

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya membantu penelitian melalui memposisikan serta menunjukkan apa yang berbeda dari penelitian saat ini, serta menawarkan inspirasi baru untuk penelitian yang akan datang. Berikut ini adalah daftar penelitian terdahulu yang masih terkait dengan topik yang dibahas penulis:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variable Penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
1.	Pengaruh Kepemimpinan Etis, Motivasi dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Pt.Sharp Electronic Indonesia Novi Susanti 2022 <u>ISSN: 2964-5360</u>	Kepemimpinan Etis (X1) Motivasi (X2) Keterlibatan Karyawan (X3) Kinerja Karyawan (Y)	a. Pendekatan kuantitatif b. Populasi: 100 c. Analisis Regresi Linier Berganda	a. Kepemimpinan etis memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan b. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan c. keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
2.	The employee engagement and OCB as mediating on employee performance Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Sapta Rini Widyawati, Carla Alexandra de Jesus da Costa, Mateus Ximenes, Salustiano Dos Reis Piedade, Wayan Gede Sarmawa 2019 1741-0401	Ethical Leadership (X1) Employee engagement (Y2) OCB (Y3) Employee Performance (Y3)	a. Pendekatan kuantitatif b. Populasi : seluruh karyawan hotel non bintang di kawasan Sarbagita Bali a. Sampel :120 b. Structural Equation Model (SEM) Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis data.	a. pengaruh kepemimpinan etis terhadap keterlibatan karyawan adalah signifikan b. Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan c. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan tidak signifikan d. Keterlibatan karyawan sepenuhnya memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan

				e. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap OCB tidak signifikan dengan pengaruh kepemimpinan etis terhadap OCB f. Pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan adalah signifikan g. Pengaruh kepemimpinan etis pada karyawan kinerja tidak signifikan h. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap OCB tidak signifikan
3.	Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan, dan Keterlibatan Karyawan pada Industri Perbankan Gidion Bernad Lubis & Ferryal Abadi 2022 e-ISSN: 2962-4010; p-ISSN: 2962-4444	Kepemimpinan Etis (X1) Komitmen Organisasional (Y1) Kinerja Karyawan (Y2) Keterlibatan Karyawan (Y3)	a. Pendekatan kuantitatif b. Sampel: 120 c. Metode penelitian: survei online kepada karyawan yang bekerja di industri perbankan	a. Kepemimpinan Etis berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan b. Kepemimpinan Etis berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional c. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan d. Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan e. Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Pengaruh Ethical Leadership Terhadap Employee Performance Melalui Employee Engagement Dan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Di Bank Swasta Jessline Gunawan & Roy Setiawan 2022	Ethical Leadership (X1) Employee Performance (Y1) Employee Engagement (Z1) Job Satisfaction (Z2)	a. Penelitian kuantitatif sampel: 120 responden b. Smartpls untuk pengolahan dan analisis data.	a. Tidak ada hubungan langsung antara Ethical Leadership dan kinerja karyawan. b. Ethical Leadership berdampak secara langsung terhadap engagement c. Ethical Leadership berdampak secara langsung terhadap job satisfaction. d. Employee Engagement dan job satisfaction berdampak pada kinerja karyawan secara langsung dan melalui mediasi.

5.	Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 Angel Maudul, Riane J. Pio, Roy F Runtuwene 2018 ISSN: 2338 – 9605	Kepemimpinan Etis (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	a. Pendekatan kuantitatif b. Populasi dan Sampel: 44 responden c. Analisis Regresi Berganda	a. kepemimpinan etis mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. b. budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan c. Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi secara signifikan dan simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
6.	Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Customer Satisfaction Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Artotel Hotel Surabaya Gabriel Mayanastasia & Andi W. S. Lay, 2017	Employee Engagement (X) Customer Satisfaction (Y) Employee Performance (Z)	a. Pendekatan kuantitatif kausal b. Populasi 40 c. Sampel: 35 d. Structural Equation Modeling (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS) menggunakan bantuan SmartPLS v.3.0	a. Pengaruh yang positif dan signifikan antara employee engagement terhadap kinerja karyawan b. Pengaruh positif dan tidak signifikan antara kinerja karyawan dengan customer satisfaction c. Pengaruh negatif dan tidak signifikan antara employee engagement terhadap customer satisfaction.
7.	Analysis of Employee Engagement as A Variable to Mediate The Influence of Competence and Work Environment on Employee Performance in The Yogyakarta Special Region Transportation Office Agus Haryadi & Purbudi Wahyuni 2022 e-ISSN: 2654-7279	Employee Competence (X1) Work Environment (X2) Employee Performance (Y) Employee Engagement (Z)	a. Kuantitatif b. Populasi dan sampel: 58 c. Path analysis untuk menganalisis data.	a. Employee Competence mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap employee performance b. Work Environment tidak mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. c. Employee Engaegement berdampak positif terhadap Employee Performance d. Work Environment, yang dimediasi oleh Employee Engagement, mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap Employee Performance

	p-ISSN: 2685-8819			e. Employee Competence mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Employee Engagment.
8.	The effect of quality of worklife, work motivation and Employee Engagement on employee performance Rizka Fathya Fancha, Dudung Hadiwijaya, Muhammad Imam Muttaqijn 2024 p-ISSN: 2808-5957 e-ISSN: 2808-6724	Quality of Worklife (X1) Work Motivation (X2) Employee Engagement (X3) Employee Performance (Y)	a. Pendekatan kuantitatif b. Populasi: 150 c. Sampel :110 d. Metode analisis regresi linier berganda, program SPSS.	a. Quality of worklife berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan b. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan c. Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Bagian Rawat Jalan Rsud H. Abdul Manap Kota Jambi Mayriza Sari 2021	Employee Engagement (X) Kinerja Pegawai (Y) Komitmen Organisasi (Z)	a. Penelitian deskriptif dengan metode survey b. Populasi : 129 c. Sampel: 56 d. Analisis teknis: koefisien korelasi dan regresi linier berganda	a. Employee engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di bagian rawat jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi, b. Employee engagement pegawai di bagian rawat jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai di bagian rawat jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi melalui komitmen organisasi sebagai variable intervening
10.	Analisis Pengaruh Locus Of Control, Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor	Locus Of Control (X1), Employee Engagement (X2), Job Satisfaction (X3) Employee Performance (Y)	a. Pendekatan kuantitatif b. Sampel: 53 c. Analisis Regresi Berganda.	a. Locus Of Control Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. b. Employee Engagement Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

	Cabang Utama Semarang Ajeng Putri Kumaladewi & Edy Rahardja 2016			c. Kepuasan Kerja Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.
--	---	--	--	---

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Kinerja Karyawan

2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Koopmans *et al.*, (2014) menyatakan bahwa mendefinisikan kinerja sebagai bagaimana karyawan berperilaku dan bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. perilaku dan pola tindakan karyawan daripada hasil perilaku itu sendiri merupakan suatu hal yang lebih ditekankan oleh kinerja. Hal tersebut mencakup tindakan yang dikontrol oleh individu, kecuali lingkungannya mempengaruhinya. Sebagaimana dinyatakan oleh Mangkunegara (2016;67) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan ketika mereka melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan tanggung jawab mereka. Kinerja didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi. Kinerja bisa berupa hasil kuantitatif dan kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, kepercayaan, dan hal-hal lainnya yang diinginkan oleh organisasi Suprihati (2014). Penekanan pada kinerja dapat dilakukan baik dalam baik jangka pendek maupun jangka panjang, pada tingkat individu, kelompok, atau organisasi.

Kinerja karyawan (*employee performance*) menurut Moeheriono, (2012) adalah gambaran tentang hasil keberhasilan dalam melaksanakan aktivitas yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan, visi, dan misi

organisasi dalam planing strategis untuk organisasi atau perusahaan. Kinerja, menurut Jufrizen (2018), didefinisikan sebagai hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang mereka masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi tersebut tanpa melanggar hukum, aset, atau etika organisasi. Salah satu cara untuk mengukur kinerja seseorang adalah dengan menetapkan tolak ukur (Moeheriono, 2010). Menurut Mathis, R. L., & Jackson (2019) kinerja adalah kumpulan tindakan yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan melakukan apa yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah bagaimana seorang karyawan bertindak, berperilaku serta berupaya dalam memenuhi tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi, yang mencakup hasil kuantitatif, kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dan kepercayaan baik jangka pendek maupun panjang, di tingkat individu, kelompok, atau organisasi.

2.2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mahmudi (2015:18) terdapat lima faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Faktor individu atau personal, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki setiap pekerja.
2. Faktor kepemimpinan: kualitas dorongan, motivasi, dan arahan dari atasan

3. Faktor tim: dukungan dan dorongan dari rekan kerja, kepercayaan satu sama lain, dan kekompakan kelompok.
4. Faktor sistem: Sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi, dan budaya kinerja organisasi adalah contohnya.
5. Faktor konteks termasuk tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

2.2.1.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan terdiri atas tiga dimensi menurut Koopmans *et al.*, (2014) yakni :

1. Kinerja Tugas (*Task Performance*), perilaku karyawan diukur dengan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, sesuai rencana, dan optimal.
2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*), merujuk pada kinerja karyawan yang dapat diukur dari tujuan yang harus dicapai dan profesionalitas karyawan di tempat kerja.
3. Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*), perilaku kerja kontraproduktif didefinisikan sebagai seberapa efisien seseorang menyelesaikan tugas

2.2.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Koopmans *et al.*, (2014) indikator yang dapat digunakan untuk menentukan kinerja karyawan yakni :

1. Penyelesaian tugas dengan tepat waktu
2. Penyelesaian tugas sesuai rencana
3. Optimal

4. Tujuan yang harus dicapai
5. Professional karyawan ditempat kerja
6. Efisien dalam penyelesaian tugas

2.2.2 Ethical Leadership

2.2.2.1 Pengertian Ethical Leadership

Menurut Brown et al., (2005) *Ethical Leadership* adalah penunjukan tindakan yang sesuai sebagai normatif individu serta hubungan antar orang yang mendorong tindakan tersebut pada pengikut melalui pertukaran informasi dua arah, konsolidasi, dan pengambilan keputusan. Keputusan dan perilaku etis dihasilkan dari pemimpin yang berperilaku etis yang mendorong dan mendukung karyawan untuk memprioritaskan masalah etika (Lukito & Edalmen, 2021). Untuk maju sebagai seorang pemimpin, perilaku etis adalah bagian penting dari pengembangan etika dan kepemimpinan. Ini harus berfungsi sebagai pemandu yang etis bagi orang lain (Trevino, 1986). Tidak dapat dipungkiri bahwa pemimpin organisasi menetapkan standar perilaku etis dengan menerapkan nilai-nilai etika mereka dalam kehidupan sehari-hari, sehingga setiap tindakan Setiap tindakan seorang pemimpin pasti menyimpang dari niat moralnya. Sebagai pemimpin, niat dan tindakan harus konsisten (Widyastuti, 2011 dalam Pajak, 2019)

Istilah "*ethical leadership*" mengacu pada ketika seseorang menekankan untuk menggunakan pertimbangan moral sebagai dasar dalam membuat pilihan atau tindakan (Gea, 2014). Dalam memulai suatu usaha,

misalnya membuka usaha di suatu lokasi tertentu, yang diperhatikan bukan hanya keuntungan yang bisa diperoleh dengan mengembangkan usaha tersebut. Keputusan harus mempertimbangkan dampak ekspansi usaha terhadap banyak pihak, terutama masyarakat lokal. Sangatlah tidak etis jika suatu perusahaan menghasilkan banyak uang tetapi mengalami kerugian bagi masyarakat sekitar, seperti pencemaran, kerusakan lingkungan, dan lain-lain. Ada banyak definisi untuk *ethical leadership*. Dalam penelitian, para pemimpin yang diminta untuk menjelaskan sifat etis mereka menunjukkan berbagai perilaku, nilai, dan motivasi. Contoh perilaku etis termasuk kejujuran, kepercayaan diri, altruisme, dan adil. Pemimpin berusaha untuk mempengaruhi orang lain untuk berperilaku etis adalah merupakan kunci karakteristik utama dari *ethical leadership* (Hassan *et al.*, 2013).

Ethical leadership dianggap sangat penting karena diperkirakan akan berdampak pada karyawan. Pemimpin yang memiliki moralitas tinggi dapat memengaruhi perilaku yang terkait dengan etika, termasuk keputusan yang diambil oleh karyawan serta perilaku prososial dan kontraproduktif. Pengaruh ini terutama terjadi melalui proses pemodelan dan pembelajaran dari contoh yang diberikan oleh pemimpin (Al Halbusi *et al.*, 2023). Di samping itu, diharapkan bahwa pemimpin yang berperilaku etis juga dapat berdampak pada perilaku karyawan, baik yang positif maupun negatif. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa cara karyawan melihat hubungan mereka

dengan pemimpin mereka dapat memengaruhi cara pertukaran sosial terjadi antara mereka (Brown & Treviño, 2006).

Ethical leadership bukan hanya tentang mencapai tujuan bisnis, tetapi juga tentang menciptakan nilai-nilai yang positif dan berkelanjutan secara keseluruhan (ardiyansyah, M, 2023). Ini karena *ethical leadership* juga melibatkan tanggung jawab sosial, yaitu ketika para pemimpin mempertimbangkan bagaimana tindakan dan keputusan mereka berdampak pada perusahaan. Pemimpin etis dapat meningkatkan reputasi perusahaan, meningkatkan motivasi karyawan, serta menjalin hubungan positif dengan pemangku kepentingan eksternal dengan menunjukkan contoh yang baik, memberikan arahan yang jelas tentang perilaku yang diharapkan, dan mendorong pertumbuhan budaya yang didasarkan pada nilai-nilai etika.

Dengan mempertimbangkan definisi para ahli di atas telah mencapai kesimpulan bahwa *ethical leadership* melibatkan pengaruh seorang pemimpin terhadap anggota tim dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip etika sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan aktivitas. Pemimpin yang bertanggung jawab menyelesaikan konflik di tim, berperan sebagai mentor, dan membimbing anggota tim sesuai dengan norma-norma pedoman. Pemimpin yang beretika juga menerapkan nilai-nilai etika dalam kebijakan organisasi, menggunakan hal tersebut sebagai dasar dan panduan dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan organisasi.

2.2.2.2 Indikator Ethical Leadership

Indikator *Ethical Leadership* menurut Brown et al., (2005) antara lain:

- a. *Integrity* (integritas): Kesesuaian antara perkataan dan tindakan seseorang, atau sejauh mana kata-kata ini sesuai dengan tindakan seseorang, disebut perilaku integritas.
- b. *Fairness* (keadilan): Keadilan dianggap sebagai komponen penting dari kepemimpinan yang etis. Pemimpin yang memiliki moral bertindak dengan integritas dan adil terhadap orang lain
- c. *Ethical Guidance* (bimbingan etika): menggambarkan bagaimana para pemimpin menyampaikan etika, memberikan penjelasan tentang peraturan etis, dan mendorong dan menghargai perilaku etis di kalangan karyawan.

2.2.3 Employee Engagement

2.2.3.1 Pengertian Employee Engagement

Employee Engagement adalah ikatan emosional yang ditunjukkan melalui sikap positif yang selaras serta sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi, *employee engagement* tersebut dapat diukur dengan menggunakan konsep yang didefinisikan oleh (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004). Dalam konteks keterikatan karyawan, istilah yang sering dikutip berasal dari perspektif W. B. Schaufeli (2013), Menurut perspektif ini, *employee engagement* adalah keadaan pikiran yang positif serta memuaskan terkait pekerjaan yang ditunjukkan oleh antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan sepenuh hati. Karyawan yang *engaged* dalam perusahaan

menunjukkan antusiasme dan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik, yang pada gilirannya akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik bahkan melebihi jangkauan mereka (Septiani & Frianto, 2023).

Employee Engagement adalah kesediaan untuk secara aktif menjaga kepentingan perusahaan, termasuk keterlibatan dalam mempromosikan perusahaan, memberikan dukungan finansial, bahkan melakukan investasi pada entitas bisnis tersebut (W. Schaufeli & Salanova, 2011). Menurut W. B. Schaufeli & Bakker (2004) *Employee Engagement* adalah kunci kesuksesan perusahaan jika karyawan memiliki vigor (semangat yang tinggi), dedikasi (dedikasi), dan penyerapan (penyerapan) dalam pekerjaan mereka untuk mendapatkan tujuan serta target perusahaan. Berdasarkan pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah ikatan emosional positif karyawan terhadap organisasi, yang terlihat dari sikap dan tindakan mereka yang selaras dengan nilai dan tujuan perusahaan serta didukung dengan adanya kesediaan karyawan untuk secara aktif mendukung, mempromosikan, dan berinvestasi dalam perusahaan.

2.2.3.2 Faktor-Faktor Employee Engagement

Faktor-faktor eksternal dan internal dapat memengaruhi *Employee Engagement* atau keterikatan karyawan menurut Bakker & Demerouti (2008) :

a. Faktor internal

1. *Job resources*, sumber daya kerja dapat didefinisikan sebagai elemen fisik, psikologis, dan sosial, serta bagaimana pekerjaan

diorganisasikan. Sumber daya kerja dapat mengurangi tuntutan pekerjaan, mengurangi stres psikologis karyawan, dan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan..

2. *Job demands*, *job demands*, juga dikenal sebagai tuntutan pekerjaan, mempengaruhi *employee engagement* karena menggunakan memiliki tuntutan pekerjaan yang ditawarkan oleh perusahaan, karyawan mampu lebih termotivasi dalam pekerjaan serta lebih produktif dalam pekerjaan mereka.
 3. *Salience of job resources*, mengacu pada seberapa pentingnya karyawan menggunakan sumber daya pekerjaan mereka ketika tuntutan pekerjaan yang tinggi.
- b. Faktor internal mencakup tentang *personal resources* juga dikenal sebagai sumber daya pribadi, terkait dengan evaluasi diri yang positif, yang berdampak pada ketahanan mental dan pola kecerdasan emosional seseorang.

2.2.3.3 Dimensi Employee Engagement

Menurut W. B. Schaufeli & Bakker (2004), *Employee Engagement* dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. *Vigor* (semangat yang tinggi) dapat diukur melalui tanda-tanda semangat yang tinggi dapat dilihat dalam menjalankan tugasnya. Ini dapat dilihat dari tingkat stamina dan vitalitas yang tinggi saat bekerja, serta semangat untuk berusaha dengan penuh semangat dan ketekunan

dan kegigihan dalam mengatasi tantangan yang muncul (Visco & Sen, 2001)

2. *Dedication* (dedikasi) merujuk pada keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan, diiringi oleh perasaan penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan. Ini melibatkan keterlibatan yang kuat dalam tugas, menunjukkan minat dalam pekerjaan, dan rasa bangga terhadap hasil yang dihasilkan (Dicke *et al.*, 2007 dalam Siswono *et al.*, 2016).
3. *Absorption* (penyerapan) merupakan aspek yang menunjukkan minat yang besar disertai konsentrasi dalam bekerja. Ini melibatkan pengalaman bekerja yang menyenangkan dimana waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskannya. hingga melupakan lingkungan sekitar. Kebahagiaan dan kepuasan seseorang dalam pekerjaan mereka ditunjukkan oleh tingkat absorption yang tinggi, yang juga menunjukkan kemampuan mereka untuk tenggelam sepenuhnya dalam tugas sehingga waktu terasa berjalan cepat (Visco & Sen, 2001).

2.2.3.4 Indikator Employee Engagement

Menurut W. B. Schaufeli & Bakker (2004), indikator *Employee Engagement*, yaitu :

1. Semangat untuk usaha
2. Kegigihan
3. Perasaan penuh makna
4. Antusias
5. Rasa bangga

6. Minat yang besar dalam bekerja
7. Konsentrasi dalam bekerja

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Ethical Leadership dengan Kinerja Karyawan

Dalam Mahmudi (2015) peningkatan kinerja karyawan ikut dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang berkualitas dalam memberi dorongan, semangat dan arahan. Namun, penelitian ini hanya berfokus pada *ethical leadership* (kepemimpinan etis). Kepemimpinan etis memiliki hubungan yang kuat dan positif dengan kinerja karyawan karena pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip etika dalam kepemimpinan mereka menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan saling menghormati. Pemimpin yang etis atau bermoral menunjukkan integritas, kejujuran, dan konsekuensi dalam setiap tindakan mereka, meningkatkan kepercayaan karyawan dan mendorong mereka untuk berperilaku dengan cara yang sama. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang berdampak langsung pada keinginan mereka untuk terus melakukan apa yang mereka lakukan di tempat kerja. Kepemimpinan yang etis juga mengurangi konflik dan perilaku tidak etis di tempat kerja, meningkatkan produktivitas. Karena pemimpin etis sering melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mendengarkan umpan balik mereka, rasa memiliki dan keterikatan karyawan meningkat. Hasilnya, karyawan menunjukkan kinerja yang lebih

baik dari segi kualitas maupun kuantitas kerja, serta menunjukkan tingkat inovasi dan efisiensi yang lebih tinggi saat menjalankan tugas mereka.

Hal ini didukung dengan pendapat dari peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Lubis & Abadi, (2022) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan, dan Keterlibatan Karyawan pada Industri Perbankan” yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula dilakukan pada penelitian Runtuwene *et al.*, (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967” mengungkapkan bahwa kepemimpinan etis mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan *Employee Engagement* dengan Kinerja Karyawan

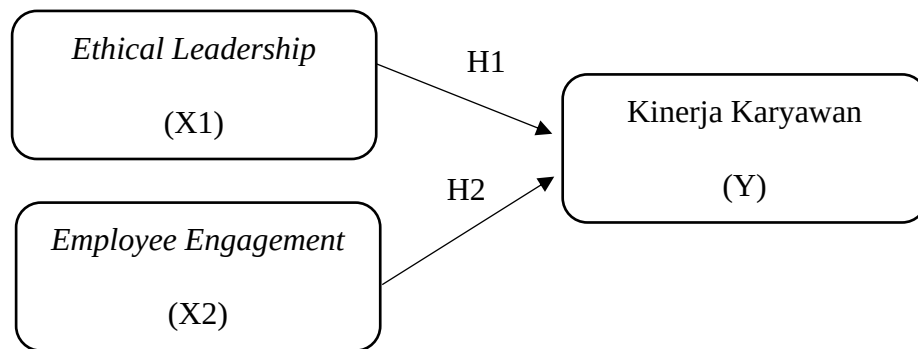
Dalam Mahmudi (2015) kinerja karyawan juga ikut dipengaruhi oleh faktor personal atau individu, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki setiap karyawan. Komitmen yang dimiliki setiap karyawan ini merupakan bagian dari *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Karyawan yang terikat (*engaged*) sadar akan lingkungan bisnis perusahaan dan bekerja sama dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja demi kepentingan perusahaan. Perusahaan harus berusaha membangun hubungan dua arah dengan pekerjanya. Ketika karyawan merasa lebih terikat dengan

perusahaan, mereka akan lebih baik dalam kinerja mereka. Ini karena jika karyawan lebih terlibat dalam semua kegiatan dan aktivitas perusahaan, seperti membuat keputusan dan menyelesaikan tugas, kontribusi mereka pada perusahaan dan kinerja mereka akan meningkat. Karena kesadaran tersebut, karyawan berusaha semaksimal mungkin untuk membantu kemajuan perusahaan. Jika karyawan terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka, kinerja mereka akan meningkat.

Hal ini didukung dengan pendapat dari peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Mayanastasia & Lay (2017) yang berjudul “Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Customer Satisfaction Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Artotel Hotel Surabaya” mengatakan bahwa dan signifikan antara employee engagement terhadap kinerja karyawan. Serta pada penelitian Haryadi & Wahyuni (2022) yang berjudul “Analysis of Employee Engagement as A Variable to Mediate The Influence of Competence and Work Environment on Employee Performance in The Yogyakarta Special Region Transportation Office” menyatakan bahwa Employee Engagement berdampak positif terhadap Employee Performance.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, suatu kerangka pemikiran mengenai pengaruh *Ethical Leadership* dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan dengan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Ethical Leadership* dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan informasi di atas, hipotesis berikut dapat diajukan:

H1: Diduga *Ethical Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Kinerja Karyawan

H2: Diduga *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan