasi perlu mengembangkan strategi motivasi dan penghargaan untuk meningkatkan dedikasi pegawai terhadap pekerjaan mereka.

Pelatihan teknologi menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kompetensi digital pegawai. Dengan memberikan pelatihan yang tepat, pegawai dapat memanfaatkan teknologi dengan lebih baik untuk mendukung pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini memberikan panduan praktis bagi organisasi untuk meningkatkan manajemen SDM. Dengan berfokus pada penguatan nilai-nilai etis, peningkatan keterlibatan kerja, dan pengembangan kompetensi digital, organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi teoritis dalam literatur tentang hubungan antara kepemimpinan etis, keterlibatan kerja, kompetensi digital, dan kinerja SDM. Temuan ini menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam pengelolaan SDM untuk mencapai hasil yang optimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan etis berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM). Pemimpin yang memiliki nilai-nilai etis, seperti integritas, keadilan, dan empati, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Implementasi nilai-nilai etis oleh pemimpin terbukti berkontribusi positif terhadap keterlibatan kerja dan kinerja SDM.

Selain itu, keterlibatan kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas SDM. Pegawai yang memiliki semangat (vigor), dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai target organisasi. Temuan ini memperkuat pentingnya program dan strategi organisasi untuk meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya.

Kompetensi digital, sebagai moderasi dalam penelitian ini, terbukti memperkuat hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja SDM. Pegawai dengan pemahaman teknologi digital yang baik lebih mampu memanfaatkan teknologi dalam mendukung tugas mereka, meningkatkan efisiensi, dan memastikan kualitas kerja. Namun, peningkatan keterampilan teknis dalam pengoperasian teknologi masih diperlukan untuk mengatasi beberapa kekurangan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengembangan kinerja SDM membutuhkan integrasi antara kepemimpinan etis, keterlibatan kerja, dan kompetensi digital. Ketiga elemen ini saling berinteraksi untuk menciptakan hasil yang optimal. Organisasi yang berfokus pada penguatan kepemimpinan etis, keterlibatan kerja, dan

kompetensi digital dapat meningkatkan daya saing mereka di era transformasi digital.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan wawasan penting bagi pengelolaan SDM di organisasi, khususnya dalam konteks digital. Dengan mengadopsi strategi yang berorientasi pada etika, keterlibatan, dan teknologi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, Wiwik Robiatul, Beta Oki Baliartati, and Muhammad Fadhil Fauzan. 2023. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Karyawan." *AKUNTABEL* 18(1):2021–2130.
- Aktürk, Esin Benhür. 2018. "Ethical Leadership." *Studies on Balkan and Near Eastern Social Sciences - Volume 2* (June):223–30. doi: 10.1177/097168580701300204.
- Al-Dmour, Rand, Omayma Yassine, and Ra'ed Masa'deh. 2018. "A Review of Literature on the Associations among Employee Empowerment, Work Engagement and Employee Performance." *Modern Applied Science* 12(11):313. doi: 10.5539/mas.v12n11p313.
- Andrian, Noviardy. 2020. "Pengaruh Employee Engagement Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit." *Journal Management* 19(3).
- ASHARI, Hamid Asna, Majid HEIDARI, and Saeed PARVARESH. 2014. "Improving SMTs Business Performance through Strategic Use of Information Communication Technology: ICT and Tourism Challenges and Opportunities." *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 4(3). doi: 10.6007/ijarafms/v4-i3/976.
- Asif, Muhammad, Miao Qing, Jinsoo Hwang, and Hao Shi. 2019. "Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach." *Sustainability (Switzerland)* 11(16). doi: 10.3390/su11164489.
- Bakirova Oynura. 2022. "HUMAN RESOURCES MANAGEMENT." *Uzbek Scholar Journal* 8(9):114–20.
- Bakker, Arnold B. 2011. "An Evidence-Based Model of Work Engagement." *Current Directions in Psychological Science* 20(4):265–69. doi: 10.1177/09637214111414534.
- Bakker, Arnold B. 2022. "The Social Psychology of Work Engagement: State of the Field." *Career Development International* 27(1):36–53. doi: 10.1108/CDI-08-2021-0213.
- Bello, Shukurat Moronke. 2012. *Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance*. Vol. 3.
- Bernardin, H. John, and Joyce E. A. Russel. 2013. *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Britt, Thomas W., James M. Dickinson, Tiffany M. Greene-Shortridge, and Eric S. McKibben. 2007. *Self-Engagement at Work*.
- Cascio, W. F. 2006. "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 7th Edition Tata McGraw-Hill." *Abnormal and Social Psychology* 62:401–7.
- Diana, Septi, and Agus Frianto. 2021. "Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ilmu Manajemen* 9:1205–1213.
- Dutch, Michael a. 2013. "A Symbiotic Framework of Human Resources, Organizational Strategy and Culture." *Amity Global Business Review* 8:9–14.
- Elisnawati, Masdar Mas'ud, and Abbas Selong. 2023. "Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan." *Journal on Education* 05(03):8308–23.
- Gabcanova, Iveta. 2012. "Human Resources Key Performance Indicators." *Journal of Competitiveness* 4(1):117–28. doi: 10.7441/joc.2012.01.09.
- Hayati, Neuneung Ratna, and Nina Nurani. 2021. *Strategic Human Resources Management And Organizational Performance: A Literature Review*. Vol. 12.
- Hertati, Lesi. 2015. "Competence of Human Resources, The Benefits of Information Technology

- on Value of Financial Reporting in Indonesia.” *Research Journal of Finance and Accounting* 6(8):12–18.
- Ilomäki, L., A. Kantosalo, and M. Lakkala. 2011. What Is Digital Competence?
- Kamilah, Maslahatun, Urjuan Mamduh, Ira Alvina Damayanti, and Mochammad Isa Anshori. 2023. “Ethical Leadership: Literature Study.” *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research* 2(4):655–80. doi: 10.55927/modern.v2i4.4753.
- Kaur, Prabhjot, and Amit Mittal. 2020. “Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment.” *The Open Psychology Journal* 13(1):115–22. doi: 10.2174/1874350102013010115.
- Li, Gang, Yingran Lu, and Robert G. Eliason. 2021. . “. ‘How Does Ethical Leadership Enhance Employee Creativity during the COVID-19 Pandemic in China?’” *Ethics & Behavior* 1–17. *Manajemen* 12(1):378–92.
- Marguna, Andi Milu. 2020. “PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL (e-Skills) TERHADAP KINERJA PUSTAKAWAN DI UPT PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS HASANUDDIN.” *JUPITER XVII*(2):104–28.
- Maudul, Angel, Riane Pio, and Roy F Runtuwene. 2018. “Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967.” *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 6(003).
- Mendy Andrian, and Ardi Ardi. 2022. “Pengaruh Servant Leadership Dan Digital Competence Terhadap Satisfaction Dan Work Performance Dengan Mediasi Work Di Sekolah XYZ Jakarta Barat.” *JIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* 5(9):3397– 3402.
- Montenegro, Marta, Rueda José, and Fernández Cerero. 2022. “Digital Competences for Teacher Professional Development. Systematic Review José María Fernández Batanero.” *European Journal of Teacher Education* 45(4):513–31.
- Nguyen, Nguyen Thi Thao, Nguyen Phong Nguyen, and Tu Thanh Hoai. 2021. “Ethical Leadership, Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: A Serial Mediation Model.” *Heliyon* 7(4). doi: 10.1016/j.heliyon.2021.e06809.
- Nguyen, Phong Thanh, Andri Yandi, and M. Rizky Mahaputra. 2020. “Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (a Study of Human Resource Management Literature Studies).” *Dinasti International Journal of Digital Business Management* 1(2):1–16. doi: 10.31933/DIJDBM.
- Noviaristanti, Siska. 2022. “Work–Life Balance in the Public Sector: The Effect of Work from Home and Work Engagement.” *Contemporary Research on Management and Business* 1(1):123–27.
- Othman, Noraini, and Aizzat Mohd Nasurdin. 2013. “Social Support and Work Engagement: A Study of Malaysian Nurses.” *Journal of Nursing Management* 21(8):1083–90. doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01448.x.
- Rabiul, Md Karim, Faridahwati Mohd Shamsudin, Tan Fee Yean, and Ataul Karim Patwary. 2023. “Linking Leadership Styles to Communication Competency and Work Engagement: Evidence from the Hotel Industry.” *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 6(2):425–46. doi: 10.1108/JHTI-09-2021-0247.
- Salma, Aderisma Nafisa, and Abdul Haeba Ramli. 2023. “Pengaruh Ethical Dan Transformational Leadership Terhadap Employee Creativity, OCB Dan Work Engagement Pada UMKM.” *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara (JPkMN)*.
- Sarwar, Huma, Muhammad Ishtiaq Ishaq, Anam Amin, and Roheel Ahmed. 2020. “Ethical Leadership, Work Engagement, Employees’ Well-Being, and Performance: A Cross-Cultural Comparison.” *Journal of Sustainable Tourism* 28(12):2008–26. doi: 10.1080/09669582.2020.1788039.
- Schaufeli, W. B. 2011. “Work Engagement : What Do We Know ?” *International OHP Workshop (December)*:1–60.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama. Spante, Maria, Sylvana Sofkova Hashemi, Mona Lundin, and Anne Algers. 2018. “Digital

- Competence and Digital Literacy in Higher Education Research: Systematic Review of Concept Use." *Cogent Education* 5(1):1–21.
- Stouten, Jeroen, Marius Van Dijke, and David De Cremer. 2012. "Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives." *Journal of Personnel Psychology* 11(1):1–6. doi: 10.1027/1866-5888/a000059.
- Sucahyowati, Hari, Andi Hendrawan, and Akademi Maritim Nusantara. 2020. PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT MK SEMARANG. Vol. 2.
- T, Puliwarna, S. Pantja Djati, and Elisabeth Tanti P. 2023. "The Effect of Digital Leadership, Organizational Culture, Digital Competence and Organization's Commitment on Organizational Performance: Information Technology System in Indonesian Navy." *International Journal of Scientific Research and Management* 11(04):4833–46. doi: 10.18535/ijstrm/v11i04.em06.
- Viete, Steffen, and Daniel Erdsiek. 2020. "Mobile Information Technologies and Firm Performance : The Role of Employee Autonomy." *Information Economics and Policy* 51:100863. doi: 10.1016/j.infoecopol.2020.100863.
- Vrchota, Jaroslav, Monika Mařiková, Petr Řehoř, Ladislav Rolínek, and Radek Toušek. 2020. "Human Resources Readiness for Industry 4.0." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(1). doi: 10.3390/joitmc6010003.
- Walumbwa, Fred O., David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman, and Amanda L. Christensen. 2011. "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115(2):204–13. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.11.002.
- Wang, Jue, Hae Ryong Kim, and Byung Jik Kim. 2021. "From Ethical Leadership to Team Creativity: The Mediating Role of Shared Leadership and the Moderating Effect of Leader-Member Exchange Differentiation." *Sustainability (Switzerland)* 13(20). doi: 10.3390/su132011280.
- Wardayati, Desiana Dwi. 2019. "THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE LOYALTY." *Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih, Ella Anastasya Sinambela, Samsul Arifin, Arif Rachman Putra, Mila Hariani, Mochamad Irfan, Yusuf Rahman Al Hakim, Fayola Issalillah* 24(3):11–28.
- Wijaya, Shierli. 2023. "PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DALAM MENCIPTAKAN WORK ENGAGEMENT KARYAWAN." *Jurnal Bina*
- Yu, Jiatong, and Taesoo Moon. 2021. "Impact of Digital Strategic Orientation on Organizational Performance through Digital Competence." *Sustainability (Switzerland)* 13(17). doi: 10.3390/su13179766.
- Zaim, Halil, Ahmet Demir, and Taylan Budur. 2021. *Ethical Leadership, Effectiveness and Team Performance: An Islamic Perspective*. Vol. 8.
- Zhao, Yu, Ana María Pinto Llorente, and María Cruz Sánchez Gómez. 2021. "Digital Competence in Higher Education Research: A Systematic Literature Review." *Computers and Education* 168. doi: 10.1016/j.compedu.2021.104212.