

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil-hasil penelitian oleh penelitian terdahulu yang dapat dijadikan referensi dan pertimbangan di dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu ini berhubungan dengan variabel yang diteliti oleh peneliti yaitu kepemimpinan etis, keterikatan karyawan dan kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Judul, Nama Peneliti, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil |
|---|---|--|---|---|
| 1 | Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Runtuwene et al., (2018) | (X1) Kepemimpinan Etis, (X2) Budaya Organisasi, (Y) Kinerja Karyawan | Analisis Kuantitatif dan Analisis Regresi Berganda. | Hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan etis berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya dengan meningkatnya kepemimpinan etis maka kinerja karyawan juga ikut meningkat. |
| Persamaan : Variabel sama yaitu variabel eksogen, endogen. Perbedaan : Objek penelitian dimana objek terdahulu meneliti di PI. Asuransi Umum Bumiputera Muda, sedangkan peneliti di Hotel Bintang dua di Jombang. | | | | |
| 2 | Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Herawati & Prayekti, (2017) | (X1) Kepemimpinan Etis, (X2) Komitmen Organisasional, (Y) Kinerja Karyawan | Analisis Deskriptif dan Analisis Regesi Berganda. | Hasil penelitian menunjukkan: kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Implikasinya, semakin baik pelaksanaan atau penerapan kepemimpinan etis dari pimpinan, maka kinerja karyawan cenderung meningkat. |
| Persamaan : Variabel sama yaitu variabel eksogen dan endogen. Perbedaan : Objek penelitian dimana objek terdahulu meneliti di Hotel Grand Zuri Malioboro Yogyakarta, sedangkan peneliti di Hotel Bintang dua di Jombang. | | | | |

| No | Judul, Nama Peneliti, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil |
|---|---|---|------------------------------------|---|
| 3 | Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Kurnia, (2022) | (X1) Kepemimpinan, (X2) Keterikatan Karyawan, (Y) Kinerja Karyawan | Analisis Regesi Berganda. | Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan variabel keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. |
| <p>Persamaan : Variabel sama yaitu variabel eksogen dan endogen. Perbedaan : Objek penelitian dimana objek terdahulu meneliti PT PLN Rayon Talang Padang, sedangkan peneliti di Hotel Bintang dua di Jombang.</p> | | | | |
| 4 | Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Handoyo & Setiawan, (2017) | (X) <i>Employee Engagement</i> , (Y) Kinerja Karyawan | Analisis Regresi Linier Sederhana. | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| <p>Persamaan : Variabel sama yaitu variabel eksogen dan endogen. Perbedaan : Objek penelitian dimana objek terdahulu meneliti di Hotel Sanira Bandung, sedangkan peneliti di Hotel Bintang dua di Jombang.</p> | | | | |
| 5 | Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Voice Behavior</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Nugroho & Ratnawati, (2021) | (X) Keterikatan Karyawan, (Y) Kinerja Karyawan | Analisis Kuantitatif. | Hasil keterikatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Pelindo III Regional Jawa Tengah. memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk terlibat aktif dalam perusahaan akan membawa peningkatan kinerja karyawannya secara signifikan. |
| <p>Persamaan : Variabel sama yaitu variabel eksogen dan endogen. Perbedaan : Objek penelitian dimana objek terdahulu meneliti Hotel Syariah di Jawa Tengah, sedangkan peneliti di Hotel Bintang dua di Jombang.</p> | | | | |

| No | Judul, Nama Peneliti, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil |
|---|---|--|-----------------------|---|
| 6 | <i>Impact of Ethical Leadership on Employee Engagement: Role of self-Efficacy and Organizational Commitment</i> Ashfaq et al., (2021) | <i>(X) Ethical Leadership, (Y) Employee Engagement, (Z1) Role of self-Efficacy, (Z2) Organizational Commitment</i> | Analisis Empiris. | Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Jika pemimpin dapat dipercaya, maka mereka akan menjadi panutan bagi para pengikutnya yang menjadi sumber bimbingan bagi tugas-tugas mereka. |
| Persamaan : Variabel sama yaitu variabel eksogen dan endogen. Perbedaan : Objek penelitian dimana objek terdahulu meneliti Organisasi Swasta dan Publik di Pakistan, sedangkan peneliti di Hotel Bintang dua di Jombang. | | | | |
| 7 | <i>Analysis of The Ethical Effect of Leadership on Employee Performance and Moderated With Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior</i> Sentoso & Putra, (2021) | <i>(X) Ethical Effect Leadership. (Y) Employee Performance, (Z1) Employee Engagement, (Z2) Organizational Citizenship Behavior</i> | Analisis Kuantitatif. | <i>Employee Engagement</i> menjadi mediator yang berpengaruh signifikan terhadap pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan. |
| Persamaan : Variabel sama yaitu variabel eksogen, endogen dan mediasi. Perbedaan : Objek penelitian dimana objek terdahulu meneliti Kantor Pajak di Batam, sedangkan peneliti di Hotel Bintang dua di Jombang. | | | | |
| 8 | <i>The Influence of Ethical Leadership on Employee Performance Through Employee Engagement</i> Sugianingrat et al., (2017) | <i>(X) Ethical Leadership, (Y) Employee Performance, (Z) Employee Engagement</i> | Analisis Deskriptif. | <i>Ethical Leadership</i> dengan <i>Employee Performance</i> bernilai positif signifikan, <i>Employee Engagement</i> menjadi mediator yang berpengaruh signifikan terhadap pengaruh hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Employee Performance</i> . |
| Persamaan : Variabel sama yaitu variabel eksogen, endogen dan mediasi. Perbedaan : Objek penelitian dimana objek terdahulu meneliti Hotel Non Bintang di Wilayah Sarbagita Bali, sedangkan peneliti di Hotel Bintang dua di Jombang. | | | | |

| No | Judul, Nama Peneliti, Tahun | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil |
|--|--|---|-------------------------------------|--|
| 9 | Analisis Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Koesworo et al., (2022) | (X1) Kepemimpinan Etis, (X2) Budaya Organisasi, (Y) Kinerja Karyawan, (Z) Komitmen Organisasi | Analisis Structural Equation Model. | Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. |
| Persamaan : Variabel sama yaitu variabel eksogen, endogen dan mediasi. Perbedaan : Objek penelitian dimana objek terdahulu meneliti di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, sedangkan peneliti di Hotel Bintang dua di Jombang. | | | | |
| 10 | Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Keterampilan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Kumalasari et al., (2023) | (X1) Kepemimpinan Etis, (X2) Keterampilan Komunikasi,(Y) Kinerja Pegawai, (Z) Motivasi | Analisis Kuantitatif. | Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| Persamaan : Variabel sama yaitu variabel eksogen, endogen dan mediasi. Perbedaan : Objek penelitian dimana objek terdahulu meneliti di Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara, sedangkan peneliti di Hotel Bintang dua di Jombang. | | | | |

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu, 2024

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Wirawan, (2009) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja menurut kamus bahasa indonesia adalah melakukan sesuatu-sesuatu yang dilakukan, sedangkan

konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering di indonesiakan sebagai performa.

Menurut Hasibuan, (2001) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Prawirosentono, (2002) kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan beberapa penelitian diatas bisa disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai seseorang berdasarkan target yang telah ditetapkan sesuai dengan peran dan tanggung jawab dalam perusahaan.

2.2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2012) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

A. Kemampuan

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan atau keahlian agar dapat mempengaruhi karyawan untuk mau belajar hal baru melalui komunikasi yang baik agar menjadikan keterikatan seorang pemimpin

dengan karyawan. Ketika karyawan diberi pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang dimilikinya akan menjadikan karyawan tersebut senang dan kinerjanya lebih meningkat.

B. Motivasi

Suatu dorongan dan semangat yang diberikan oleh seorang pemimpin diperusahaan akan tercapai secara maksimal apabila kepemimpinan melakukan pengawasan dan bimbingan kepada karyawan suatu tolak ukur karyawan agar dapat menambah semangat saat bekerja dan menjadikan kinerja diperusahaan tersebut meningkat.

C. Dukungan Dari Pemimpin

Pemberian dukungan dari kepemimpinan yang dapat memberikan sarana penunjang kerja, pelatihan, dan penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan/individu agar dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan karyawan memiliki keterikatan kerja di perusahaan tersebut.

D. Hubungan Dengan Organisasi

Jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi memiliki keterikatan yang erat, karena tempat bekerja kondisi organisasi mempunyai sifat menghadirkan suasana yang menyenangkan maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan baik dan giat sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Selain hubungan dengan organisasi yang baik didukung oleh kondisi tempat kerja, suasana yang menyenangkan tidak lepas dari sikap kepemimpinan yang baik .

1.2.3.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi Kinerja Karyawan menurut Koopmans et al., (2012) terdapat tiga dimensi diantara lain, yaitu:

1. Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai efektivitas dimana seseorang pekerja melakukan kegiatan yang berkontribusi pada inti teknis organisasi baik secara langsung dengan mengimplementasikan bagian dari proses teknologinya atau secara tidak langsung dengan menyediakannya dalam bentuk materi atau layanan yang dibutuhkan.dari

2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Kinerja kontekstual dapat didefinisikan sebagai aktifitas dengan cara dalam bentuk konteks organisasi, sosial, dan psikologis, aktifitas kontekstual termasuk sukarela dalam menjalankan kegiatan tugas yang secara formal bukan dari bagian pekerjaan dan menolong serta bekerja sama dengan orang lain dalam organisasi untuk menyelesaikan tugas.

3. Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*)

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan perubahan perilaku dalam memenuhi tuntutan atau permintaan baru dari suatu pekerjaan seperti masalah yang tidak jelas, orang baru, perbedaan budaya, tantangan kondisi fisik, dan teknologi baru akibat dari perubahan dan situasi kerja yang tidak pasti.

2.2.2 Kepemimpinan Etis

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Etis

Studi mengenai kepemimpinan etis telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti, sebab kepemimpinan etis akan menghasilkan hubungan kerja yang sehat bagi pemimpin dan bawahannya. Beberapa peneliti memberikan definisi mengenai kepemimpinan etis diantaranya adalah Yukl et al., (2013) yang mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai gaya kepemimpinan yang terpisah dan hanya memusatkan perhatian sebagai unsur-unsur etis dari gaya kepemimpinan lainnya. Penelitian lain yang mendefinisikan kepemimpinan etis adalah (Engelbrecht et al., 2017) mendefinisikan kepemimpinan etis harus bertindak secara proaktif mengelola moralitas, dan mengacu pada upaya pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dan membimbing mereka berperilaku etis.

Brown & Treviño, (2006) kepemimpinan etis adalah dua aspek utama dari moral individu dan moral manajer. Aspek moral individu mengacu pada karakteristik kepribadian pemimpin, seperti perilaku dan pengambilan keputusan. Aspek moral manajer mengacu pada usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, membimbing perilaku etis seperti komunikasi tentang standar etis dan mendisiplinkan karyawan yang menunjukkan perilaku tidak etis.

Hubungan antara pemimpin dan bawahannya tentu menjadi hal penting dalam terjalinnya hubungan kerja yang baik. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Cheng et al., (2014) seorang pemimpin dengan nilai

etika akan memperlakukan bawahan atau karyawannya secara adil, dan mempertimbangkan kebutuhan mereka. Perlakuan etis dari pemimpin atau pimpinan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan kepercayaan seorang bawahan terhadap atasan, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan seorang karyawan.

Berdasarkan definisi kepemimpinan etis menurut para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis merupakan upaya atau cara pemimpin mempengaruhi karyawan dengan nilai etis sebagai landasan untuk mengambil keputusan dan tindakan agar pemimpin dapat mengajarkan karyawan untuk berperilaku sesuai landasan tersebut.

2.2.2.2 Indikator Kepemimpinan Etis

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

1. Menghargai Pendapat

Menghargai pendapat merupakan hal penting dalam membangun kepemimpinan yang etis. Ketika pemimpin mendengarkan karyawan menunjukkan bahwa pendapat mereka dihargai.

2. Mendisiplinkan Karyawan

Mendisiplinkan karyawan adalah hal penting dalam menjaga produktivitas dan kinerja perusahaan agar perusahaan kedepannya menjadi lebih baik.

3. Mempunyai Etika Yang Baik

Etika yang baik sangat penting dalam menjalin hubungan yang sehat antara pemimpin dan karyawan dalam suatu organisasi, tentang membuat keputusan dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai moral dan prinsip-prinsip yang baik.

4. Perhatian Terhadap Karyawan

Perhatian terhadap karyawan merupakan cara untuk membangun budaya kerja antara pemimpin dan karyawan yang sehat dan produktif.

5. Adil dan Seimbang

Adil dan seimbang terhadap karyawan merupakan prinsip yang penting dalam kepemimpinan yang etis. Perlakuan terhadap semua karyawan haruslah adil dan seimbang, tanpa memihak atau mendiskriminasi satu pihak tertentu.

6. Dapat Dipercaya

Pemimpin dapat dipercaya adalah aset berharga dalam organisasi atau perusahaan. Pemimpin yang konsisten dalam kata-kata dan tindakan mereka, memiliki integritas tinggi dan menjaga kepercayaan orang-orang di perusahaan.

7. Bijak Dalam Mengambil Keputusan

Bijak dalam mengambil keputusan adalah salah satu keterampilan yang paling penting bagi seorang pemimpin. Keputusan yang bijaksana membutuhkan pemikiran yang cermat, evaluasi yang teliti, dan pertimbangan mendalam terhadap dampaknya.

8. Memberikan Contoh Yang Baik

Pemimpin yang memberikan contoh yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya mengucapkan nilai-nilai yang mereka anut, tetapi juga menjalaninya dalam tindakan sehari-hari.

9. Mendefinisikan Kesuksesan

Pemimpin yang mendefinisikan kesuksesan tidak hanya dengan hasil akhir tetapi juga berdasarkan proses memahami bahwa bagaimana sesuatu dicapai sama pentingnya dengan apa yang dicapai.

10. Membahas Etika atau Nilai Bisnis Dengan Karyawan

Dapat membantu memastikan bahwa semua karyawan memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang dianggap penting dalam perilaku dan keputusan bisnis.

2.2.3 Keterikatan Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Keterikatan Karyawan

Topik mengenai keterikatan karyawan merupakan topik yang semakin menarik untuk diteliti, sebab menurut Engelbrecht et al., (2016) kunci penggerak dari kompetitif dan suksesnya organisasi adalah keterikatan karyawan. Beberapa definisi dari keterikatan karyawan telah dikemukakan oleh beberapa peneliti, diantaranya Mercer, et al. dalam Sembiring et al., (2014) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* (tuntutan kerja).

Penelitian lain yang memberikan definisi terkait keterikatan karyawan adalah Schaufeli & Bakker, (2006) keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja yang dikarakteristikan oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (fokus).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan merupakan keadaan atau suatu situasi dimana karyawan merasa terikat dan merasa berkepentingan didalam suatu perusahaan.

2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan menurut Hanim,et.all (2014) faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan sehingga bertahan di dalam perusahaanya adalah mengerjakan pekerjaan yang menarik dan menantang, memiliki pertumbuhan karir dan pembelajaran serta kesempatan berkembang, bekerja dengan orang-orang tepat, kepemimpinan, mendapatkan gaji yang adil, adanya manajemen yang suportif, dan adanya pengakuan serta penghargaan. Faktor yang mempengaruhinya, yaitu usia, jenis kelamin, lamanya bekerja, dan pendidikan.

Sedangkan menurut Istijanto (2005) perusahaan tentu saja sangat mengharapkan karyawanya memiliki keterikatan karyawan yang tinggi. Keterikatan ini tercermin dalam pengabdian kerja karyawan yang lebih mementingkan perusahaan dari pada kepentingan pribadi. Karyawan yang

merasa terlibat dalam perusahaan memiliki kepedulian tinggi terhadap perusahaan. Keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu seperti:

1. Sikap/disiplin terhadap pekerjaan
2. Dukungan rekan kerja
3. Lingkungan pekerjaan lain

2.2.3.3 Dimensi Keterikatan Karyawan terakhir

Dimensi Keterikatan Karyawan menurut Schaufeli et al., (2006) digambarkan dengan pengukuran yang mengacu pada tiga dimensi, yaitu:

1. Semangat (*vigor*)

Semangat dicirikan oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan.

2. Dedikasi (*dedication*)

Dedikasi mengacu pada keterikatan kuat dalam pekerjaan seseorang dan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

3. Fokus (*absorption*)

Fokus ditandai dengan terkonsentrasi sepenuhnya dan dengan senang hati asyik dengan pekerjaan seseorang, dimana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara Kepemimpinan Etis dengan Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2012) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan, motivasi, dukungan dari pemimpin, hubungan dengan organisasi. Dari pendapat di atas faktor kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dukungan dari pemimpin, pemberian dukungan dari pemimpin yang dapat memberikan sarana penunjang kerja, pelatihan, dan penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan/individu agar dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat jika pemimpin dalam perusahaan mampu memberikan penghargaan dan mendengarkan aspirasi karyawan.

Kepemimpinan etis menurut Yukl et al., (2013) mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai gaya kepemimpinan yang terpisah dan hanya memusatkan perhatian sebagai unsur-unsur etis dari gaya kepemimpinan lainnya. Penelitian lain yang mendefinisikan kepemimpinan etis adalah (Engelbrecht et al., 2017) mendefinisikan kepemimpinan etis harus bertindak secara proaktif mengelola moralitas, dan mengacu pada upaya pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dan membimbing mereka berperilaku etis.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Herawati & Prayekti, (2017) dan Runtuwene et al., (2018) hasilnya kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesworo et al., (2022) dan Kumalasari et al., (2023)

menyatakan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan antara Kepemimpinan Etis dengan Keterikatan Karyawan

Selain terdapat hubungan atau pengaruh antara kepemimpinan etis dengan kinerja karyawan, kepemimpinan etis juga dapat mendorong keterikatan karyawan yang positif. Faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan menurut Hanim, et.al (2014) faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan sehingga bertahan di dalam perusahaanya adalah mengerjakan pekerjaan yang menarik dan menantang, memiliki pertumbuhan karir dan pembelajaran serta kesempatan berkembang, bekerja dengan orang-orang tepat, kepemimpinan, mendapatkan gaji yang adil, adanya manajemen yang suportif, dan adanya pengakuan serta penghargaan. Kepemimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, sehingga dapat mempererat keterikatan karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan Kurnia, (2022), hasilnya kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Ashfaq et al., (2021) terdapat hasil bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

2.3.3 Hubungan antara Keterikatan Karyawan dengan Kinerja Karyawan

Selain kepemimpinan, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah keterikatan karyawan. Mathis dan Jackson (2012) mengatakan bahwa faktor kinerja karyawan tentang hubungan dengan organisasi atau keterikatan

karyawan, jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi memiliki keterikatan yang erat, karena tempat bekerja kondisi organisasi mempunyai sifat menghadirkan suasana yang menyenangkan maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan baik dan giat sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Mercer, et al. dalam Sembiring et al., (2014) menyatakan bahwa keterikatan karyawan merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirment* (tuntutan kerja). Penelitian lain yang memberikan definisi terkait keterikatan karyawan adalah Schaufeli & Bakker, (2006) keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja yang dikarakteristikan oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (fokus).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Handoyo & Setiawan, (2017), hasilnya keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Nugroho & Ratnawati, (2021) juga menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan antara Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi

Kepemimpinan yang baik dan terbuka akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja, sehingga karyawan akan semakin terikat dalam tujuan

perusahaan yang diharapkan. Keterikatan karyawan diartikan sebagai proses partisipasi kerja dalam mewujudkan keberhasilan organisasi. Keterikatan karyawan dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan (Rahmi, Amelia dan Mulyadi, 2018).

Keterikatan karyawan dan kinerja karyawan mempunyai peran penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Keterikatan karyawan yang tinggi khususnya pada perusahaan yang bergerak dibidang industri sangatlah penting karena kinerja karyawan dapat membantu perusahaan seperti peningkatan efisiensi, tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan tingkat *turnover* karyawan yang rendah (Wilson, 2009). Terdapat indikator keterikatan karyawan untuk mengetahui pengaruh terhadap kepemimpinan etis dan kinerja karyawan.

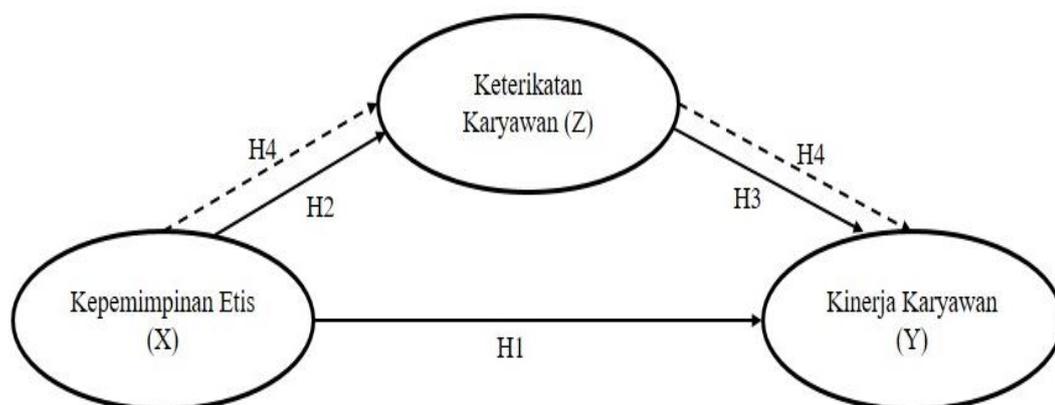
Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sentoso & Putra, (2021) Kepemimpinan etis berpengaruh positif langsung terhadap keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Keterikatan karyawan memiliki peran mediator dalam menghubungkan kepemimpinan etis dengan kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono, (2019) kerangka konseptual merupakan pondasi intelektual dari suatu penelitian, secara teoritis membentuk jembatan yang menghubungkan antara variabel-variabel yang terlibat dalam proses penelitian. Kerangka konseptual ini mengarahkan pemikiran peneliti dalam memahami

dan menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut. Di dalamnya, terdapat dua jenis variabel utama yang diidentifikasi: variabel terikat, yang juga dikenal sebagai variabel endogen, merupakan variabel yang menjadi fokus untuk dijelaskan atau diprediksi dalam penelitian, sedangkan variabel bebas, atau sering disebut sebagai variabel inendogen, adalah variabel yang diukur dan diamati untuk melihat pengaruhnya terhadap variabel terikat tersebut selama proses penelitian.

Berdasarkan dari tinjauan literatur serta hubungan yang telah dijelaskan antara variabel-variabel sebelumnya, penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang bertujuan untuk mempermudah pemahaman. Kerangka konseptual ini dapat dilihat dalam gambar berikut, yang menunjukkan hubungan dan interaksi antara variabel-variabel tersebut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep di atas, dapat ditarik hipotesis yang masih menjadi dugaan sementara terhadap suatu rumusan masalah pada penelitian sebagai berikut :

H1 : Diduga terdapat pengaruh antara (X) Kepemimpinan Etis terhadap (Y) Kinerja Karyawan.

H2 : Diduga terdapat pengaruh antara (X) Kepemimpinan Etis terhadap (Z) Keterikatan Karyawan.

H3 : Diduga terdapat pengaruh antara (Z) Keterikatan Karyawan terhadap (Y) Kinerja Karyawan.

H4 : Diduga (Z) Keterikatan Karyawan memediasi hubungan antara (X) Kepemimpinan Etis terhadap (Y) Kinerja Karyawan.