

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Ethical Leadership*

Ethical Leadership merupakan cara pemimpin memimpin sebuah organisasi sesuai dengan norma, bersikap tegas, serta mampu memberikan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut, sehingga dalam hal pengambilan keputusan dan menciptakan proses observasi untuk pengikut, mereka berpegang teguh pada hal tersebut (Brown et al., 2005). *Ethical Leadership* adalah cara pemimpin mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara menerapkan prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah sebagai dasar perilaku karyawan di dalam organisasi tersebut (Al-Sharafi & Raijani, 2013).

Karyawan meniru dan belajar tentang nilai-nilai etis organisasi dari seorang pemimpin. Semakin sering pemimpin menunjukkan nilai-nilai etis yang diarahkan dalam sebuah tindakan, maka karyawan akan semakin percaya dan semakin besar rasa hormat karyawan terhadap pemimpin. *Ethical Leadership* adalah suatu proses di mana pemimpin mempengaruhi karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip serta keyakinan sesuai dengan apa yang diterima karyawan dalam perilaku organisasi melalui tindakan pemimpin tersebut (Bubble, 2013). Perilaku etis merupakan bagian dari kepemimpinan serta pengembangan etika yang mempunyai peranan penting demi kemajuan suatu

individu sebagai pemimpin dan memberikan pelayanan sebagai pemandu yang etis untuk pengikutnya (Binawa, 2015).

Etichal Leadership merupakan cara seseorang untuk melakukan tindakan dan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang etis, serta menjadikannya sebagai landasan atau dasar dalam hal tersebut (Gea, 2014). Cara pemimpin untuk mempengaruhi perilaku etis terhadap orang lain merupakan kunci karakteristik utama kepemimpinan etis (Yukl, 2017).

Berdasarkan definisi *etichal leadership* menurut para ahli yang sudah dijabarkan di atas, maka dapat disimpulkan kepemimpinan etis merupakan cara pemimpin mempengaruhi karyawan dengan mempertimbangkan nilai etis sebagai landasan atau dasar dalam hal pengambilan keputusan dan tindakan. Pemimpin bertanggung jawab atas konflik antara karyawan dan menjadi pembimbing dengan menunjukkan suatu landasan pembimbing yang mengajarkan karyawan untuk berperilaku sesuai dengan landasan tersebut. Selain itu pemimpin yang etis akan menerapkan nilai-nilai etis dalam organisasi tersebut, yang menjadi dasar dan landasan pemimpin dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi.

Sesuai dengan temuan-temuan kualitatif, Brown et al. (2005) mengembangkan sepuluh faktor yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi kepemimpinan etis yaitu dengan *ethical leadership schale*. Sepuluh faktor menurut Brown et al. (2005) antara lain :

1. Menjalankan hidup etis.
2. Memperoleh kesuksesan.

3. Mendengarkan rekan karyawan.
4. Mendisiplinkan rekan karyawan.
5. Adil dan seimbang.
6. Dapat dipercaya.
7. Membahas etika atau nilai bisnis dengan karyawan.
8. Memberikan contoh.
9. Mempertimbangkan kepentingan karyawan.
10. Menanyakan pendapat.

2.2 *Work Engagement*

Work Engagement merupakan pengabdian emosional, kognitif, fisik, dan energi karyawan yang berdedikasi di tempat kerja (Sharoni dkk.,2015). Menurut Robbins & Judge (2016) *work engagement* merupakan karyawan yang berpartisipasi aktif dalam perusahaan serta menganggap bahwa pekerjaannya merupakan suatu hal yang penting untuk harga diri dan hidupnya. *Work Engagement* menurut Schermerhorn, Jr. et al. (2010) merupakan kontribusi yang tinggi oleh individu terhadap pekerjaan yang dia kerjakan. Semakin tinggi keterlibatan kerja suatu individu dalam pekerjaannya maka, akan semakin tinggi juga harapan untuk menyelesaikan segala tugas dan pekerjaannya.

Muchinsky, (2000) berpendapat bahwa *work engagement* merupakan cara individu mengidentifikasi secara psikologis dengan karyanya dan pentingnya bekerja untuk seseorang dalam citra dirinya. Menurut Vance, (2006) *work engagement* merupakan

bagian dari individu seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang mempengaruhi karyawan dan pekerjaannya.

Berdasarkan pemaparan definisi menurut para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa, *work engagement* merupakan aspek kognitif di mana karyawan merasa dan menganggap pekerjaan itu sangat penting bagi citra dirinya. Karyawan melibatkan diri sepenuhnya termasuk fisik, kognitif dan emosional dalam pekerjaan yang mereka kerjakan. Menurut Luthans, (2006) terdapat tiga (3) keadaan psikologis yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja dalam pekerjaan mereka, diantaranya :

1. Perasaan, di mana karyawan merasakan pengalaman bahwa tugas yang dikerjakan adalah berharga, berguna dan bernilai.
2. Rasa aman, di mana karyawan merasa mampu untuk bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status dan karir.
3. Perasaan ketersediaan, di mana karyawan merasa bahwa kebutuhannya tersedia baik secara fisik personal, emosional dan kognitif.

Sementara itu Schulzts, (1998) mengemukakan beberapa faktor untuk melihat *work engagement*. Faktor tersebut terdiri dari faktor pribadi dan organisasi. Faktor-faktor tersebut anatra lain :

1. Faktor Pribadi

Faktor pribadi yang penting dalam *work engagement* meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, kebutuhan untuk berkembang, lama kerja dan etos kerja.

2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi yang penting dalam *work engagement* meliputi tingkah laku pemimpin dan proses pengambilan keputusan. Selain itu untuk meningkatkan keterlibatan dan performa karyawan perlu adanya komitmen organisasi termasuk pengayaan pekerjaan, otonomi, kesempatan untuk menegembangkan keterampilan dan sikap positif terhadap terhadap kelompok kerja.

2.3 *Employee Well-being*

Employee well-being didefinisikan sebagai indera dan perasaan kepuasan karyawan tentang lingkungan kerja dan sekitarnya (Kahneman et al., 1999). Menurut Grebner et al. (2005) kesejahteraan karyawan terdiri dari depresi-antusiasme, kecemasan-kenyamanan dan ketidaksenangan-kesenangan yang melibatkan banyak elemen termasuk keterikatan, kepuasan, ketegangan, depresi dan gairah. *Employee well-being* merupakan kualitas kehidupan karyawan dan status psikologis karyawan di tempat kerja (Siegrist et al., 2006; Zheng et al.,2015).

Menurut Melayu S.P Hasibuan, (2007:202) *employee well-being* merupakan cara pemimpin perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan dengan memberikan balas jasa kepada karyawan berupa imbalan, baik material maupun non material. Dengan begitu karyawan akan merasakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan loyal terhadap perusahaan sehingga turnover pegawai menjadi rendah. Jika karyawan merasa sejahtera maka karyawan akan

subjective lebih tenang dan nyaman untuk menyelesaikan tugas-tugasnya serta kinerja karyawan akan meningkat.

Employee Well-being adalah kemampuan pemimpin perusahaan untuk memberikan kepuasan terhadap karyawannya baik itu berupa kepuasan kerja, kepuasan keluarga dan kesejahteraan fisik maupun kesejahteraan secara psikologis (Diener, 2000).

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Employee well-being* merupakan cara dari pemimpin perusahaan untuk merangsang atau mempengaruhi karyawan serta meningkatkan semangat kerja atau gairah kerja karyawan, sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan penelitian sebelumnya, disebutkan bahwa terdapat beberapa faktor untuk mengukur persepsi *employee well-being* dilihat dari *Subjective Happiness Scale*. Menurut Lyubomirsky & Lepper, (1997) faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bahagia di tempat kerja.
2. Diri sendiri lebih bahagia.
3. Senang bekerja.
4. Tidak tampak bahagia.

2.4 Penelitian Terdahulu

Ng and Feldman (2015) melakukan penelitian mengenai *ethical leadership*: bukti meta-analitik dari validitas terkait kriteria dan tambahan. Studi ini menguji validitas terkait dan inkremental *ethical leadership* (EL) dengan data meta-analitik. Di 101

sampel yang diterbitkan selama 15 tahun terakhir ($N = 29.620$), mereka mengamati bahwa EL menunjukkan validitas terkait kriteria yang dapat diterima dengan variabel yang memanfaatkan sikap kerja pengikut, kinerja pekerjaan, dan evaluasi pemimpin mereka. Selanjutnya, kepercayaan pengikut pada pemimpin memediasi hubungan EL dengan sikap kerja dan kinerja. Dalam hal validitas tambahan, kami menemukan bahwa EL secara signifikan, meskipun lemah dalam beberapa kasus, memprediksi kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan, dan perilaku kerja yang kontraproduktif - bahkan setelah mengontrol pengaruh variabel seperti kepemimpinan transformasional, penggunaan penghargaan kontingen, manajemen oleh pengecualian, keadilan interaksional, dan kepemimpinan yang merusak.

Engelbert et al. (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh *ethical leadership* pada kepercayaan dan keterlibatan kerja. Penelitian ini berorientasi kepada keterlibatan kerja. Di mana keterlibatan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk kesuksesan sebuah organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *ethical leadership* dan kepercayaan pada *ethical leadership* dan pengaruhnya kepada *work engagement*. Sementara hubungan antara *ethical leadership* dan kepercayaan pengikut kepada *ethical leadership* cenderung berkontribusi positif terhadap *work engagement*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner berbasis web elektronik yang terdiri dari tiga skala yaitu *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, *Leader Trust Scale (LTS)* dan *Leadership of Ethics Scale (LES)*.

Penelitian ini dilakukan secara survei dengan membagikan 204 kuesioner kepada karyawan. Data dianalisis dengan analisis item dan faktor konfirmatori yang dilakukan melalui model persamaan struktural (SEM). Hasil dari Structural Equation Modelling (SEM) menunjukkan adanya hubungan positif antara *ethical leadership* dan *work engagement* serta antara *ethical leadership* dan kepercayaan pada pemimpin.

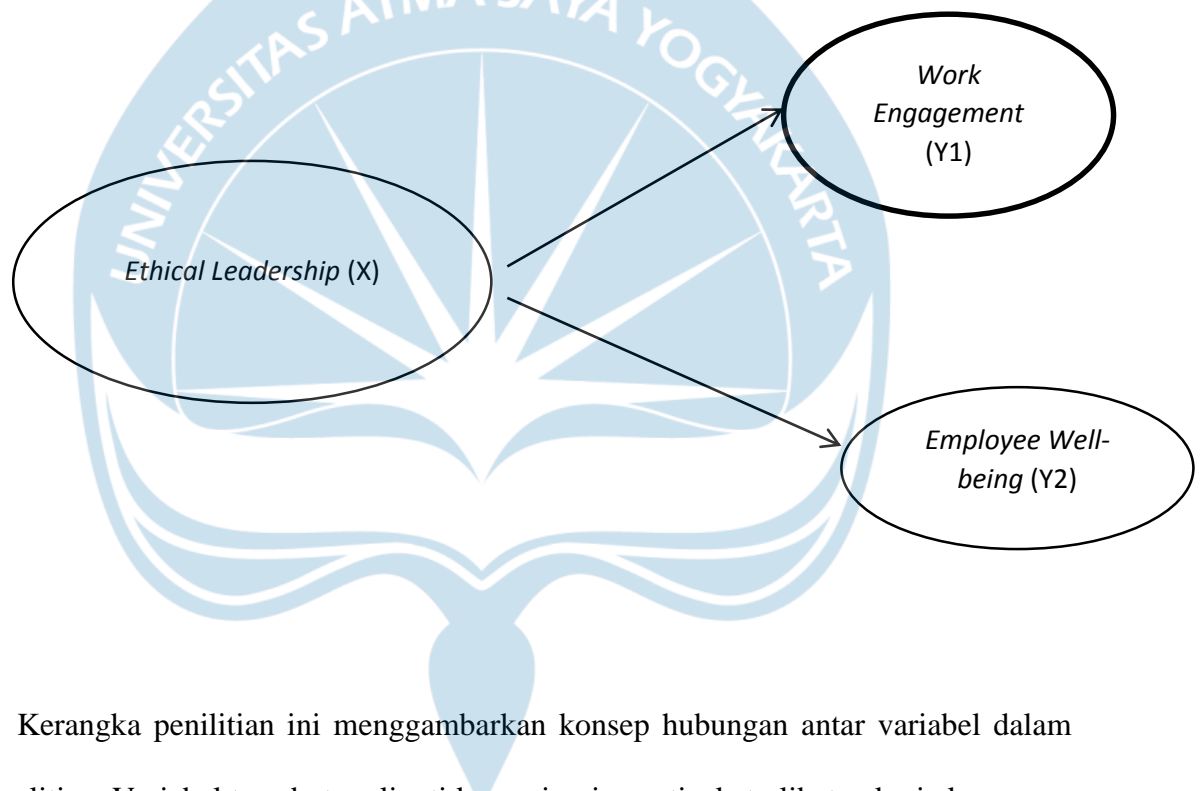
Penelitian lain dilakukan oleh Shania Dwi Rantika et al. (2017) mengenai pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee well-being* dengan pemberdayaan psikologi sebagai peran mediasi. Penelitian ini menyatakan bahwa pemimpin yang mempromosikan perilaku etis diyakini mampu mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Penelitian dilakukan untuk menguji pemberdayaan psikologis sebagai variabel intervening yang menghubungkan kepemimpinan etis dengan kesejahteraan karyawan, keterlibatan kerja, dan kelelahan emosional. Penelitian ini menggunakan file mail survey dengan membagikan kuesioner kepada 219 auditor dari 11 kantor akuntan public di Jakarta.

Hasil dari penelitian ini menemukan *ethical leadership* berpengaruh positif pada pemberdayaan psikologis. Temuan kedua menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara psikologis pemberdayaan terhadap *employee well-being*. Dari hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwa *ethical leadership* merangsang pemberdayaan psikologis karyawan, sehingga dapat meningkatkan *employee well-being* dan juga meminimalkan kelelahan emosional.

2.5 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian terdiri dari tiga (3) variabel penelitian yaitu :

1. *Ethical Leadership* (Kepemimpinan Etis)
2. *Work Engagement* (Keterikatan Kerja Karyawan)
3. *Employee Well-being* (Kesejahteraan Karyawan)



Kerangka penelitian ini menggambarkan konsep hubungan antar variabel dalam penelitian. Variabel tersebut meliputi kepemimpinan etis, keterlibatan kerja karyawan dan kesejahteraan karyawan.

Variabel pertama yaitu *Ethical Leadership* (X). *Ethical Leadership* mempunyai peranan penting terhadap sikap karyawan dalam sebuah organisasi. *Ethical Leadership* menunjukkan gaya etis, mengkomunikasikan implikasi etika, memberikan

penghargaan atas perilaku etis, melakukan hukuman bagi yang tidak etis aktivitas, dan secara aktif mengasosiasikan diri dalam identitas moral (Brown et al., 2005).

Variabel kedua yaitu *Work Engagement* (Y1). *Work Engagement* merupakan pola pikir positif, tingkat semangat yang tinggi, keaktifan, tekad, pemenuhan diri, dan dedikasi ditunjukkan oleh perasaan bangga, inspirasi, antusiasme, dan kebermaknaan pekerjaan. (Demirtas et al., 2017).

Variabel ketiga yaitu *Employee Well-being*. *EWB* didefinisikan sebagai indera dan perasaan kepuasan karyawan tentang lingkungan kerja dan sekitarnya (Kahneman et al., 1999).

2.6 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Ethical Leadership merupakan perilaku normatif sebagai unsur moral pemimpin etis, yang memiliki ciri-ciri kepribadian termasuk tanggung jawab, dapat dipercaya, kejujuran, dan keadilan (Piccolo et al., 2010). Secara khusus, *ethical leadership* menunjukkan gaya etis, mengkomunikasikan implikasi etika, memberikan penghargaan atas perilaku etis, melakukan hukuman bagi karyawan yang tidak etis, dan secara aktif menunjukkan atau mempraktekan identitas moral dalam diri mereka (Brown et al., 2005). Berdasarkan uraian di atas maka, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*

Dengan *ethical leadership* sebagai dasarnya, karyawan diharapkan untuk mendedikasikan lebih banyak emosional, kognitif, dan energi fisik dalam peran pekerjaannya (Saks & Gruman, 2014). Hubungan antara Gaya *ethical leadership* dan

work engagement diidentifikasi sebagai faktor utama yang memastikan keberhasilan suatu organisasi (Chughtai et al., 2015). Pengaruh signifikan dari *ethical leadership* dan *work engagement* juga ditunjukkan dalam berbagai penelitian lain (Brown et al., 2005; Den Hartog & Belschak, 2012). Beberapa studi juga meneliti hubungan antara *leadership* dan *work engagement* (Den Hartog, 2015; Loi et al., 2015). Studi Ng dan Feldman (2015) melaporkan kinerja organisasi yang positif sebagai hasil dari hubungan yang kuat antara etika *leadership* dan *work engagement*. *Leadership* di semua tingkatan dianggap sebagai faktor yang signifikan berkontribusi pada *work engagement* dan koneksi kerja (Demirtas et al., 2017).

H2 : *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *employee well-being*

Keunggulan hubungan yang positif dan signifikan *employee well-being* dan *ethical leadership* dilaporkan dalam banyak penelitian (Bono & Ilies, 2006; Gilbreath & Benson, 2004). Demikian pula, Gonos dan Gallo (2013) menyatakan bahwa *leadership* yang berkualitas tinggi dapat meningkatkan level EWB, maka diusulkan agar pemimpin mempraktikkan gaya kepemimpinan yang memungkinkan karyawan untuk melakukan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka. Sementara itu Abdelmotaleb dan Saha (2019) menyatakan bahwa budaya etika meningkatkan pengalaman afektif karyawan dan juga meningkatkan EWB.