

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. *Ethical Leadership***

##### **2.1.1. Definisi *Ethical Leadership***

*Ethical leadership* mengacu pada aktivitas spesifik karyawan di tempat kerja dan hubungan interpersonal dengan pemimpin organisasi dan kolega (Junaidi, 2023). *Ethical leadership* juga dapat didefinisikan sebagai perilaku yang melibatkan norma-norma yang ditetapkan, baik melalui tindakan pribadi maupun interaksi antarpribadi. Lebih dari itu, *ethical leadership* juga melibatkan komunikasi dua arah, penguatan (*reinforcement*), dan pengambilan keputusan untuk mendorong perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai etis pada para pengikutnya (Brown et al., 2005). Brown (2005) juga mengatakan bahwa *ethical leadership* mengacu pada hubungan positif dengan perilaku pertimbangan, keadilan interaksional, kejujuran pemimpin, dan dimensi pengaruh ideal dari kepemimpinan. Menurut teori pertukaran sosial, keadilan, kepercayaan, dan keadilan seorang pemimpin terhadap pengikutnya dapat memberikan pengalaman psikologis yang luar biasa kepada individu dan membuat karyawan merasakan makna yang lebih besar dalam pekerjaannya (Rahmat & Seswandi, 2023).

##### **2.1.2. Prinsip *Ethical Leadership***

Menurut (Northouse, 2016) terdapat lima prinsip dalam *ethical leadership* yang masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

a. *Ethical leadership* menghormati orang lain.

Pemimpin yang menghormati orang lain memberi kebebasan dan tidak membatasi orang lain. menghormati orang lain menunjukkan kebutuhan dan persyaratan kreatif. Rasa hormat mencakup memberikan kredibilitas terhadap gagasan orang lain dan menggunakannya secara kolaboratif. Pemimpin harus mendorong pengikut untuk mengenali kebutuhan, moral, prinsip, dan komitmen mereka sendiri serta membantu mereka menghubungkannya dengan kebutuhan, nilai, dan tujuan pemimpin.

b. *Ethical leadership* melayani orang lain.

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin altruistik yang mengutamakan kesejahteraan bawahannya dalam rencana mereka. Di tempat kerja, perilaku pelayanan altruistik ditemukan dalam aktivitas seperti pendampingan, pembinaan, perilaku pemberdayaan, pembangunan tim, dan perilaku kewarganegaraan. Pemimpin yang beretika memiliki tanggung jawab utama untuk peduli dan melayani orang lain serta membuat keputusan yang menguntungkan.

c. *Ethical leadership* itu adil.

Pemimpin yang beretika mengatasi permasalahan kesetaraan, integritas, dan keadilan. Mereka menghargai memperlakukan bawahan secara setara. Keadilan mengharuskan para pemimpin untuk menempatkan isu keadilan sebagai pusat pengambilan keputusan. Sebagai aturan umum,

tidak seorang pun boleh menerima perlakuan atau pertimbangan khusus kecuali situasi memerlukannya.

d. *Ethical leadership* itu jujur.

Kejujuran dianggap sebagai salah satu kualitas terpenting yang harus dimiliki setiap orang, apa pun latar belakang atau kategorinya. Kejujuran, kebenaran, dan keadilan dinilai penting untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan. Kejujuran selalu memungkinkan kita menjalin hubungan dan hubungan yang benar dengan orang lain serta mengejar tujuan dan niat kita dengan cara yang benar.

e. *Ethical leadership* membangun komunitas.

Kepemimpinan melibatkan seseorang yang mempengaruhi sekelompok individu agar bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama. Tujuan bersama memerlukan pemimpin dan pengikut untuk sepakat dan bekerja sama. Pemimpin harus mempertimbangkan tujuan mereka sendiri dan tujuan para pengikutnya dan berusaha mencapai tujuan yang memuaskan kedua belah pihak. Sangat penting bagi para pemimpin dan pengikut untuk menyepakati persyaratan yang saling menguntungkan. Ketika terjadi perbedaan pendapat dan perbedaan pandangan, komunikasi harus dilakukan secara efektif dan damai.

#### **2.1.3. 4-V Model *Ethical Leadership***

Seorang pemimpin yang ingin mengembangkan keterampilan kepemimpinannya dapat dimulai dengan memunculkan dorongan batin untuk menegaskan nilai-nilai inti seseorang, mengembangkan visi tentang

bagaimana dunia dapat berubah dan menemukan suara pribadi untuk mengemukakan visinya. Maka dari itu, menurut (Kar, 2005) terdapat empat pilar atau yang disebut dengan 4-V model dari *ethical leadership* yang dijelaskan sebagai berikut:

a. *Values*

*Ethical leadership* dimulai dengan memahami dan menangani nilai-nilai inti individu. *Values* adalah istilah luas yang mengacu pada standar, prinsip, norma, moral, etika, dan keyakinan. Dengan terlebih dahulu menentukan nilai-nilai inti identitas seseorang, seseorang membuat keputusan di semua tingkat kehidupan pribadi dan sosial serta mulai mengasimilasi nilai-nilai unik.

b. *Vision*

Visi adalah kemampuan untuk menerjemahkan tindakan, kegiatan, dan fungsi seseorang menjadi kenyataan apa yang seharusnya, terutama ketika melayani orang lain. Orang menjalankan tugas dan fungsinya dengan motif utama untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Oleh karena itu, penting untuk memperjelas visi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

c. *Voice*

Mengekspresikan pendapat adalah proses mengkomunikasikan visi kepada orang lain dengan cara yang otentik dan persuasif yang menginspirasi serta memotivasi orang lain untuk mengambil tindakan. Penting bagi para pemimpin untuk mengungkapkan kebenaran dan

berkomunikasi dengan individu mengenai tanggung jawab pekerjaan mereka.

d. *Virtue*

Seorang pemimpin harus secara sadar berusaha melakukan apa yang benar dan baik. Dengan demikian, manusia akan mengembangkan karakter yang mulia. Secara khusus, kebajikan berarti kebaikan bersama. Para pemimpin yang etis menanyakan bagaimana nilai-nilai, visi, dan suara mereka selaras dengan kebaikan bersama.

## **2.2. Knowledge Sharing**

### **2.2.1. Definisi Knowledge Sharing**

*Knowledge sharing* merupakan sebuah proses interaktif di mana individu-individu berinteraksi satu sama lain dengan saling percaya, dengan tujuan untuk mencari serta mengembangkan pengetahuan dan informasi. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat membantu menciptakan kerangka pemahaman baru yang mendukung solusi kreatif (Muizu et al., 2018). Menurut Davenport & Prusak (1998) *Knowledge sharing* adalah serangkaian kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja kelompok ketika suatu informasi atau pengetahuan diketahui oleh beberapa anggota. *Knowledge sharing* bisa juga dijelaskan sebagai sebuah proses interaktif yang berkesinambungan yang memfasilitasi transfer pengetahuan dari para karyawan ke dalam proses bisnis dengan menggunakan komunikasi yang efektif. Dalam proses ini, berbagai saluran komunikasi dimanfaatkan untuk menciptakan pengalaman baru dalam konteks pengetahuan, memberikan

perspektif baru terhadap proses, serta memungkinkan penemuan-penemuan pengetahuan baru (Olan et al., 2016). *Knowledge sharing* adalah elemen krusial dalam dinamika perusahaan, di mana ia dapat dianggap sebagai salah satu sumber daya inti yang dimiliki perusahaan. *Knowledge sharing* juga merupakan sebuah donasi pengetahuan, yang berarti pemilik pengetahuan menyampaikan pengetahuannya kepada orang lain. *Knowledge sharing* tersebut akan memberikan manfaat bagi karyawan dengan memberikan kesempatan pendidikan dan pembelajaran serta memperluas pengetahuan pribadi mereka (Wu & Lee, 2020). Menurut teori COR, karyawan harus memiliki motivasi yang tinggi untuk mengumpulkan pengetahuan karena pengetahuan merupakan sumber daya yang penting (Hobfoll, 1989). Dari penjelasan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* merupakan cara yang baik guna mengumpulkan pengetahuan karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar satu sama lain. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan tidak hanya sekedar berbagi sumber daya, tetapi juga memperoleh perolehan sumber daya.

### **2.2.2. Dimensi *Knowledge Sharing***

Menurut (Nahapiet et al., 1998) *knowledge sharing* dibagi menjadi tiga dimensi yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Structural knowledge sharing*

Dimensi *structural knowledge sharing* merupakan ikatan jaringan dan komunikasi antar anggota jaringan sosial. Jejaring sosial berfungsi sebagai media arus informasi dan pertukaran sumber daya. Interaksi

tatap muka melalui pertemuan, kerja tim, email, atau forum diskusi online memfasilitasi akses ke berbagai sumber pengetahuan di antara karyawan, dan praktik semacam itu membangun kapasitas kelompok melalui konstruksi dan berbagi pengetahuan.

## 2. *Relational knowledge sharing*

*Relational knowledge sharing* didefinisikan sebagai kepercayaan, norma, dan komitmen dalam organisasi berdasarkan hubungan karyawan. Kebutuhan sosial misalnya keramahan, persetujuan, dan prestise mempengaruhi nilai-nilai dan perilaku karyawan menuju rasa hormat dan persahabatan, dan membangun kepercayaan.

## 3. *Cognitive knowledge sharing*

*Cognitive knowledge sharing* mengacu pada sumber daya yang memungkinkan interpretasi dan berbagi makna dalam suatu organisasi. Dengan mengakses sumber daya ini, karyawan dapat dengan mudah memanfaatkan pengetahuan orang lain secara diam-diam. Bahasa atau visi yang sama mendukung pemahaman bersama tentang kesatuan tujuan dan norma perilaku dalam situasi sosial. Dalam organisasi, berbagi visi dan nilai memperkuat aspek kognitif dari *knowledge sharing*.

## **2.3. Work Engagement**

### **2.3.1. Definisi Work Engagement**

Schaufeli & Salanova (2011) mengatakan bahwa *work engagement* adalah kebalikan dari *burnout* yang dapat didefinisikan sebagai pemenuhan

yang positif dan bekerja menuju karakter dan komitmen yang positif. Menurut Özsungur (2019) *work engagement* merupakan sumber daya positif dalam hubungan bisnis, dan naluri karyawan menciptakan sumber daya pribadi seiring berjalannya waktu yang memperkuat hubungan bisnis. Sementara Albrecht (2015) mengatakan bahwa *work engagement* dimanifestasikan sebagai energi, keterlibatan, dan upaya yang terfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Mostafa & Abed El-Motalib (2020) mengidentifikasi *work engagement* pada sektor publik sangatlah penting. *Work engagement* merupakan kondisi dimana karyawan memiliki pikiran yang positif dan motivasi yang tinggi dalam hal pekerjaan. Mostafa & Abed El-Motalib (2020) juga mengatakan bahwa *work engagement* bisa dikenali melalui tiga ciri utama: kegigihan (*vigor*), ketulusan (*dedication*), dan keterlibatan sepenuhnya (*absorption*). *Vigor* mengacu pada tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental, dan keinginan untuk mengerahkan upaya dalam tugas-tugas pekerjaan. *Dedication* mengacu pada perasaan antusias terhadap pekerjaan seseorang dan sangat terlibat didalamnya. *Absorption* mengacu pada berkonsentrasi penuh dan menikmati apa yang sedang dikerjakannya.

#### 2.4. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
-----	---------------------------	-------------------	---------------------	-------

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1.	<i>The role of ethical leadership to employees work engagement: a social learning theory perspective.</i> (Junaidi, 2023)	Structural equation modelling (SEM).	Independen: <i>Ethical Leadership</i>  Dependen: <i>Work Engagement</i>  Mediator: <i>Trust, Knowledge Sharing, Job Satisfaction</i>	<i>Ethical leadership</i> memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>trust, knowledge sharing, dan job satisfaction</i> . <i>Trust, knowledge sharing, dan job satisfaction</i> memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>work engagement</i> . <i>Trust, knowledge sharing, dan job satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>work engagement</i> secara signifikan dan positif.
2.	<i>Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates?.</i> (Adnan et al., 2020)	Structural equation modelling (SEM).	Independen: <i>Ethical Leadership</i>  Dependen: <i>Work Engagement</i>  Mediator: <i>Work Spirituality</i> .	<i>Ethical leadership</i> dan <i>work spirituality</i> memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>work engagement</i> . <i>Work spirituality</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>work engagement</i> secara signifikan dan positif.
3.	<i>Knowledge sharing in public organizations in Pakistan: leaders' ethical role and psychological capital of employees.</i> (Amber et al.,	Structural equation modelling (SEM).	Independen: <i>Ethical Leadership</i>  Dependen: <i>Knowledge Sharing</i>	<i>Ethical leadership</i> memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>knowledge sharing</i> .

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
	2022)			
4.	<i>Ethical leadership, intrapreneurship, service innovation performance and work engagement in chambers of commerce and industry.</i> (Özsungur, 2019)	Structural equation modelling (SEM).	Independen: <i>Ethical Leadership</i>  Dependen: <i>Entrepreneurship, Employee Service Innovation Behaviour, Development of New Service.</i>  Mediator: <i>Work Engagement</i>	<i>Ethical leadership</i> memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Entrepreneurship, Employee Service Innovation Behaviour, dan Development of New Service. Work engagement</i> memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap <i>Entrepreneurship, Employee Service Innovation Behaviour, dan Development of New Service. Work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>Entrepreneurship, Employee Service Innovation Behaviour, dan Development of New Service.</i>
5.	<i>Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths.</i> (Bavik et al., 2018)	Structural equation modelling (SEM).	Independen: <i>Ethical Leadership</i>  Dependen: <i>Knowledge sharing</i>  Mediator: <i>Moral Identity</i>	<i>Ethical leadership</i> memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>knowledge sharing</i> dengan atau tanpa <i>moral identity</i> sebagai mediator.
6.	<i>It's a knowledge centric world!</i>	Structural equation	Independen: <i>Ethical Leadership,</i>	<i>Ethical leadership</i> memberikan

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
	<i>Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator</i> (Goswami & Agrawal, 2023)	modelling (SEM).	<i>psychological capital</i> Dependen: <i>Knowledge Sharing, knowledge creation</i> Moderator: <i>Shared Goals</i>	pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>psychological well-being, knowledge sharing, dan creation process.</i>
7.	<i>Ethical leadership and knowledge sharing: The effects of positive reciprocity and moral efficacy.</i> (Su et al., 2021)	AMOS 24.0 dan SPSS 21.0	Independen: <i>Ethical Leadership</i> Dependen: <i>Knowledge sharing</i> Mediator: <i>Positive Reciprocity, Moral Efficacy</i>	<i>Ethical leadership</i> memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap <i>knowledge sharing. Positive Reciprocity dan moral efficacy</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>knowledge sharing</i> secara signifikan dan positif.
8.	<i>How ethical leadership promotes knowledge sharing a social identity approach</i> (Wu, 2021)	<i>Path analysis dan bootstrapping Mplus program</i>	Independen: <i>Ethical Leadership</i> Dependen: <i>Knowledge sharing</i> Mediator: <i>Group Identification, Relation Identification, Organizational Identification</i>	<i>Ethical leadership</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>knowledge sharing. Group identification dan organizational identification</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>knowledge sharing.</i>
9.	<i>Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the</i>	AMOS 23.0	Independen: <i>Ethical Leadership</i> Dependen: <i>Work Engagement</i>	<i>Work meaningfulness</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>work engagement</i> secara

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
	<i>public sector.</i> (Mostafa & Abed El-Motalib, 2020)		Moderator: <i>Work Meaningfulness</i>	signifikan dan positif. <i>Work meaningfulness</i> memoderator hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>work engagement</i> secara signifikan dan positif.
10.	<i>Work engagement, affective commitment, and career satisfaction: the mediating role of knowledge sharing in context of SIEs.</i> (Singh, 2022)	SPSS 23.0 dan AMOSS 24.0	Independen: <i>Work Engagement</i>  Dependen: <i>Affective Commitment, Career Satisfaction</i>  Mediator: <i>Knowledge Sharing</i>	<i>Work engagement</i> memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap <i>knowledge sharing</i> . <i>Knowledge sharing</i> memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap <i>affective commitment</i> dan <i>career satisfaction</i> . <i>Knowledge sharing</i> memediasi hubungan antara <i>work engagement, affective commitment, dan career satisfaction</i> .
11.	<i>Ethical leadership and knowledge sharing: The impacts of prosocial motivation and two facets of conscientiousness.</i> (Xia & Yang, 2020)	Structural equation modelling (SEM).	Independen: <i>Ethical Leadership</i>  Dependen: <i>Knowledge Sharing</i>  Mediator: <i>Prosocial Motivation</i>  Moderator: <i>Conscientiousness: Dutifulness Achievement Striving</i>	<i>Ethical leadership</i> memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap <i>knowledge sharing</i> . <i>Prosocial motivation</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dan <i>knowledge sharing</i> . <i>Dutifulness</i> dan <i>achievement striving</i> memoderasi hubungan antara <i>prosocial motivation</i>

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
				dan <i>knowledge sharing</i> . <i>Dutifulness</i> dan <i>achievement striving</i> memoderasi hubungan mediasi antara <i>prosocial motivation</i> , <i>ethical leadership</i> , dan <i>knowledge sharing</i> .

## 2.5. Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1. Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap *Knowledge Sharing*

*Ethical leadership* merupakan suatu gaya kepemimpinan yang menggunakan norma dan moral sebagai dasar untuk memimpin anggota dalam suatu organisasi. *Ethical leadership* sangat menghargai perilaku etis dan menerapkan standar etika dalam lingkungan kerja (Su et al., 2021). *Ethical leadership* otomatis akan memberikan dampak moral kepada anggota-anggotanya seperti sikap dan kebiasaan yang positif. Ketika anggota merasakan rasa identitas organisasi dan telah mencapai keuntungan, mereka bersedia untuk membalas organisasi mereka melalui upaya aktif, seperti melakukan *knowledge sharing* (Qin et al., 2020). Kepemimpinan telah terbukti menjadi faktor penting yang mempengaruhi *knowledge sharing* antar karyawan (Kim & Yun, 2015). Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa *ethical leadership* memiliki dampak positif terhadap *knowledge sharing* (Bavik et al., 2018; Junaidi, 2023; Su et al., 2021; Wu, 2021). Mengingat *knowledge sharing* merupakan sifat etis, pada penelitian

ini menyatakan bahwa *ethical leadership* dapat memprediksi *knowledge sharing* anggotanya. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hipotesis pertama:

**H1: *Ethical leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *knowledge sharing***

### **2.5.2. Pengaruh *Ethical Leadership* Terhadap *Work Engagement***

*Work engagement* merupakan kondisi dimana seorang individu melakukan hal positif terkait pekerjaan yang dilakukannya dalam organisasi yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja dan komitmen. Menurut (Adnan et al., 2020) *work engagement* pada karyawan akan tinggi ketika mereka menganggap pemimpin mereka bertindak secara etis. *Ethical leadership* memberikan anggotanya komunikasi terbuka dan memperjelas tujuan dari organisasi serta ekspektasi yang diharapkan, sehingga akan meningkatkan *work engagement* dari karyawan. Menurut beberapa penelitian, *ethical leadership* memberikan dampak yang positif terhadap *work engagement* (Junaidi, 2023; Adnan et al., 2020; Mostafa & Abed El-Motalib, 2020; Özsungur, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hipotesis kedua:

**H2 : *Ethical leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work engagement***

### **2.5.3. Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Work Engagement***

*knowledge sharing* merupakan komunikasi yang dilakukan oleh kedua belah pihak yang bertujuan untuk berbagi pengetahuan dan informasi.

Menurut (Junaidi et al., 2020) semakin banyak perusahaan global yang mengembangkan peluang untuk bertukar informasi dan pengetahuan yang akan berdampak langsung pada hasil kerja. *Knowledge sharing* memberikan dampak yang sangat kuat kepada *work engagement* (Singh, 2022). Penelitian lainnya juga menemukan bahwa *knowledge sharing* memberikan pengaruh yang positif terhadap *work engagement* (Junaidi, 2023; Xia & Yang, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hipotesis ketiga:

**H3 : *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work engagement***

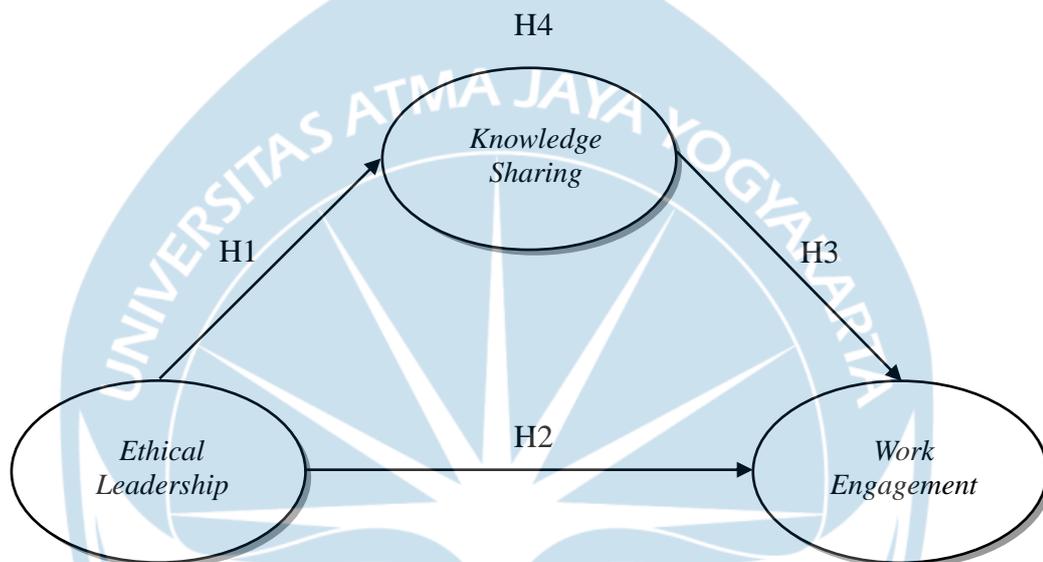
#### **2.5.4. Peran *Knowledge Sharing* Sebagai Mediator Hubungan Antara *Ethical Leadership* Dengan *Work Engagement***

Dari pernyataan hipotesis-hipotesis sebelumnya, *ethical leadership* dapat memberikan pengaruh pada *knowledge sharing* yang kemudian *knowledge sharing* memberikan pengaruh kepada *work engagement*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung *ethical leadership* dapat memberikan pengaruh pada *work engagement* melalui *knowledge sharing*. Menurut (Junaidi, 2023; Singh, 2022; Xia & Yang, 2020) menyatakan bahwa *ethical leadership* memberikan pengaruh pada *work engagement* melalui *knowledge sharing*. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan hipotesis keempat:

**H4 : *Knowledge sharing* memediasi pengaruh antara *ethical leadership* dan *work engagement*.**

## 2.6. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk meneliti keterkaitan antara *ethical leadership*, *knowledge sharing*, dan *work engagement* adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

Sumber: Junaidi (2023) yang dimodifikasi

Menurut (Rahmat & Seswandi, 2023) *ethical leadership* dapat meningkatkan *work engagement*. *Ethical leadership* akan membentuk lingkungan kerja yang positif dan membangun hubungan yang sehat di antara para karyawan karena pada dasarnya gaya kepemimpinan tersebut dilakukan sesuai dengan norma dan moral yang ada. Sehingga, perusahaan atau organisasi harus menerapkan *ethical leadership* yang benar untuk meningkatkan *work engagement*. *Ethical leadership* juga mampu menginspirasi karyawan dengan visi etis yang mereka miliki, serta memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif di

lingkungan kerja. (Engelbrecht et al., 2014) juga menyatakan bahwa *ethical leadership* akan memberikan dampak positif dan menguntungkan terhadap *work engagement* karyawan.

Selain *ethical leadership*, *work engagement* juga dipengaruhi oleh faktor lain. (Junaidi, 2023) menyatakan bahwa *knowledge sharing* memberikan pengaruh yang kuat dan salah satu faktor meningkatkan *work engagement* karyawan. *Knowledge sharing* dapat meningkatkan tingkat *work engagement*. *Knowledge sharing* dan *ethical leadership* memiliki keterkaitan satu sama lain. Dengan diterapkannya *ethical leadership*, hambatan struktural dalam organisasi dapat menurun, kemudian dari menurunnya hambatan struktural tersebut akan tercipta kebebasan karyawan untuk memberikan dan menyebarkan ide. Kebebasan tersebut akan membentuk *knowledge sharing* pada lingkungan kerja.