

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu secara interaksi antara daya pikir (akal budi) yang ditambah pengetahuan dan pengalamannya, serta daya fisik (kecakapan atau ketrampilan) yang dimiliki masing – masing individu. Sumber daya manusia sangat penting dimiliki oleh suatu organisasi. Peran dan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi adalah bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan, baik secara individu maupun kelompok di dalam organisasi. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia (daya pikir serta daya fisik) benar-benar dapat dimanfaatkan secara terpadu dan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Bagaimanapun bentuknya, perusahaan mempunyai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya, misi dikelola juga oleh manusia. Maka dari itu, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi.

Saat ini kepemimpinan dinilai membawa pengaruh yang kuat bagi proses interaksi dan keberhasilan sebuah perusahaan. Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa perilaku kepemimpinan etis dapat menghasilkan banyak hasil positif, seperti meningkatkan kinerja karyawan, kepercayaan pada pemimpin,

komitmen organisasional, *extra role*, kepuasan kerja, dan *affective commitment* (Kuo, 2013; Avey et al., 2011; Walumbwa et al., 2011). Beberapa penelitian tersebut telah memberikan wawasan yang berharga dan menyoroti pentingnya kepemimpinan etis yang kemudian mendorong banyak peneliti untuk berkontribusi dalam pemahaman mengenai sifat dasar perilaku etika kepemimpinan.

Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai “demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan perilaku promosi tersebut dilakukan kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan” (Brown et al., 2005). Karakter pemimpin yang etis memiliki tingkat integritas yang tinggi, menetapkan standar etika, membuat keputusan yang etis dan menjadi peduli kepada bawahan (Brown, 2005). Seorang penulis, Northouse (2013) dengan mengutip beberapa studi terdahulu merangkum prinsip yang dimiliki oleh pemimpin yang etis yaitu menghargai orang lain, melayani orang lain, menunjukkan keadilan, menampilkan kejujuran, dan membangun komunitas. Para peneliti juga telah menghubungkan kepemimpinan etis dengan sikap positif para pengikut di tempat kerja, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja (Toor dan Ofori, 2009), dan *extra-role behaviors*, seperti *voice behavior*, *organizational citizenship behavior* dan *relation-oriented behavior* (Brown dan Treviño, 2006; Mayer et al., 2009; Sirca, 2013).

Sebuah penelitian terbaru mengenai kepemimpinan etis saat ini telah difokuskan pada pengamatan proses kepemimpinan etis yang berkaitan dengan *extra-*

role behaviors, seperti *job performance* (Walumbwa et al., 2011). Kemudian perlu dicatat juga bahwa peneliti lain telah mempelajari bagaimana kepemimpinan etis berhubungan dengan *extra-role behaviors* (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). *Extra-role behavior* adalah perilaku yang dengan kebebasan memilih, berpotensi menguntungkan orang lain atau organisasi, dan melebihi satu peran yang diluar dugaan (Van Dyne et al., 1995; Van Dyne & LePine, 1998). Artinya, perilaku tersebut tidak terdapat dalam *job desk* yang ada dalam sebuah perusahaan dan merupakan inisiatif pribadi dari individu tersebut. Penelitian tersebut juga memberikan wawasan dan laporan yang berguna dalam proses kepemimpinan etis menentukan *voice behavior*.

Perilaku informal dan kebebasan berkomunikasi dari karyawan mengenai ide, saran, informasi mengenai permasalahan, atau pendapat tentang isu yang ada di tempat kerja dengan maksud dan tujuan untuk meningkatkan performa organisasi atau membawa perubahan biasa dikenal dengan istilah *voice behavior* (Prasetyo, 2016). Dengan diterapkannya prinsip kepemimpinan yang etis, diharapkan karyawan akan semakin aktif melakukan *voice behavior*. Namun beberapa studi telah mempertimbangkan motivasi intrinsik untuk menjelaskan proses kepemimpinan etis yang berhubungan dengan *voice behavior*, secara spesifik *employee engagement* digunakan sebagai mediasi dalam hubungan tersebut.

Istilah *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh William Khan pada pertengahan tahun 1990, yang menyatakan *employee engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan

menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan peran mereka didalam organisasi. Kemudian Schaufeli & Bakker (2004) berpendapat *engagement* memiliki arti pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan *vigor* (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), *dedication* (berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan *absorption* (konsentrasi dan senang dalam bekerja). Brown et al. (2005) menemukan bahwa kepemimpinan etis terkait dengan meningkatkan motivasi karyawan dan sikap kerja yang lebih positif. Seorang pemimpin dengan nilai – nilai yang etis memperlakukan karyawannya secara wajar dan mempertimbangkan kebutuhan mereka. Perlakuan seperti itu meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan kepercayaan, sehingga motivasi karyawan meningkat dan mendorong munculnya *employee engagement*.

Ketika karyawan mengerahkan semangat lebih dan bekerja dengan energi serta dedikasi yang besar dalam melakukan tugas – tugasnya, mereka juga cenderung untuk terlibat dalam perilaku yang lebih *altruistik* (tindakan sukarela untuk menolong) dan berbudi luhur (Babcock-Roberson dan Strickland, 2010), yang kemudian dapat meningkatkan dan memperluas persepsi dan tanggung jawab berkaitan dengan peran kerja mereka (Teh dan Hongyi, 2012). Pada saatnya, karyawan mungkin lebih menunjukkan *voice behavior* secara lebih proaktif (Blader dan Tyler, 2009). Oleh karena itu, *employee engagement* dapat berfungsi sebagai jembatan penting antara kepemimpinan etis dan *voice behavior*.

Dari kesimpulan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti apakah seorang pemimpin yang etis dapat mempengaruhi karyawannya untuk melakukan *voice behavior*. Selain itu, peneliti juga memprediksi *employee engagement* sebagai pemediator pengaruh antara kepemimpinan etis dan *voice behavior*. Sehingga penelitian ini diharapkan mampu membuktikan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap *voice behavior* yang dimediasi oleh *employee engagement*.

Penelitian akan dilakukan di CV Andi Offset Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Beo No. 38 Demangan, Catur Tunggal, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. CV Andi Offset merupakan perusahaan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku. Kegiatan pokok CV Andi Offset adalah melakukan produksi, pemasaran, distribusi dan pencatatan keuangan. Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dikelola secara khusus oleh divisi personalia. Obyek yang akan dijadikan penelitian adalah karyawan tetap non pabrik dan bukan manager/direktur dari CV. Andi Offset yang diambil dari berbagai divisi, meliputi divisi keuangan, personalia, produksi, pemasaran yang telah bekerja lebih dari satu tahun sebagai sampel. Kategori tersebut dipilih dengan anggapan bahwa karyawan tersebut telah memiliki pengalaman bekerja lebih banyak, mengalami banyak hal, dan memahami kondisi perusahaan dengan lebih baik.

Selain itu, alasan peneliti menggunakan kriteria tersebut dikarenakan mereka lebih memiliki motivasi intrinsik dan lebih dekat dengan atasan. Karyawan tetap non pabrik lebih memiliki motivasi intrinsik dimana mereka bekerja bukan hanya semata-

mata untuk gaji, keuntungan, upah, dan lainnya, tetapi mereka juga bekerja untuk mencari kenyamanan dan mencapai jenjang karir di dalam perusahaan. Zaman et al., (2013) mengatakan bahwa motivasi intrinsik merupakan motivasi dari dalam individu, bukan atas dasar *reward* seperti penambahan gaji, melainkan motivasi instrinsik datang dari kesenangan yang didapatkan dari pekerjaan itu sendiri atau dari rasa kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal itu juga mendukung munculnya *engagement* pada karyawan. Contoh motivasi intrinsik dari karyawan tetap non pabrik bahwa mereka memiliki waktu luang yang cukup banyak pada jam istirahat sehingga mereka dapat saling berbagi pengalaman, bertukar pikiran, dapat menjalin keakraban, saling mendukung dan percaya satu sama lain.

Kemudian, karyawan tetap non pabrik juga lebih dekat dengan atasan. Kedekatan yang dimaksud adalah karyawan tetap non pabrik lebih mengenal sosok pemimpin dengan lebih baik karena mereka memiliki hubungan langsung dengan pemimpinnya, tentu hal tersebut mempengaruhi bagaimana mereka menilai seorang pemimpin. Oleh karenanya, karyawan tetap non pabrik dapat mempersepsikan kepemimpinan dengan lebih baik, dalam hal ini hubungannya dengan kepemimpinan etis. Karena adanya kedekatan itulah mereka memiliki ruang yang lebih untuk menyuarakan pendapat kepada pemimpinnya. Untuk itu karyawan tetap non pabrik cocok dijadikan obyek untuk menilai *voice behavior*.

Berbeda dengan karyawan tetap pabrik, mereka bekerja secara individual karena harus bekerja sesuai waktu, target dan alat yang diberikan oleh perusahaan.

Mereka memiliki jam kerja lebih banyak daripada waktu istirahat. Hal tersebut membuat karyawan pabrik kurang memiliki interaksi antar sesama karyawan. Selain itu, suasana kerja yang terjadi di karyawan pabrik lebih tegang dan terkesan melakukan pekerjaan yang sama sehingga menghambat munculnya motivasi – motivasi intrinsik yang membuat karyawan lebih *engage*. Mereka lebih memikirkan motivasi ekstrinsik seperti gaji, keuntungan, dan apa yang mereka dapatkan supaya dapat memenuhi kebutuhan sehari – hari. Selain itu, hubungan mereka dengan atasan sangat jauh sehingga mereka akan kesulitan dalam menyuarakan pendapat serta menilai atau mempersepsikan sorang pemimpin. Maka dari itu karyawan tetap pabrik tidak sesuai dalam penelitian ini.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam latar belakang, maka rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* pada CV Andi Offset Yogyakarta ?
- 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap *employee engagement* pada CV Andi Offset Yogyakarta ?
- 3) Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *voice behavior* pada CV Andi Offset Yogyakarta ?

- 4) Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* melalui variabel mediasi *employee engagement* pada CV Andi Offset Yogyakarta ?

1.3. Tujuan Penelitian

Bedasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah :

1. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *voice behavior*.
2. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
3. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *voice behavior*.
4. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap *voice behavior* dengan dimediasi oleh *employee engagement*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Menambah pengetahuan, pengalaman, wawasan, serta bahan dalam penerapan ilmu metode penelitian, khususnya mengenai gambaran pengetahuan tentang

kepemimpinan etis, *voice behavior*, *employee engagement*, dan *promotion focus*.

2. Manfaat Praktis

Dapat dijadikan sebagai sarana peneliti dalam mengaplikasikan ilmu manajemen sumber daya manusia yang telah didapatkan peneliti selama di bangku perkuliahan.

1.5. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan terfokus, serta untuk membatasi permasalahan yang diteliti, maka peneliti menyusun batasan variabel yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Etis

Definisi yang digunakan yaitu kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal yang dilakukan kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005). Variabel ini bersifat unidimensional. Contoh pernyataan pada variabel ini adalah “Seorang pemimpin yang etis mendengarkan apa yang karyawan katakan”.

2. *Employee Engagement*

Definisi yang digunakan yaitu dari Khan (1990) yang dikembangkan oleh Rich et al. (2010) yang berpendapat bahwa *employee engagement* sebagai motivasi yang unik dan dikonseptualisasikan sebagai pemanfaatan aktualisasi

diri dalam sebuah organisasi untuk peran kerja mereka secara fisik, kognitif dan emosional. Dimensi *employee engagement* antara lain aspek *physical*, aspek *emotional*, aspek *cognitive*.

3. *Voice Behavior*

Definisi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *voice behavior* sebagai bagian dari perilaku *extra role* yang menyuarakan ide, gagasan, informasi atau saran mengenai permasalahan yang ada di lingkungan kerja yang diungkapkan kepada orang lain yang berwenang mengambil keputusan dengan tujuan untuk peningkatan bagi individu atau perusahaan daripada hanya mengkritik. Dimensi *voice behavior* antara lain *acquiescent voice*, *defensive voice*, dan *prosocial voice* (Van Dyne, 2003).

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis, batasan masalah dan sistematika pelaporan atau penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini berisi konsep-konsep dan teori-teori yang mendukung penelitian, khususnya tentang kepemimpinan etis, *voice behavior*, dan *employee engagement*, selain itu juga memuat bagaimana peneliti mengembangkan hipotesis dari landasan teori tersebut.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memuat mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari bentuk dan lokasi penelitian, populasi dan metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen serta metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan profil perusahaan, uji validitas, dan analisis data penelitian yang diteliti dikumpulkan oleh penulis dengan menggunakan kuesioner disertai dengan pembahasan sesuai dengan tujuan penelitian.

BAB V PENUTUP DAN SARAN

Bab ini berisikan mengenai kesimpulan hasil penelitian, saran-saran dan keterbatasan penelitian yang dapat diajukan sehubungan dengan permasalahan yang dibahas penulis.