

Pengaruh employee engagement terhadap kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan

Wiwik Robiatul Adawiyah^{1*}, Beta Oki Baliartati², Muhammad Fadhil Fauzan³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, Jakarta.

¹Email: adawiyahw66@yahoo.com

Abstrak

Lingkungan kerja membutuhkan dinamika sosial yang baik antara atasan dan karyawan. Hubungan yang dinamis akan menghasilkan suatu perkembangan baik pada output dan outcome dari hasil kolaborasi antar karyawan. Hubungan antar karyawan dalam suatu perusahaan ini sering disebut dengan istilah employee engagement. Dalam penelitian ini akan membahas terkait bagaimana employee engagement sebagai variabel moderator memengaruhi ethical leadership terhadap employee performance. Metode penelitian ini menggunakan regresi yang menggunakan analisis SEM. Subjek yang digunakan berjumlah 121 orang dari karyawan PT. VWX. Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala likert terhadap ketiga variabelnya. Analisa data menggunakan statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement tidak dapat memediasi pengaruh antara ethical leadership terhadap employee performance. Implikasi dari penelitian ini adalah hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar mengembangkan employee engagement policy di kantor sebagai bahan evaluasi terhadap hubungan antar karyawan yang ada di PT. VWX.

Kata Kunci: Keterikatan karyawan; kepemimpinan etis; dan kinerja karyawan

The influence of employee engagement on ethical leadership on employee performance employees

Abstract

The work environment requires good social dynamics between supervisors and employees. Dynamic relationships will result in a development both in the output and outcome of collaboration between employees. Relationships between employees in a company is often referred to as employee engagement. In this study will discuss about relationship how employee engagement as a moderator variable affects ethical leadership towards employee performance. This research method uses regression using SEM analysis for data analysis. The subjects used amounted to 121 employees of PT. The VWX. Data collection is done using a likert scale against all three variables. Data analysis using inferential statistics. The results showed that employee engagement can not mediate the influence between ethical leadership on employee performance. The implication of this research is that the results of this research can be used as the basis for developing employee engagement policy in the office as an evaluation of the relationship between employees in PT. The VWX.

Keywords: *Employee engagement; ethical leadership; employee performance*

PENDAHULUAN

Keterikatan antara karyawan dengan pekerja yang baik menjadikan lingkungan kerja nyaman. Hal ini tidak lepas dari pengaruh faktor lain. Jika keterikatan karyawan dengan pekerja lain kurang baik maka kinerja karyawan pun akan menurun. Dampak kinerja karyawan yang menurun ini memengaruhi pelbagai unsur baik dari segi input produk hingga output produk yang dihasilkan karyawan. Hubungan antara karyawan dengan pekerja sangat penting urgensinya dalam kelangsungan produksi dalam suatu perusahaan.

Latar belakang tersebut diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan di Lebanon dan menyebutkan bahwa antara keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan (Ismail, N.H; Iqbal, Adnan; and Nasr, 2019). Keterikatan karyawan yang berpengaruh pada kinerja ini meliputi keterikatan dalam hal pemikiran, kedekatan emosional, dan juga terkait aspek fisik serta aturan kinerja yang diberlakukan di suatu perusahaan. Penelitian terkait keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan ini adalah fenomena yang seringkali dapat ditemui di beberapa perusahaan.

Pernyataan ini didukung juga penelitian yang menunjukkan bahwa tiga dimensi dalam *employee engagement* yang meliputi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan keluarga pengusaha senapan angin (Grace & Mustamu, 2016). Keterikatan antara karyawan dengan para pekerja adalah salah satu implementasi pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Jika pengelolaan sumber daya manusia itu memiliki kualitas yang rendah, maka kinerja karyawan dan pekerja dalam suatu perusahaan itu akan rendah juga.

Pengelolaan sumber daya manusia dari karyawan pada pekerja yang dinamis akan menjadi awalan baik dalam kelancaran implementasi capaian tujuan perusahaan. Suatu keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu perusahaan ditunjukkan salah satunya dengan kualitas *employee engagement* antara karyawan dengan pekerja yang baik. Peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangat penting. Jika tidak ada sumber daya manusia dan *employee engagement* dalam suatu perusahaan maka tidak ada hubungan pelaku bisnis di dalamnya, maka dari itu untuk menjaga keberlangsungan kenyamanan tempat kerja perlu adanya keterikatan antara karyawan dan pekerja.

Kunci keberlangsungan hubungan antar karyawan yang baik dalam suatu perusahaan tidak hanya berada pada *employee engagement* saja, akan tetapi juga dapat dipengaruhi hal lain baik dari internal maupun eksternal. Salah satu pemengaruh yang muncul dari dalam diri individu atau pekerja yaitu motivasi kerja dan pikiran yang positif yang tumbuh setiap harinya saat bekerja (Bakker dan Demerouti, 2008). Faktor eksternal yang dapat berpengaruh signifikan misalnya adalah keterlibatan karyawan lain dalam kinerja individu itu sendiri bahkan kolaborasi untuk meminimalisir konflik kerja yang muncul di perusahaan perlu direduksi (Hallberg & Schaufeli, 2006). Bekerja sangat membutuhkan pemikiran yang positif, jika suatu perusahaan menimbulkan konflik berkepanjangan antar karyawan maka akan menjadikan kualitas produk yang dihasilkan juga sangat rendah.

Budaya tersebut terkait dengan perilaku organisasi karyawan dalam suatu perusahaan. Jika motif dalam bekerjanya untuk bersaing atau kompetisi, maka tidak akan ada kolaborasi dalam tim yang tercipta pada pelaku usahanya. Fakta ini didukung dengan adanya penelitian yang dilakukan di area Bali yang menunjukkan bahwa *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* mampu memediasi *employee performance* dalam industri pariwisata (Ayu et al., 2019). Karyawan perusahaan yang bersifat kompetitif akan menunjukkan rendahnya keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang bekerja pada suatu perusahaan. Hal ini dapat menimbulkan permasalahan yang kompleks dan berakibat pada beberapa hal lain yang terkait dengan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Dalam penelitian ini akan menaksir pengaruh keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel moderator terhadap pengaruh *ethical leadership* (EL) pada *employee performance* (EP) pada PT. VWX.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan kuantitatif dengan metode regresi. Penelitian ini dilakukan di PT. VWX Jakarta dengan jumlah subyek penelitian 121 orang. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner EE, EL, dan EP. Dari masing-masing instrumen tersebut

memiliki kategori validitas yang baik dan reliabilitas yang masing-masing dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach alpha	Kategori reliabilitas
Ethical leadership	0,923	Tinggi
Employee engagement	0,867	Tinggi
Employee performance	0,921	Tinggi

Teknik analisa data dalam penelitian ini meliputi uji kesesuaian model terlebih dahulu. Setelah itu peneliti dapat menguji hipotesis dengan aplikasi Amos. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu 1) ethical leadership terhadap employee performance memiliki pengaruh positif dan signifikan; 2) ethical leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; 3) *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*; dan 4) *employee engagement* dapat memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance*.

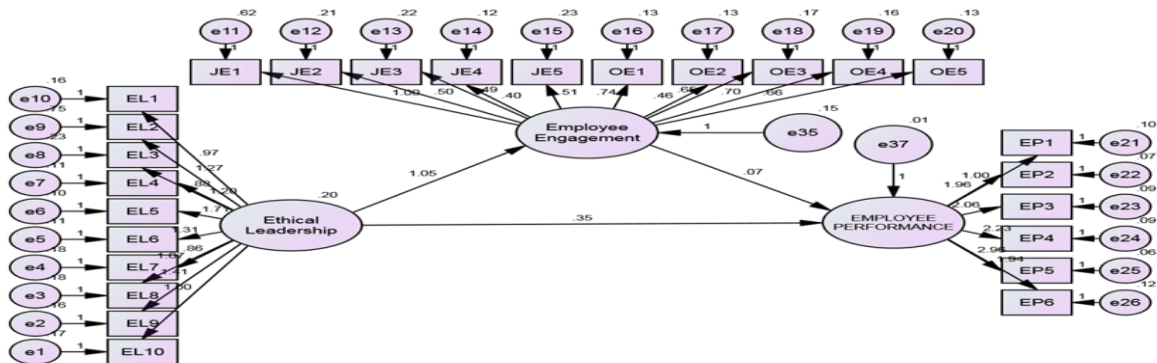
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisa ini diperoleh berdasarkan hasil analisis menggunakan aplikasi Amos. Analisa yang digunakan pada ketiga variabel adalah analisis statistik inferensial. Hasil penelitian terkait analisis pengaruh EA terhadap EL pada EP dapat dilihat berikut.

Tabel 2. Hasil uji pengaruh *employee engagement* terhadap *ethical leadership* terhadap *employee performance*

Hipotesis	Koefisien estimasi (β)	P-value ($\leq 0,05$)	Kesimpulan
<i>Ethical leadership</i> terhadap <i>employee performance</i>	0,702	0,000	Korelasi positif dan signifikan
<i>Ethical leadership</i> terhadap <i>employee engagement</i>	0,772	0,000	Korelasi positif dan signifikan
<i>Employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i>	0,192	0,068	Korelasi negatif dan tidak signifikan
<i>Ethical leadership</i> terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>employee engagement</i>	0,148	-	Tidak dapat memediasi el terhadap ep

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hasil uji hipotesisnya sebagai berikut; 1) *ethical leadership* terhadap *employee performance* memiliki pengaruh positif dan signifikan; 2) *ethical leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*; 3) *Employee engagement* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee performance*; dan 4) *employee engagement* tidak dapat memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance*. Hasil uji hipotesis diatas didukung dengan hasil analisis jalur yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. Hasil uji regresi keseluruhan variabel

Pada gambar di atas anak panah dari *employee engagement* menuju ke EP berarti EA dapat berpengaruh pada EP, sedangkan EE tidak dapat memengaruhi EL melainkan sebaliknya bahwa EL mampu memengaruhi EE. EL juga dapat berpengaruh pada EP berdasarkan arah anak panah dari EL menuju ke EP. Jadi disimpulkan bahwa EP dapat dipengaruhi oleh EE dan EL secara bersamaan, sedangkan EE hanya dapat dipengaruhi oleh EL saja dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diperkuat oleh beberapa hasil penelitian. Pertama, penelitian yang telah dilakukan di salah satu area di Pennsylvania yang menyatakan bahwa *ethical leadership* sebagai variabel moderator dapat mempengaruhi komunikasi yang simetris, kredibilitas pemimpin, dan keterikatan karyawan (Men, 2015). Hal ini memperkuat bahwa *ethical leadership* dapat berpengaruh pada *employee engagement* yang juga mampu memengaruhi kinerja karyawan (EP). Pada dasarnya antar tim dan kinerja tim sendiri memiliki korelasi positif terhadap *employee engagement* juga (Makera, A. U, Nasidi, Y., Kamaruddeen, A.M., 2019). Kedua penelitian tersebut menyebutkan bahwa EP dapat dipengaruhi *ethical leadership* dan juga *employee engagement*.

Atmosfer lingkungan kerja yang kurang baik dan kurang sehat dapat diidentifikasi dengan adanya *employee engagement* yang rendah. Hal ini dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan pada 383 responden di India yang menyatakan bahwa *employee engagement* menjadi faktor penentu atau determinan terhadap *employee performance* (EP) (Anitha, 2015). Penelitian yang dilakukan pada karyawan salah satu PT di Palembang membuktikan bahwa *employee engagement* dengan *employee performance* (EP) memiliki pengaruh positif dan signifikan (Muliawan, Y., Perizade, Badia., & Cahyadi, 2017). Jika *employee engagement* rendah antar karyawan, maka akan membawa dampak sosial pada lingkungan perusahaan. Keterikatan kerja dan pengorganisasian mampu mengukur beberapa macam faktor penyebab dan konsekuensi yang mampu mempengaruhi *employee engagement* (EP) (Aktar & Pangil, 2017; Saks, 2006).

Dalam suatu perusahaan, pendapatan yang konsisten dan berkembang meningkat dari tahun ke tahun tidak menjadi tolak ukur bahwa perusahaan tersebut baik secara keseluruhan. Suatu perusahaan akan memiliki iklim kerja dan hubungan antar karyawan (*employee engagement*) yang baik akan menjadi tolak ukur yang mampu menciptakan lingkungan kerja sehat. Salah satu dampak dari rendahnya *employee engagement* dan komitmen bekerja rendah pada karyawan dalam suatu perusahaan yaitu banyaknya pekerja yang mengundurkan diri dari kantor karena iklim lingkungan kerja dirasa kurang nyaman (Pringgabayu, Dematria & Kusumastuti, 2016).

Kinerja karyawan (EP) dipengaruhi oleh *employee engagement* dan juga *employee satisfaction* atau kepuasan kerja karyawannya (Dahkoul, 2018). Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan juga tergantung pada pengelolaan sumber daya manusia oleh karyawan yang sudah dijelaskan pada pendahuluan artikel ini. Analisa lebih lengkap terkait pengaruh keterikatan karyawan terhadap *ethical leadership* karyawan telah dibuktikan oleh peneliti pada gambar 1 yang menunjukkan hasil penelitian ini yang didukung hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *employee engagement* sebagai variabel moderator mampu memediasi korelasi antara *ethical leadership* terhadap *employee performance* karyawan yang bekerja di salah satu hotel di Bali secara positif tetapi tidak signifikan (Sugianingrat, Nyoman, Yasa, Sintaasih, & Subudi, 2017).

Dalam lingkungan kerja perlu diberlakukan penegakkan *ethical leadership* dari para karyawannya agar suatu perusahaan memberdayakan beberapa aturan perusahaan yang ditetapkan, walaupun *employee performance* tidak sepenuhnya berpengaruh secara signifikan terhadap *ethical leadership*. Selain itu, ada penelitian yang mendukung bahwa *ethical leadership* memberikan pengaruh secara langsung terhadap *employee engagement* pada karyawan bagian teknisi di kota Vung Thau (Khuong, Thi, & Dung, 2015). Ketiga variabel ini dapat ditingkatkan secara bersamaan dengan program yang telah direncanakan oleh HRD di setiap perusahaan agar membuat iklim kerja dan suasana lingkungan kerja serta hubungan antar karyawan menjadi harmonis dan selaras secara keseluruhan baik dari segi *ethical leadership* maupun *employee engagement*-nya (Alagaraja & Shuck, 2015). Dengan demikian, maka *employee performance* akan meningkat dengan sendirinya pada karyawan di suatu perusahaan.

SIMPULAN

Simpulan dapat bersifat generalisasi temuan sesuai permasalahan penelitian, dapat pula berupa rekomendasi untuk langkah selanjutnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua manajer di PT.

VWX memimpin perusahaan dan karyawannya secara etis. Didukung dengan hasil analisa statistik yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dengan pekerjaannya dalam kategori cukup dan menjalankan SOP perusahaan dengan baik. Pengaruh ethical leadership terhadap employee performance positif dan signifikan. Ethical leadership juga berpengaruh positif terhadap employee engagement dan signifikan. Hal ini juga terjadi dengan pengaruh antara employee engagement dan employee performance juga positif dan signifikan. Hasil uji hipotesis terakhir yang menguji pengaruh variabel moderator yaitu employee engagement tidak dapat memediasi ethical leadership terhadap employee performance.

DAFTAR PUSTAKA

- Aktar, A., & Pangil, F. (2017). Antecedents and Consequences of Employee Engagement : A Conceptual Study Antecedents and Consequences of Employee Engagement : A Conceptual Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(July), 54–67. <https://doi.org/10.9790/487X-1906065467>
- Alagaraja, M., & Shuck, B. (2015). Exploring Organizational Alignment-Employee Engagement Linkages and Impact on Individual Performance : A Conceptual Model. *Human Resource Development Review*, 14(October), 17–37. <https://doi.org/10.1177/1534484314549455>
- Anitha, J. (2015). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Ayu, I., Widani, P., Widyawati, S. R., Alexandra, C., Jesus, D., Ayu, I., ... Jesus, D. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *Emerald Insight*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2008). Using the Job Demand-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Journal of Human Resource Management*. 43(1). 83-104.
- Dahkoul, Z. M. (2018). The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 5(1), 11–17. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.780>
- Grace, P., & Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA*, 4(2), 101–107.
- Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11, 119-127
- Ismail, N.H; Iqbal, Adnan; and Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon : the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Khuong, M. N., Thi, D., & Dung, T. (2015). The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4). <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2015.V6.475>
- Makera, A. U, Nasidi, Y., Kamaruddeen, A.M., J. (2019). Correlation between Team and Co-worker Relationship and Employee Engagement. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, (January).
- Men, L. R. (2015). The Role of Ethical Leadership in Internal Communication : Influences on Communication Symmetry , Leader Credibility , and Employee Engagement, (August).
- Muliawan, Y., Perizade, Badia., & Cahyadi, A. (2017). Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Karyawan di PT. BADJA BARU PALEMBANG Yudi Muliawan 1 , Badia Perizade 2 , & Afriyadi Cahyadi 3. *JEMBATAN (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan)*, XIV(2), 69–78.

- Pringgabayu, Dematria & Kusumastuti, D. (2016). Peningkatan Keterikatan Karyawan Melalui Sistem. *Bina Ekonomi*, 20(10), 163–178.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sugianingrat, I. A. P. W., Nyoman, N., Yasa, K., Sintaasih, D. K., & Subudi, M. (2017). The Influence of Ethical Leadership on Employee Performance Through Employee Engagement. *Journal of Humanities and Social Science*, 22(12), 4–11. <https://doi.org/10.9790/0837-2212060411>