

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan yang begitu dinamis pada dunia industri dan organisasi termasuk di dalamnya inovasi dalam bidang teknologi informasi (digital), komunikasi dan ketenagakerjaan, menuntut perusahaan selalu melakukan perubahan (revolusi industri 4.0). Kehadiran pandemi Covid-19 di tahun 2020 dan diterbitkannya UU Ciptaker Klaster Tenaga Kerja semakin membuat sektor industri berubah dan berbenah. Perubahan yang relatif cepat juga terjadi era yang TUNA [berubah dari satu keadaan ke keadaan yang baru (*turbulency*), ketidakpastian (*uncertainty*), kebaruan (*novelty*), dan ambiguitas (*ambiguity*)].

Melihat bahwa kondisi eksternal organisasi berubah sebegitu dinamikanya, maka dipandang perlu bagi organisasi untuk menata ulang kondisi internal supaya dapat mengimbangi gejolak yang terjadi di sekeliling perusahaan. Menghadapi situasi globalisasi dan TUNA yang terjadi pada saat ini, tentunya menuntut organisasi untuk dapat memiliki strategi dan kebijakan sendiri terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia agar tujuan organisasi dan juga tujuan individu dapat berjalan dengan baik dan benar. Sikap karyawan mengenai beban kerja yang menjadi tanggungjawabnya tentunya dapat mencerminkan kinerjanya yang mana hal ini berkaitan dengan ungkapan rasa positif seseorang terhadap hasil kerjanya. Dengan adanya atmosfer budaya organisasi yang kondusif akan memicu tumbuhnya motivasi pada diri setiap karyawan untuk berkontribusi positif terhadap organisasi (Nadeak, 2016). Implementasi atmosfer budaya

organisasi yang diterapkan secara berkesinambungan oleh pimpinan dan seluruh pegawai akan menjadi penguat untuk berperilaku positif.

Perilaku positif dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan karyawan melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role behavior*) melainkan lebih dari itu, yaitu karyawan melaksanakan tugas-tugas diluar (*extra-role behavior*) dari yang telah ditetapkan atau yang tidak digariskan dalam uraian tugas organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi. Keberhasilan dan kesinambungan organisasi akan sangat ditentukan oleh kesediaan karyawan untuk berperilaku yang tidak hanya mengerjakan tugas-tugas pokok mereka, tetapi juga memiliki keinginan untuk menjadi karyawan yang baik dalam organisasi.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Sentoso & Putra (2021) menjelaskan bahwa karyawan yang melaksanakan tugas-tugas diluar peran (*extra-role behavior*) dari yang telah ditetapkan atau yang tidak digariskan dalam uraian tugas organisasi ini secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan apapun disebut dengan perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*). Senada dengan penelitian sebelumnya, Triani et al. (2020) mengungkap bahwa perilaku kewargaan organisasi juga merupakan kesukarelaan anggota yang mendukung kegiatan organisasinya.

Perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) mencakup sesuatu yang positif dan konstruktif yang dilakukan karyawan karena hal tersebut merupakan keputusan karyawan sendiri, merupakan dukungan terhadap rekan kerja dan hasil akhirnya adalah menguntungkan harapan dan

kepentingan perusahaan. Menurut Muhdar (2018) umumnya karyawan yang menjalani OCB mungkin tidak selalu menjadi karyawan berprestasi, tetapi mereka adalah orang-orang yang diketahui bekerja ekstra atau bekerja di atas dan di luar upaya minimum yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang memuaskan.

Definisi perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*) yang dikembangkan oleh Organ et al. (dalam Yulianti dan Widiaswendra, 2019) adalah perilaku karyawan yang dilakukannya secara sukarela (diskresioner), tidak berhubungan langsung (eksplisit) maupun tidak langsung (implisit) dengan sistem penghargaan formal yang berlaku dan secara keseluruhan dapat mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi. Organisasi yang kinerjanya efektif dan efisien membutuhkan karyawan dengan sikap dan perilaku yang bersedia untuk memenuhi harapan perusahaan dan bahkan akan lebih bagus lagi ketika melebihi harapan perusahaan.

Timbulnya perilaku kewargaan tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpin dalam memberikan penghargaan baik formal dan mungkin dapat juga bersifat informal atas pencapaian yang dikerjakan oleh karyawan. Menurut Wasposito et al. (2014) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi dan komitmen organisasional. Studinya juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terbukti secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Sama halnya dengan Penelitian Yang & Wei (2018) yang mengungkap bahwa Kepemimpinan etis mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi karena utamanya bergantung pada teori pembelajaran sosial, teori

pertukaran sosial dan teori identitas sosial, yang menawarkan perspektif tambahan untuk memahami hubungan tersebut.

Karyawan dalam menjalankan strateginya (visi dan misi) dalam perusahaan membutuhkan sosok seorang pemimpin yang nantinya diharapkan dapat menjalankan fungsi konseling, mentor, dan melatih. Peran pemimpin inilah yang nantinya dapat membantu karyawan dapat bertumbuh dan berkembang baik dalam hal karir maupun kompetensinya.

Apabila para pemimpin di era TUNA masih banyak yang menjalankan apa yang dilakukan sebelumnya maka dapat dikatakan ada yang salah dengan pemimpin tersebut. Hal ini dikarenakan sudah bukan saatnya lagi tantangan yang berbeda dihadapi dengan cara yang sama. Dalam artikel berjudul “*6 Leadership Paradoxes for the post-Pandemic Era*” yang ditulis oleh Blair Sheppard (<https://blairsheppard.medium.com/conversations-about-the-six-paradoxes-of-leadership-422ab07f7306>) dikatakan bahwa ada enam paradoks yang semakin penting untuk dinavigasi para pemimpin. Ini bukan satu-satunya paradoks yang dihadapi pemimpin, tetapi yang paling mendesak dalam konteks saat ini dan akan tetap penting di masa depan. Paradoks-paradoks tersebut harus dianggap sebagai suatu sistem; mereka saling mempengaruhi dan semua harus seimbang secara bersamaan.

Keenam Paradoks yang dimaksud adalah yang pertama *Strategic Executor* (Paradoksnya adalah bahwa biasanya orang memiliki kecenderungan terhadap strategi atau eksekusi), yang kedua *Humble Hero* (Paradoksnya adalah para pemimpin merasa mereka perlu berperilaku seperti pahlawan), yang ketiga *Tech-*

savvy Humanist (Paradoksnya secara tradisional mereka yang memiliki keterampilan teknis tetapi tidak selalu memperoleh keterampilan untuk memahami kebutuhan orang atau bagaimana memimpin), yang keempat *Traditioned Innovator* (Paradoksnya, tergoda untuk terus melakukan hal-hal yang sangat baik, dan kehilangan peluang yang akan membantu pimpinan tetap relevan), yang kelima *High Integrity Politician* (Paradoksnya adalah bahwa dalam lingkungan yang sangat politis, orang dapat kehilangan integritasnya), dan yang keenam *Globally-Minded Localist* (Paradoksnya adalah kebutuhan untuk tertanam kuat di pasar lokal dan terhubung di seluruh dunia pada saat yang bersamaan)

Paradoks-paradoks tersebut dapat mendefinisikan Kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok orang agar berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi (Sintani, et al. 2022: 10).

Mempengaruhi orang lain atau kelompok dengan menggunakan Tindakan moral dan etika yang berlaku merupakan konsep *Ethical Leadership* yang handal. Brown et al. (dalam Afsar & Shahjehan, 2018) mengemukakan bahwa *ethical leadership* adalah suatu gaya kepemimpinan yang mengintegrasikan pembelajaran sosial serta pertunjukan perilaku yang sesuai secara normatif yang mengkomunikasikan standar etika melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan dimana dalam pembentukan standar tersebut, pemimpin akan menjadi panutan peran bagi karyawan.

Faktor komunikasi dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin dapat berpengaruh pada kondisi psikologis karyawan. Sebagai contoh adalah akhir-akhir

ini muncul suatu fenomena yang dikaitkan dengan keterikatan karyawan, yaitu *Quiet Quitting*. Salah satu penyebab adanya *Quiet Quitting* menurut Angela Robinson (<https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting>) adalah kurangnya dukungan dari pihak atasan atau pimpinan. Senada dengan pendapat Angela Robinson, Mahand dan Caldwell (2023) mengungkapkan bahwa penyebab *quiet quitting* adalah para pemimpin, manajer, dan *supervisor* sering kali tidak efektif dalam mengupayakan dan mendapatkan kepercayaan karyawan, menginspirasi komitmen, dan menciptakan budaya yang memotivasi kinerja tinggi.

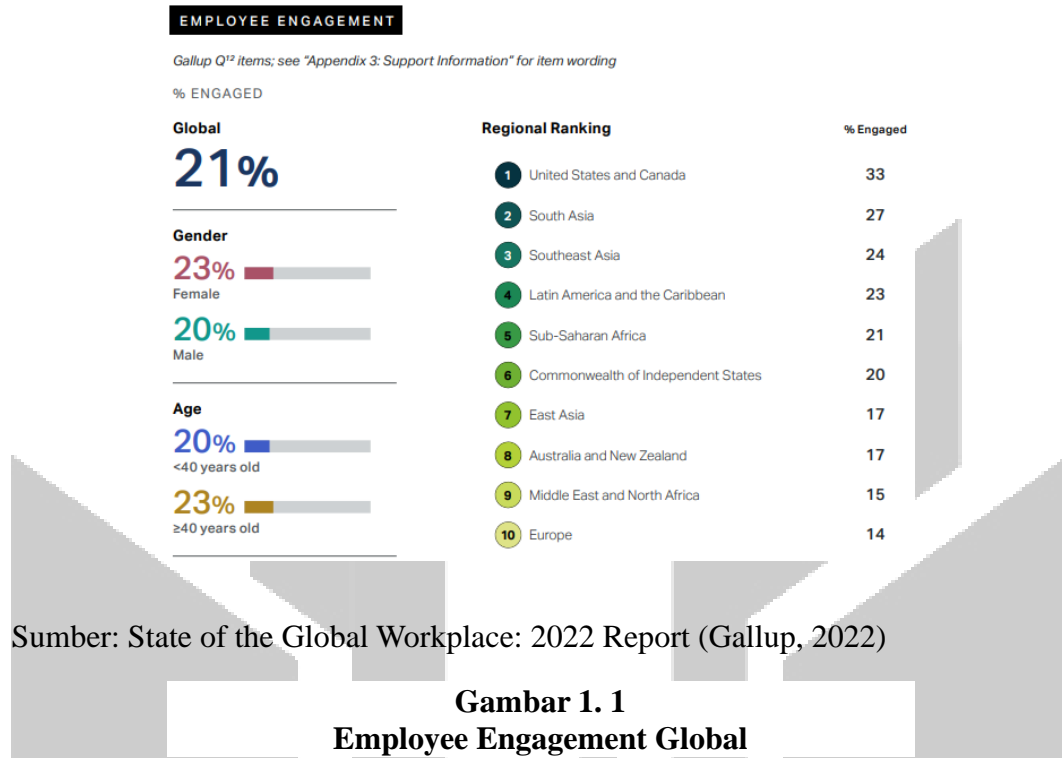
Menurut Greg Daugherty (<https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910>) *quiet quitting* adalah istilah yang mengacu pada sifat atau tindakan seseorang, utamanya karyawan di suatu perusahaan, untuk melakukan persyaratan minimum dalam tugas dan tidak menghabiskan lebih banyak waktu, tenaga, atau antusiasme daripada yang benar-benar diperlukan untuk pengerjaan suatu tugas. Secara sederhananya adalah tetap melakukan pekerjaan, tetapi tidak melampaui atau secara sukarela melakukan pekerjaan tambahan yang tidak dibayar atau dihargai. Perilaku ini tampak dalam keseharian beberapa karyawan dalam PT. Bank X ini yang cenderung menolak atau cenderung memperhitungkan untung ruginya atau cenderung menghindar ketika ada pekerjaan tambahan dengan dalil bahwa itu tidak ada dalam uraian pekerjaan.

Melihat dari fenomena *quiet quitting* inilah, maka topik *Employee Engagement* (keterikatan karyawan) menjadi penting untuk dikaji. Wyman & Carpenter, 2017 (dalam Mulang 2022) keterikatan karyawan merupakan kondisi psikologis di mana karyawan merasa tertarik dengan keberhasilan perusahaan dan

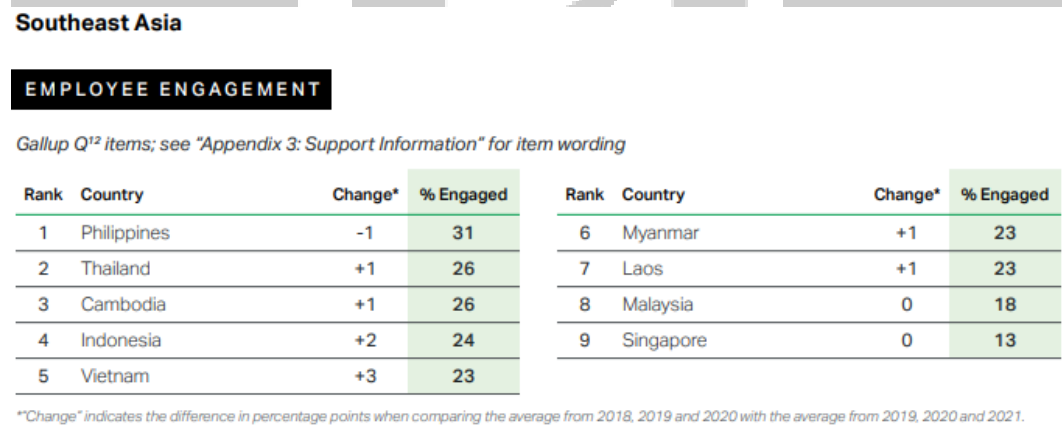
termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi standar persyaratan pekerjaan. Isu ini populer karena memberikan banyak manfaat bagi individu, tim, dan perusahaan.

Perusahaan menginginkan setiap karyawannya memiliki keterikatan yang tinggi. Perusahaan yang visioner harus mempertimbangkan faktor keterikatan karyawan pada karyawan. Ketika karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut merasa menjadi satu dengan pekerjaannya dan hal itu memberikan pengaruh tersendiri bagi karyawan di tempat kerjanya. Sebaliknya, ketika karyawan merasa tidak memiliki keterikatan karyawan maka karyawan menjadikan pekerjaannya sebagai tuntutan hidup yang harus dilakukan.

Fakta menarik melalui sebuah survei yang dilakukan oleh Gallup (2022) bahwa secara global, keterikatan dan kesejahteraan karyawan masih sangat rendah, dan ini menghambat potensi pertumbuhan organisasi yang sangat besar. Hal ini dibuktikan dalam jajak pendapat yang dilakukannya secara global dan tiap benua, karyawan yang memiliki keterikatan karyawan berada di level 21% sedangkan untuk Indonesia sendiri berada di level 24% (masih berada di posisi tengah diantara negara Asia Tenggara lainnya).



Gambar 1.1
Employee Engagement Global



Gambar 1.2
Employee Engagement – South East Asia

Saat karyawan mempunyai tingkat keterikatan yang tinggi pada perusahaan, maka karyawan tersebut diharapkan mempunyai suatu pemahaman terhadap bisnis yang menjadi tanggung jawabnya. Pemahaman inilah yang membuat karyawan bekerja dengan sukarela dan memberikan kemampuan terbaiknya guna ikut meraih tujuan perusahaan.

Berbicara tentang perilaku kewargaan organisasi tidak lepas dari konsep *Meaningful Work* atau umum dikenal dengan Kebermaknaan Kerja. Menurut Selamat et al. (2017) peningkatan perilaku kewargaan organisasi dapat dipengaruhi oleh makna kerja yang dimiliki oleh karyawan. Ketika karyawan memiliki makna pada pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan lebih kompeten, berkeinginan bekerja dengan lebih baik, memiliki rasa tanggung jawab, kebanggaan dalam suatu pekerjaan, memiliki komitmen, berkontribusi lebih dari setiap aspek pekerjaannya dan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi.

Kemampuan individu dalam satu organisasi ini dapat diawali dengan memahami tujuan sosial dari tugas yang diberikan. Ketika seorang karyawan menganggap tugas itu bermakna, maka karyawan tersebut akan cenderung menghabiskan lebih banyak waktu, pikiran dan tenaga untuk tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Steger, et al. (dalam Irianto & Prasetya, 2021) mengungkapkan bahwa Kebermaknaan kerja adalah penilaian pribadi individu bahwa pekerjaannya memiliki dampak yang signifikan dan positif. Steger, et al. juga menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki pekerjaan dalam pekerjaannya dapat melihat pekerjaan secara lebih luas. Proses pemaknaan yang positif di tempat kerja akan mendorong karyawan untuk berkomitmen kuat pada perusahaan. Begitu juga sebaliknya. Karyawan yang memiliki makna kerja lebih memahami pekerjaannya, dan mereka akan menanamkan nilai-nilai kerja, sehingga pekerjaan ini tidak lagi sekedar rutinitas tetapi menjadi bagian darinya.

Makna kerja bukan bersifat memuaskan diri sendiri melainkan berpusat pada perkembangan diri dan tujuan. Bekerja dengan seseorang yang mempunyai makna kerja akan menghasilkan pemikiran yang positif dan konsisten dalam memahami tugasnya, sehingga seseorang yang mempunyai makna kerja bukan hanya memiliki dampak yang baik bagi dirinya, melainkan juga untuk jejaringnya dan bahkan dimungkinkan berdampak pada perusahaan tempatnya bekerja.

Memperhatikan fenomena di atas dan kajian teori yang relevan, maka penelitian akan difokuskan pada pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dengan dimediasi oleh Keterikatan Karyawan dan Kebermaknaan Kerja pada karyawan yang bekerja di sektor perbankan, khususnya bank swasta (Bank X di Surabaya). Bank swasta adalah bank yang mana sebagian atau seluruh kepemilikannya adalah milik swasta (Gischa, 2020).

Pengamatan yang dilakukan oleh penulis yang berposisi sebagai Human Resources di Bank X ini adalah terdapat fenomena dimana ada beberapa karyawan mengeluhkan pimpinan yang belum dapat memahami kondisi bawahannya (subordinat) ketika melaksanakan pemenuhan tugas, tidak mau tahu mengenai tugas dan beban kerjanya, serta tidak dapat melebur dengan bawahannya (gengsi) sehingga membuat karyawan tersebut mengalami keengganan dalam melakukan peran *extra-role* mereka dalam unit yang dijalani.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2021); Belschak et al. (2018) dan Lee & Low (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (*Ethical Leadership*) tidak mempunyai pengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi

(*Organizational Citizenship Behavior*). Hal inilah yang menjadi dasar pertimbangan oleh penulis untuk semakin tertarik dalam meneliti peran kepemimpinan etis terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya.

Berdasarkan uraian teoritis, fenomena yang berkembang di praktik manajemen sumber daya manusia dan fenomena di tempat bekerja penulis sebagai *Human Resource*, penulis ingin mengetahui lebih jauh lagi mekanisme yang mendasari hubungan atau pengaruh antara kepemimpinan etis dan perilaku kewargaan organisasional karyawan masih belum banyak diungkap. Untuk lebih menjelaskan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji peran mediasi keterikatan karyawan dan kebermaknaan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan etis dengan perilaku kewargaan organisasional.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada Bank X di Surabaya?
2. Apakah keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya?
3. Apakah kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya?

4. Apakah kepemimpinan etis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kebermaknaan kerja karyawan pada Bank X di Surabaya?
5. Apakah kebermaknaan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya?
6. Apakah keterikatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya?
7. Apakah kebermaknaan kerja karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan etis memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan pada Bank X di Surabaya
2. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh keterikatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya

3. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan etis memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya
4. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan etis memiliki pengaruh signifikan terhadap kebermaknaan kerja karyawan pada Bank X di Surabaya
5. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kebermaknaan kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya
6. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh keterikatan karyawan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap pengaruh perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya
7. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh kebermaknaan kerja karyawan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap pengaruh perilaku kewargaan organisasi pada Bank X di Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini terdiri dari manfaat secara teoritis dan praktis yang diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis/akademis, yaitu dapat menjadi referensi yang relevan bagi para akademisi dan pemerhati ilmu manajemen khususnya peminatan MSDM terkait dengan pengaruh kepemimpinan etis (*Ethical Leadership*) terhadap perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship*

Behavior) dengan dimediasi oleh keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) dan kebermaknaan kerja (*Meaningful Work*).

2. Manfaat Praktis adalah sebagai berikut:

a) Bagi Manajemen Bank

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau sumbangan informasi bagi pihak manajemen mengenai betapa pentingnya peran pemimpin, keterikatan karyawan, kebermaknaan kerja, dan menumbuhkan perilaku kewargaan organisasi karyawan dengan berbagai macam kebijakan.

b) Bagi Pengelola Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan informasi tentang efektivitas kepemimpinan etis, keterikatan karyawan, pemaknaan kerja beserta analisis- analisis yang terkait sebagai pertimbangan dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi karyawan. Tambahan informasi ini nantinya dapat digunakan dalam Menyusun suatu program pelatihan dan pendampingan bagi pemimpin untuk menghadapi TUNA.

c) Bagi Penulis Selanjutnya di lingkup UHW Perbanas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penulis selanjutnya yang akan mengkaji topik tentang kepemimpinan etis dan perilaku kewargaan organisasi.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam penyusunan penelitian yang akan dilakukan, sistematika penelitian ini disusun sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai rancangan penelitian yang dilakukan. Rancangan tersebut dijabarkan kedalam beberapa sub pembahasan yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian tesis.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan mengenai penelitian-penelitian terkait tema yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini. Selain itu, bab ini juga membahas mengenai teori dasar mengenai kepemimpinan etis, keterikatan karyawan, pemaknaan kerja beserta analisis-analisis yang terkait sebagai pertimbangan dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi karyawan, kerangka pemikiran serta hipotesis yang akan diuji kebenarannya.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode yang akan digunakan untuk melakukan penelitian, meliputi rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, instrumen yang digunakan, teknik sampling, populasi dan sampel serta metode pengumpulan data beserta teknis analisis data.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan tentang hasil pengujian instrumen penelitian, yang terdiri dari pelaksanaan uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian, penjelasan mengenai deskripsi subyek penelitian dan deskripsi variabel penelitian, hasil penelitian, pembahasan, serta implikasi dari hasil penelitian bagi siapa saja yang terkait dengan hasil penelitian.

BAB 5 PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan penelitian yang berisikan jawaban atas rumusan masalah dan pembuktian hipotesis, serta temuan-temuan lain oleh peneliti. Bab ini juga menjelaskan keterbatasan penelitian yang akan diuraikan secara teoritik, metodologis ataupun teknis dan yang terakhir adalah saran.