

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen bagi perusahaan berperan aktif dalam kegiatan mengelola, menggerakkan dan mengembangkan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Dukungan dari perusahaan yang berupa sarana, prasarana dan segala fasilitas operasional tentu kurang optimal apabila dukungan perusahaan dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia kurang tersentuh. Pengelolaan karyawan yang dilakukan secara sistematis dan terarah akan menunjang operasional perusahaan dapat diselesaikan dengan baik yang tampak dan dapat diukur pada *output* yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini membuat perusahaan akan berupaya meningkatkan kinerja karyawan dengan membangun budaya secara terpadu sehingga perusahaan mampu berkembang dan berkompetisi dalam persaingan dunia globalisasi di masa revolusi industri 4.0 ini. Untuk bertahan dan sukses bersaing dalam lingkungan bisnis yang berkembang sangat pesat maka organisasi perusahaan mengharuskan karyawan untuk bersikap proaktif dan inisiatif untuk terlibat dengan perannya dalam bekerja dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan dengan menerapkan standar tinggi sesuai perusahaan (Bakker dan Leiter, 2010).

Employee engagement menjadi perhatian lebih bagi perusahaan terutama perusahaan yang tergolong padat karya yang mempekerjakan banyak karyawan. Sesuai dengan pendapat Bakker & Demerouti (2017) menyatakan bahwa

karyawan yang *engaged* dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan mencapai produktivitas tinggi, menghasilkan inovasi dan terwujud kinerja yang baik. *Employee engagement* dijabarkan secara luas sebagai sikap komitmen seseorang dan keterikatan seorang karyawan pada pekerjaan atau organisasinya. Ketika seorang karyawan *engaged*, karyawan tersebut menyadari tanggung jawab dalam tujuan bisnis dan akan memotivasi sesama pekerja untuk mencapai hasil. Macey et al (2009: 19) berpendapat bahwa sikap *engaged* yang dimiliki seseorang merupakan keterikatan, bentuk keterlibatan, wujud sikap komitmen, keinginan untuk menghasilkan atau berkontribusi, sehingga muncul dorongan ingin memiliki, menjadi bangga berada di lingkungan tersebut, serta wujud loyalitas terhadap pekerjaan dan ikut menjadi bagian dari perusahaannya.

Menurut Hussein Nabil Ismail, Adnan Iqbal, Lina Nasr, (2019) menyebutkan ada hubungan positif antara *employee engagement* terhadap *job performance*. Sedangkan berdasarkan pada penelitian Ajeng Putri Kumaladewi, Edy Rahardja, (2016) terdapat perbedaan (*research gap*) menyebutkan tidak ada hubungan signifikan antara *employee engagement* terhadap *employee performance*. Senada dengan hasil penelitian Sumakto dan Sami'an (2013), yang menyebutkan bahwa *employee engagement* tidak ada hubungan dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki ikatan hubungan positif pada perusahaan, secara perlahan dan terus menerus karyawan akan mengeluarkan seluruh kemampuannya untuk perusahaannya. Namun karyawan tidak memiliki ikatan jalinan hubungan maka sikap dan perilaku yang muncul pada diri karyawan terhadap perusahaan bersifat standar, tidak memberikan kemampuan yang terbaik

untuk perusahaannya (Rusdin, 2015: 2). Dalam menjalin hubungan positif antara perusahaan dan karyawan tidak lepas dari seorang pemimpin yang menjembatani sebuah hubungan kerja. Seorang pemimpin yang memiliki sikap positif akan memberikan inspirasi kepada semua karyawan dan memberi contoh panutan yang baik tentang sikap dan perilaku untuk mencapai keberhasilan serta mendorong semua karyawan untuk berfikir positif meningkatkan kerja secara efektif.

Seorang pemimpin yang memiliki etika mampu melihat kemampuan dan memanfaatkan potensi yang dimiliki para anggotanya untuk menggerakkan anggotanya mencapai target perusahaan/organisasi. Seorang pemimpin memandang etika sebagai batasan sikap yang baik dalam mengelola, membina, membimbing anggota untuk menggali dan meningkatkan kepercayaan anggota sehingga anggota akan merasa dihargai serta dengan senang hati mengeluarkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk mewujudkan keberhasilan organisasi. Sesuai dengan Engelbrecht et al., (2015: 2-3) menyebutkan bahwa ditempat bekerja seorang pemimpin yang beretika menekankan perilaku secara etis kepada bawahannya untuk mendorong terjalin hubungan efektif antara pimpinan dan bawahan sehingga mampu meningkatkan kinerja.. Arah kepemimpinan yang seperti ini akan melibatkan karyawan dalam hal pengambilan keputusan sesuai prosedur, serta mendukung terciptanya kesejahteraan dan upaya pengembangan karyawan (Zhu, May, dan Avolio, 2004). Sedangkan menurut Brown dan Trevino, (2006) menyebutkan *ethical leadership* digambarkan sebagai seorang pemimpin yang memiliki sikap perilaku individu yang jujur, peduli dengan anak buah serta memiliki prinsip yang baik. Seorang pemimpin yang mengembangkan

ethical leadership memiliki keberanian untuk mengubah intensi moral dirinya ke dalam perilaku sehari-hari yang beretika sesuai norma (Zhu et al., 2004). Secara spesifik, ciri kepemimpinan beretika membangun tingkat kepercayaan hubungan antara pemimpin dan bawahan, melibatkan secara langsung bawahan dalam berpartisipasi mengambil keputusan serta lebih perhatikan pada kesejahteraan bawahannya. (Chungtai, 2015). Pemimpin seperti ini memiliki perilaku kredibilitas yang baik sehingga pemimpin ini mudah menjalin hubungan baik dengan bawahannya, bisa dipercaya dan sangat mudah mempengaruhi perilaku bawahannya.

Pada penelitian Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Sapta Rini Widyawati, Carla Alexandra de Jesus da Costa Mateus Ximenes, Salustiano Dos Reis Piedade, Wayan Gede Sarmawa, (2019) menyatakan bahwa *Ethical Leadership* tidak ada pengaruh terhadap *Employee Performance*. Senada dengan penelitian Diah Ekaningtias (2016) hasil penelitian menyatakan *ethical leadership* tidak mempengaruhi *performance*. Hasil penelitian ini terdapat perbedaan (*research gap*) pada penelitian (Resick *et al.* , 2006; Walumbwa dan Schaubroeck, 2009; Zehir dan Erdogan, 2011) menyebutkan bahwa mereka menemukan hubungan positif antara *Ethical Leadership* terhadap *Employee Performance*. Sependapat dengan penelitian Qi Yang, Hua Wei (2017) yang menyebutkan bahwa *Ethical leadership* secara positif mempengaruhi tugas karyawan. Senada dengan penelitian Hamid Reza, Ebrahimi dkk (2016) juga menunjukkan bahwa peran *ethical leadership* dalam *employee performance* secara tidak langsung yang juga signifikan mempengaruhi kinerja. Seorang *ethical leadership* untuk

mempengaruhi seseorang dan menggerakkan kelompok dalam mencapai tujuan bersama lebih menekankan pada penerapan perilaku dan sikap yang menjunjung tinggi nilai moral budi pekerti seperti ahlak mulia, rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan, disiplin, bekerja keras pantang menyerah, jujur, saling menghargai terhadap sesama (Rukmana, 2007).

Produktivitas dan efektivitas kerja karyawan yang tinggi merupakan wujud peran karyawan dilakukan secara optimal sehingga tampak berpengaruh terhadap penilaian capaian kinerja. Menilai kemajuan organisasi dapat diukur pada penilaian *employee performance* yang memberikan gambaran dari hasil pengukuran kemampuan karyawan yang dibandingkan dengan standar hasil yang telah ditetapkan. Gambaran dari *performance* dapat berwujud berupa prestasi kerja yang diperoleh secara individu karyawan maupun kelompok sesuai dengan tugas pokoknya dalam perusahaan.

Upaya meningkatkan *employee performance* juga dipengaruhi upaya karyawan sendiri dalam menumbuhkan kesadaran diri dan ketaatan memenuhi target untuk mencapai misi dan visi organisasi. Ketaatan karyawan terwujud dalam bentuk komitmen karyawan dalam bekerja secara optimal sehingga dapat menjadi referensi penilaian kinerja karyawan berprestasi. *Achievement commitment* memiliki peranan mendorong karyawan untuk berkembang meningkatkan kinerja secara individu. Kemauan kuat individu untuk melakukan banyak upaya agar berprestasi menjadi bagian dari organisasi menjadi dorongan kuat karyawan untuk bekerja lebih baik.

Achievement commitment juga berperan mempengaruhi karyawan lain dalam keterikatannya pada organisasi untuk bersama-sama bekerja mencapai prestasi menjadi karyawan yang berprestasi. Sesuai dengan pendapat Atmosoeprapto (dalam Hidayat, 2012), menyatakan bahwa semakin taat seseorang menjalankan budaya dan semakin disiplin seseorang memegang prinsip organisasi, maka akan terbentuk dorongan sikap seseorang yang semakin kuat untuk mencapai prestasi yang tampak pada *Employee performance*. Pencapaian hasil kerja karyawan akan terwujud apabila komitmen karyawan dan keterikatan secara psikologis terhadap pekerjaan terbentuk kuat (Al Zeifeti & Mohamad, 2017; Sharma & Sinha, 2015). Kepribadian karyawan dalam hubungan sosial yang berupa ekspresi diri dapat meningkatkan moral dan perilaku karyawan untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan prestasi kerja (Jayaweera, 2015; Platis *et al.*, 2014. Sependapat dengan Mangundjaya *et al.* (2011), menunjukkan bahwa faktor psikologis, perilaku dalam berorganisasi adalah beberapa faktor yang memberikan kontribusi terhadap individu untuk berubah.

Achievement commitment sebagai sikap karyawan yang mampu memberikan pengaruh terhadap individu untuk berubah. Sikap positif ethical leadership memberikan gambaran keteladanan pada karyawan sehingga diduga mampu memberikan dorongan semangat *achievement commitment* karyawan. *Achievement commitment* secara emosional memberikan pengaruh sikap terhadap karyawan untuk berperan terlibat secara langsung dalam pekerjaan untuk turut berkontribusi dalam pekerjaannya. Berdasarkan hal ini melalui *achievement*

commitment dianggap mampu sebagai variabel mediasi antara ethical leadership dan employee engagement untuk meningkatkan employee performance.

PT. Dua Kelinci merupakan perusahaan nasional yang memiliki jumlah tenaga kerja sebanyak 5.778 orang yang terdiri atas karyawan staf sejumlah 502 orang atau sebesar 8,7% dan karyawan pelaksana sebanyak 91,3% atau sejumlah 5.271 orang. Berdasarkan jumlah karyawan maka PT. Dua Kelinci termasuk jenis perusahaan padat karya yang harus melakukan pengelolaan sumber daya manusia secara tepat. Berdasarkan data dari Human Resource terkait keterlibatan karyawan pelaksana terhadap program *continus improvement* yang mempengaruhi penilaian kinerja tergolong rendah yaitu hanya sebesar 4,2%. Untuk meningkatkan minat karyawan dalam kegiatan tersebut Manajemen PT. Dua Kelinci membuat program penghargaan yang diselenggarakan setiap tahun sekali dan pemberian hadiah kepada karyawan yang berprestasi. Harapan dari Manajemen PT. Dua Kelinci kepada jajaran staf pimpinan dalam memberikan semangat dan role model kepada bawahan serta dengan *employee engagement* secara keseluruhan mampu mendorong program *continus improvement* dan meningkatkan *employee performance*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang tertuang pada latar belakang yang telah disampaikan, dengan demikian penelitian ini mencoba memformulasikan pengujian kembali keterkaitan adanya *research gap* dan *fenomena gap* maka penulis tertarik untuk meneliti dengan rumusan masalah adalah “*Employee*

***Engagement, Ethical Leadership* dengan *Achievement Commitment* sebagai *Variabel Intervening* Terhadap *Employee Performance* di PT. Dua Kelinci Pati? ”**

Kemudian (*Research Question*) pernyataan penelitian yang dikembangkan sebagai berikut :

1. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Achievement Commitment* di PT. Dua Kelinci Pati ?
2. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Achievement Commitment* di PT. Dua Kelinci Pati ?
3. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Employee Performance* di PT. Dua Kelinci Pati ?
4. Apakah *Ethical Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Performance* di PT. Dua Kelinci Pati ?
5. Apakah *Achievement Commitment* berpengaruh terhadap *Employee Performance* di PT. Dua Kelinci Pati ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka tujuan dan manfaat penelitian ini sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*.
2. Menguji dan menganalisis apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*

3. Mengetahui pengaruh *achievement commitment* sebagai intervening antara *employee engagement* dan *ethical leadership* terhadap *employee performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis bagi keilmuan penelitian ini memberikan manfaat penambahan referensi kajian teori untuk dikembangkan dan memberikan gambaran peran masing-masing dimensi dalam upaya meningkatkan *employee performance* serta dalam pengembangan ilmu Manajemen.
2. Secara Praktisi bagi perusahaan penelitian ini memberikan gambaran informasi hasil penelitian sehingga berguna berguna untuk dijadikan kajian dalam upaya meningkatkan *employee performance* dan sebagai dasar untuk mengevaluasi sistem penilaian *employee performance* dengan dimensi *employee engagement* serta peranan dimensi *achievement commitment* dalam perusahaan.
3. Penelitian ini bagi peneliti berguna sebagai ajang mengembangkan ilmu teori dan melakukan praktek secara langsung bentuk pengelolaan organisasi maupun praktek Manajemen.