

HUBUNGAN ANTARA *ETHICAL LEADERSHIP* DAN *WORK ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI KANTOR DISTRIK NAVIGASI JAWA TENGAH

Nashafwa Aulia¹, Unika Prihatsanti¹

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof Mr. Sunario, Tembalang, Semarang 50275

E-mail : nashaaulia09@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *ethical leadership* dan *work engagement* pada pegawai Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah. *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan konsentrasi penuh dalam pekerjaan. Sementara itu, *ethical leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan moralitas, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Subjek penelitian berjumlah 151 pegawai (Laki-laki = 60,9%, Perempuan = 39%) dengan teknik *convenience sampling*. Pengumpulan data menggunakan *Ethical Leadership Scale* (10 item valid; $\alpha = 0,891$) dan *Utrecht Work Engagement Scale-9* (8 item valid; $\alpha = 0,852$). Uji hipotesis menggunakan analisis korelasi *Spearman's Rho* menunjukkan hubungan positif signifikan ($r_s = 0,464$; $p < 0,001$). Hasil penelitian membuktikan adanya hubungan positif antara *ethical leadership* dan *work engagement*. Artinya, semakin tinggi tingkat *ethical leadership* yang diterapkan pimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* pegawai Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah.

Kata kunci : *ethical leadership, work engagement, pegawai sektor publik*

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ETHICAL LEADERSHIP AND WORK
ENGAGEMENT AMONG EMPLOYEES OF THE CENTRAL JAVA
NAVIGATION DISTRICT OFFICE**

Nashafwa Aulia¹, Unika Prihatsanti¹

¹Faculty of Psychology Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Sreet., Tembalang, Semarang, 50275

E-mail : nashaaulia09@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between ethical leadership and work engagement among employees of the Central Java Navigation District Office. Work engagement is conceptualized as a positive psychological state characterized by vigor, dedication, and absorption in one's work. Ethical leadership, in turn, refers to a leadership style that emphasizes morality, honesty, fairness, and accountability. The research sample comprised 151 employees (male = 60.9%; female = 39%), obtained through a convenience sampling technique. Data were collected using the Ethical Leadership Scale (10 valid items; $\alpha = 0.891$) and the Utrecht Work Engagement Scale-9 (8 valid items; $\alpha = 0.852$). Hypothesis testing was conducted using Spearman's rank-order correlation analysis, which revealed a statistically significant positive relationship ($r = 0.464$; $p < 0.001$). These findings provide empirical support for a positive association between ethical leadership and work engagement, indicating that higher levels of ethical leadership exhibited by supervisors correspond to higher levels of work engagement among employees of the Central Java Navigation District Office.

Keywords: *ethical leadership, work engagement, public sector employees*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Penelitian terkait *work engagement* terus berkembang dalam beberapa tahun terakhir seiring dengan semakin diakuinya peran keterlibatan kerja dalam menentukan keberhasilan organisasi. Sejumlah penelitian secara konsisten menegaskan bahwa *work engagement* berperan penting dalam mendukung kinerja, produktivitas, serta pencapaian tujuan organisasi (Bakker dkk., 2023; Habiba dkk., 2019; Schaufeli dkk., 2002). Perhatian terhadap *work engagement* semakin meningkat karena keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga pada komitmen emosional dan keterlibatan penuh pegawai terhadap pekerjaannya.

Work engagement menggambarkan kondisi positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) terhadap pekerjaan yang dilakukan (Schaufeli dkk., 2002). Pegawai dengan *work engagement* tinggi umumnya menunjukkan energi dan semangat kerja yang kuat (*vigor*), keterlibatan penuh disertai antusiasme dan rasa bangga terhadap pekerjaannya (*dedication*), serta penghayatan yang mendalam hingga waktu terasa berlalu begitu cepat saat menjalankan tugas (*absorption*) (Schaufeli dkk., 2002). Selain itu, pegawai yang *engaged* cenderung menunjukkan inisiatif yang tinggi, jarang absen tanpa alasan, dan memiliki kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan *work engagement* rendah cenderung

memperlihatkan gejala seperti seringnya ketidakhadiran (*absenteeism*), penurunan produktivitas, berkurangnya inisiatif dalam bekerja, sikap pasif dalam koordinasi atau rapat, serta meningkatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) (Bakker & Demerouti, 2007; Habiba dkk., 2019).

Karena perannya yang strategis, *work engagement* menjadi aspek yang penting untuk dipahami dan dijaga oleh setiap organisasi. Laporan *State of the Global Workplace* dari Gallup menunjukkan bahwa proporsi pegawai yang *engaged* secara global terus menurun dalam beberapa tahun terakhir, dari 23% pada 2022 menjadi hanya 20% pada 2025 (Gallup, 2026). Angka tersebut mengandung implikasi yang perlu dicermati, yaitu bahwa mayoritas pegawai justru berada pada kategori tidak terikat (*not engaged*) sebesar 64% dan tidak terikat secara aktif (*actively disengaged*) sebesar 16% (Gallup, 2026). Dengan kata lain, sekitar delapan dari sepuluh pegawai di dunia belum benar-benar terlibat dengan pekerjaannya. Hanya sebagian kecil pegawai yang bekerja dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan penuh, sementara sebagian besar lainnya cenderung bekerja secara pasif atau bahkan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja bukanlah sesuatu yang terbentuk dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor di dalam organisasi. Oleh sebab itu, memahami faktor-faktor yang mendorong terbentuknya *work engagement* menjadi hal yang penting, khususnya bagi organisasi yang ingin membangun dan mempertahankan keterlibatan kerja pegawainya.

Pada instansi pemerintah atau organisasi publik, *work engagement* memiliki makna yang lebih luas karena tidak hanya berdampak pada hasil kerja, tetapi juga

pada kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pegawai sektor publik berperan penting dalam menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah melalui pelayanan yang cepat, akurat, dan berintegritas. Namun, sektor publik memiliki karakteristik yang khas, seperti sistem birokrasi yang relatif kaku, keterbatasan penghargaan kerja, serta terbatasnya partisipasi dalam pengambilan keputusan, yang berpotensi memengaruhi keterlibatan kerja pegawai (Mostafa & Abed El-Motalib, 2018).

Struktur birokrasi yang panjang dan kaku kadang menimbulkan rasa terbatasnya ruang gerak, sehingga pegawai merasa kurang memiliki kesempatan untuk mengekspresikan ide atau inovasi dalam bekerja. Selain itu, sistem penghargaan di instansi pemerintah seringkali lebih menekankan masa kerja daripada kinerja, yang dapat menurunkan semangat kerja pegawai yang berorientasi pada hasil. Karakteristik tersebut menjadikan upaya untuk memahami dan memelihara *work engagement* di lingkungan instansi pemerintah sebagai hal yang penting dan menarik untuk dikaji. Zahari dan Kaliannan (2023) menjelaskan bahwa korelasi antara *work engagement* dan berbagai sikap kerja lainnya justru lebih kuat pada pegawai sektor publik dibandingkan pegawai sektor swasta, sehingga kajian pada konteks ini memiliki nilai strategis tersendiri. Meskipun demikian, Fletcher dkk. (2020) menegaskan adanya kesenjangan konteks (*context gap*) dalam kajian keterlibatan kerja di sektor publik, yaitu masih terbatasnya penelitian yang mempertimbangkan karakteristik khas organisasi publik secara memadai. Kesenjangan serupa juga diungkapkan oleh Brennan dkk. (2024) yang menyatakan bahwa penelitian mengenai bagaimana dan kapan kualitas hubungan atasan dan

bawahan memengaruhi *work engagement* pada berbagai konteks dan kategori pegawai sektor publik masih tergolong langka.

Relevansi *work engagement* juga terus dibuktikan pada konteks instansi pemerintah. Tinjauan literatur sistematis yang dilakukan Zahari dan Kaliannan (2023) menegaskan bahwa keterikatan kerja menjadi isu krusial pada sektor publik karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pada konteks Indonesia, penelitian terhadap 340 pegawai negeri sipil menunjukkan bahwa *work engagement* merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya pada sektor publik yang menempatkan kualitas layanan sebagai prioritas utama, meskipun mempertahankan tingkat keterikatan kerja yang tinggi masih menjadi tantangan dalam konteks organisasi birokratis (Nio, 2026). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kajian mengenai *work engagement* pada pegawai instansi pemerintah tetap relevan untuk diteliti hingga saat ini.

Salah satu sektor pelayanan publik yang menuntut keterlibatan kerja tinggi adalah sektor transportasi laut, khususnya dalam pengelolaan pelabuhan. Pelabuhan merupakan simpul penting dalam sistem transportasi laut yang berfungsi sebagai pintu gerbang utama bagi arus logistik dan mobilitas penumpang. Salah satunya merupakan Pelabuhan Tanjung Emas, yang terletak di Semarang, Jawa Tengah. Pelabuhan ini berperan sebagai gerbang utama perdagangan maritim di wilayah Jawa. Berdasarkan data PT. Pelindo Multi Terminal, arus logistik di Pelabuhan Tanjung Emas pada semester I tahun 2025 mengalami pertumbuhan sebesar sembilan persen.

Konteks ini menjadikan peran instansi pelayanan publik di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, khususnya Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah, sangat penting. Instansi ini bertanggung jawab mengoperasikan sarana bantu navigasi pelayaran, memelihara alur, serta memastikan keselamatan kapal di perairan sekitar pelabuhan. Sebagai lembaga pelayanan publik, kantor distrik navigasi memegang tanggung jawab besar dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai standar layanan yang telah ditetapkan. Untuk dapat memberikan pelayanan yang efektif dan bermutu, pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut membutuhkan pegawai yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi, karena keterlibatan kerja menjadi faktor kunci dalam memastikan kinerja dan mutu pelayanan publik.

Pekerjaan di bidang navigasi laut menuntut ketelitian, kedisiplinan tinggi, koordinasi antar divisi, serta kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan karena berkaitan langsung dengan keselamatan kapal dan awaknya. Beratnya beban kerja, risiko tinggi, serta tekanan administratif dari sistem birokrasi dapat memengaruhi semangat dan keterlibatan pegawai. Jika *work engagement* menurun, kualitas pelayanan publik dan keselamatan pelayaran juga dapat terganggu, misalnya keterlambatan dalam pemeliharaan sarana bantu navigasi atau ketidaktepatan dalam pemantauan alur pelayaran yang dapat menimbulkan risiko serius bagi kapal yang melintas.

Konsekuensi dari pegawai yang tidak *engaged* pada instansi ini bersifat jauh lebih serius dibandingkan organisasi pada umumnya. Pada perusahaan swasta, rendahnya keterlibatan kerja pegawai umumnya berdampak pada menurunnya produktivitas, melemahnya daya saing, dan kerugian materiel yang pada dasarnya

masih dapat dipulihkan. Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah berada pada posisi yang berbeda. Sebagai instansi yang menjamin keselamatan pelayaran, taruhan dari rendahnya keterlibatan kerja pegawainya adalah keselamatan nyawa manusia sekaligus kelancaran roda ekonomi maritim, mengingat Pelabuhan Tanjung Emas merupakan gerbang utama perdagangan maritim di wilayah Jawa yang melayani jalur pelayaran internasional.

Ketiadaan keterlibatan kerja tersebut dapat ditelusuri melalui aspek *work engagement* itu sendiri. Ketika pegawai pada unit Alur Pelayaran atau unit Telekomunikasi Pelayaran kehilangan semangat (*vigor*) dalam bertugas, pemeriksaan rutin sarana bantu navigasi pelayaran berpotensi terabaikan dan pelaporan kerusakan rambu laut atau menara suar menjadi terlambat. Sementara itu, hilangnya penghayatan dan fokus (*absorption*) saat bertugas dapat menyebabkan kelalaian dalam pemantauan alur pelayaran, ketidakcermatan dalam membaca pergerakan kapal, serta keterlambatan penyampaian informasi keselamatan pelayaran kepada kapal yang melintas. Mengingat sarana bantu navigasi berfungsi sebagai penuntun keselamatan kapal dan sistem telekomunikasi pelayaran menjadi sarana komunikasi utama dalam situasi darurat, kelalaian sekecil apa pun berpotensi menimbulkan kecelakaan laut, tumpahan muatan berbahaya, terganggunya arus logistik nasional, hingga jatuhnya korban jiwa. Kondisi inilah yang menjadikan *work engagement* pada instansi ini bukan sekadar aspek pendukung kinerja, melainkan sesuatu yang wajib diteliti dan dijaga demi terjaminnya keselamatan pelayaran serta kelancaran aktivitas ekonomi maritim di Jawa Tengah. Penelitian pada sektor maritim menunjukkan bahwa *work engagement* berperan penting dalam

membentuk perilaku keselamatan (*safety behavior*), di mana rendahnya keterlibatan kerja disertai kelelahan kerja berhubungan dengan menurunnya perilaku keselamatan pada pekerja di lingkungan kerja yang bersifat *safety-critical* (Di Tecco dkk., 2026). Temuan tersebut menegaskan bahwa pada organisasi yang bertanggung jawab atas keselamatan pelayaran, keterlibatan kerja pegawai memiliki keterkaitan langsung dengan terjaganya standar keselamatan operasional.

Hasil penggalan informasi awal pada Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah memperkuat indikasi tersebut. Permasalahan utama yang dihadapi adalah keterbatasan sumber daya manusia. Hal ini disebabkan oleh proses rekrutmen pegawai kantor distrik navigasi yang mengikuti mekanisme rekrutmen pegawai Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, sehingga kantor harus mengikuti kuota yang ditetapkan pemerintah meskipun telah memiliki kriteria tersendiri. Selain itu, pelaksanaan rekrutmen hanya mengikuti *timeline* pemerintah, sementara jumlah pegawai yang memasuki masa pensiun pada periode tertentu dapat melebihi jumlah pegawai baru yang diterima. Akibatnya, beban kerja pegawai yang ada menjadi semakin tinggi karena harus menutupi kekurangan tenaga kerja, kondisi yang berpotensi menurunkan semangat dan keterlibatan kerja pegawai apabila tidak diimbangi dengan dukungan kepemimpinan yang memadai.

Selain permasalahan keterbatasan sumber daya manusia, penggalan informasi awal juga menemukan adanya fenomena sebagian pegawai yang belum hadir tepat waktu sesuai jam kerja kantor. Kondisi tersebut perlu mendapat perhatian karena ketidaktepatan waktu kehadiran merupakan salah satu indikasi perilaku yang muncul pada pegawai dengan tingkat *work engagement* yang rendah.

Pegawai yang kurang terlibat secara psikologis dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan menurunnya komitmen terhadap aturan kerja, salah satunya tercermin melalui perilaku keterlambatan dan ketidakhadiran (*absenteeism*) (Bakker & Demerouti, 2007; Habiba dkk., 2019). Pada instansi yang menuntut kesiapsiagaan dan ketepatan waktu seperti Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah, perilaku tersebut berpotensi mengganggu kelancaran koordinasi antar divisi serta kesiapan pelaksanaan tugas operasional di lapangan. Fenomena ini memperkuat pentingnya mengkaji faktor-faktor yang dapat mendorong keterlibatan kerja pegawai pada instansi tersebut.

Kondisi tersebut menjadikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mampu mempertahankan *work engagement* di tengah tekanan kerja sebagai sesuatu yang penting untuk dikaji. Tingginya beban kerja dan keterbatasan sumber daya manusia tidak selalu berbanding lurus dengan rendahnya keterlibatan kerja pegawai, karena keterlibatan kerja seseorang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang bersifat mendukung, salah satunya adalah kualitas kepemimpinan yang dirasakan pegawai dalam kesehariannya (Bakker & Demerouti, 2007).

Oleh karena itu, penting bagi instansi publik untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* pegawainya. Salah satu kerangka yang banyak digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor tersebut adalah model *Job Demands–Resources* (JD-R), yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*), sumber daya pekerjaan (*job resources*), dan sumber daya personal (*personal resources*) (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker dkk., 2023). *Job resources* mencakup aspek

seperti otonomi, umpan balik kinerja, dukungan sosial, serta dukungan dan bimbingan dari atasan, sedangkan *personal resources* meliputi efikasi diri dan resiliensi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang bersumber dari atasan, seperti perilaku mendengarkan secara empatik (Jonsdottir & Kristinsson, 2020) serta *supervisory coaching* dan umpan balik kinerja (Lee dkk., 2018), berperan penting dalam meningkatkan *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama, karena pemimpin tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga memotivasi, memberi teladan, dan menumbuhkan rasa percaya di antara anggota organisasi (Brown dkk., 2005). Dalam lingkungan kerja seperti Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah, hubungan antara pemimpin dan pegawai memiliki peran yang sangat penting.

Lebih lanjut, pemimpin organisasi publik dituntut untuk memiliki profesionalisme, integritas, dan akuntabilitas yang tinggi. Mereka tidak hanya dituntut mencapai target kinerja, tetapi juga menjaga nilai-nilai moral dan etika pelayanan publik. Di tengah tuntutan tersebut, gaya kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai etis atau yang dikenal sebagai *ethical leadership* menjadi pendekatan yang relevan. Menurut Brown dkk. (2005), *ethical leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan moralitas, kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab dalam setiap tindakan pemimpin. Pemimpin etis tidak hanya menunjukkan perilaku moral dalam kehidupan pribadi, tetapi juga bertindak sebagai pengelola moral dalam organisasi dengan memberikan teladan, menetapkan

standar perilaku, dan menegakkan nilai-nilai etika dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Ethical leadership berpengaruh kuat terhadap *work engagement* karena menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan rasa aman psikologis. Engelbrecht dkk. (2017) menjelaskan bahwa pemimpin etis mampu membangun kepercayaan yang tinggi antara atasan dan bawahan. Ketika pegawai percaya pada pemimpinnya, mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Hal ini sejalan dengan temuan Norina dan Sary (2025) yang menyatakan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin menjadi jembatan utama antara *ethical leadership* dan *work engagement*.

Selain membangun kepercayaan, kepemimpinan etis juga meningkatkan rasa bermakna terhadap pekerjaan (*work meaningfulness*) dengan menghubungkan tugas sehari-hari pada nilai moral dan tujuan sosial yang lebih besar, sehingga mendorong keterlibatan emosional dan kognitif pegawai (Mostafa & Abed El-Motalib, 2018; Demirtas dkk., 2015). Lebih jauh, Jia dkk. (2022) menjelaskan bahwa *ethical leadership* meningkatkan kesejahteraan pegawai (*employee well-being*) yang kemudian berdampak positif terhadap *work engagement* dan perilaku inovatif pegawai.

Pengaruh *ethical leadership* terhadap *work engagement* juga dapat terjadi melalui mekanisme tidak langsung, terutama melalui kepercayaan terhadap pemimpin. Oktaviana dan Widodo (2026) menemukan bahwa *ethical leadership* tidak selalu berdampak langsung pada *engagement*, tetapi melalui *trust in leader*

sebagai variabel mediasi. Penelitian lain oleh Rahmat dkk. (2024) dan Jamesa dkk. (2023) menjelaskan bahwa pemimpin yang etis mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga meningkatkan *engagement* dan mendorong munculnya perilaku inovatif, dedikasi, serta partisipasi aktif pegawai. Pemimpin yang menunjukkan perilaku etis tidak hanya menjadi teladan, tetapi juga mampu membangun semangat kerja dan komitmen pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini diperkuat oleh Wijaya (2023) yang menyatakan bahwa *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* karena mampu meningkatkan antusiasme serta dorongan pegawai untuk berkontribusi secara optimal dalam pencapaian kinerja organisasi.

Apabila ditinjau dari penelitian-penelitian sebelumnya, kajian mengenai hubungan *ethical leadership* dan *work engagement* di Indonesia sebagian besar masih terpusat pada organisasi sektor swasta dan lembaga pendidikan. Wijaya (2023) melakukan kajiannya pada pegawai perusahaan, Oktaviana dan Widodo (2026) pada tenaga kerja rumah sakit, sementara Rahmat dkk. (2024) dan Jamesa dkk. (2023) meneliti pada konteks tenaga pengajar dan institusi pendidikan. Penelitian pada instansi pemerintah pun umumnya dilakukan pada organisasi pelayanan administratif yang tidak memiliki risiko keselamatan secara langsung. Dengan demikian, penelitian pada Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah memberikan kontribusi berupa perluasan konteks kajian ke instansi publik yang bersifat *safety-critical*, yaitu organisasi yang kelalaian kerjanya berpotensi menimbulkan kecelakaan dan korban jiwa.

Kekuatan lain dari penelitian ini terletak pada karakteristik subjek dan konteks organisasinya. Pertama, subjek penelitian merupakan pegawai instansi pemerintah dengan sistem rekrutmen, jenjang karier, dan struktur birokrasi yang berbeda dari pegawai swasta, sehingga hasilnya dapat memperkaya temuan pada konteks sektor publik yang menurut Fletcher dkk. (2020) masih mengalami kesenjangan konteks. Kedua, penelitian ini didahului oleh penggalian informasi awal di lokasi penelitian, sehingga permasalahan yang diangkat berangkat dari kondisi nyata di lapangan, bukan semata-mata dari kesenjangan literatur. Ketiga, penelitian ini menempatkan *ethical leadership* sebagai variabel yang relevan dengan tuntutan integritas dan akuntabilitas pada instansi pemerintah, sehingga hasilnya memiliki nilai terapan yang langsung dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kepemimpinan di instansi tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai hubungan antara *ethical leadership* dan *work engagement* pada pegawai Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah menjadi penting untuk dilakukan. Urgensi penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, karakteristik pekerjaan di bidang navigasi laut yang berkaitan langsung dengan keselamatan jiwa menjadikan keterlibatan kerja pegawai sebagai kebutuhan yang tidak dapat ditawar, sehingga faktor-faktor yang mampu menjaganya perlu diidentifikasi secara empiris. Kedua, keterbatasan sumber daya manusia akibat mekanisme rekrutmen yang terikat kuota dan *timeline* pemerintah menyebabkan beban kerja pegawai meningkat, sehingga instansi memerlukan strategi non-material untuk mempertahankan keterlibatan kerja, salah satunya melalui penguatan peran kepemimpinan. Ketiga, kajian mengenai *ethical*

leadership dan *work engagement* pada instansi publik di bidang keselamatan pelayaran di Indonesia masih relatif terbatas. Hal ini sejalan dengan Fletcher dkk. (2020) dan Brennan dkk. (2024) yang menyoroti masih adanya kesenjangan konteks dalam kajian keterlibatan kerja di sektor publik, serta Zahari dan Kaliannan (2023) yang menemukan bahwa kajian mengenai peran kepemimpinan sebagai anteseden *work engagement* pada organisasi publik masih perlu diperluas pada konteks yang lebih beragam. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris sekaligus menjadi bahan evaluasi bagi pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinannya.

Temuan-temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan etis berperan penting dalam membangun semangat kerja di instansi publik. Di Indonesia, hal ini menjadi semakin relevan karena lembaga pemerintah dituntut menunjukkan integritas dan transparansi yang tinggi di tengah meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik. Maka dari itu, keberhasilan organisasi publik seperti Kantor Distrik Navigasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau sumber daya material, tetapi juga oleh keterlibatan pegawai dan motivasi dari pemimpin yang etis serta berintegritas. *Work engagement* dan *ethical leadership* saling berkaitan erat dan menjadi dasar bagi organisasi publik yang efektif, terpercaya, dan berorientasi pada pelayanan berkualitas.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat dirumuskan permasalahan penelitian apakah terdapat hubungan antara *ethical leadership* dengan *work engagement* pada pegawai Kantor Distrik Jawa Tengah?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji secara empiris mengenai hubungan antara *ethical leadership* dengan *work engagement* pada pegawai Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat, baik dari segi teori maupun penerapan, di antaranya:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat membantu perkembangan riset mengenai bagaimana hubungan antara *ethical leadership* dengan *work engagement* di sektor publik, terutama pada institusi yang berorientasi pada keselamatan dan pelayanan masyarakat.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Subjek Penelitian

Penelitian ini diharapkan membantu pegawai memahami pentingnya kepemimpinan etis dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, serta rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan Kantor Distrik Navigasi Jawa Tengah dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih etis, membangun kepercayaan, serta mempertahankan keterlibatan kerja pegawai demi mendukung kualitas pelayanan publik dan keselamatan pelayaran.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk mengkaji lebih lanjut hubungan antara *ethical leadership* dengan work engagement pada sektor publik maupun privat, dengan memasukkan variabel mediasi atau moderasi lain seperti kepercayaan, kesejahteraan, dan budaya organisasi.