

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam suatu organisasi terdapat individu-individu yang diekspektasikan saling berhubungan baik. Individu-individu ini bersinergi untuk memajukan organisasi dimana mereka bekerja atau berkarya. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi, terutama ketika individu-individu tersebut diharapkan untuk saling berhubungan secara baik dan bersinergi guna memajukan tujuan bersama. Kepemimpinan bukan hanya sekadar posisi atau jabatan, tetapi lebih kepada kemampuan untuk menginspirasi, membimbing, dan mengarahkan individu-individu dalam organisasi menuju pencapaian tujuan bersama. Sethuraman & Suresh (2014), menyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif mampu menciptakan visi yang jelas dan mengkomunikasikannya dengan baik kepada seluruh anggota tim. Adanya visi yang jelas, individu-individu dalam organisasi akan memiliki panduan yang sama untuk mengarahkan usaha dan energi mereka.

Pentingnya kepemimpinan juga tercermin dalam kemampuan seorang pemimpin untuk mengembangkan potensi individu-individu di dalam tim. Jika seorang pemimpin memberikan bimbingan, dukungan, dan pelatihan, akan mendorong anggota tim untuk terus belajar dan berkembang. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi perkembangan pribadi anggota tim, tetapi juga berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi.

Ketika individu-individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Kepemimpinan yang efektif memainkan peran sentral dalam membentuk budaya kerja, mengarahkan usaha menuju tujuan bersama, dan menciptakan lingkungan yang produktif dan positif. Jika kepemimpinannya kuat, individu-individu dalam organisasi akan merasa terhubung, termotivasi, dan bersedia bekerja bersama-sama untuk mencapai hasil yang gemilang (Tomatala, 2020).

Kinerja karyawan atau *employee performance*, merupakan evaluasi sejauh mana seorang individu berhasil mencapai tujuan-tujuan pekerjaan dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Konsep ini melibatkan berbagai aspek penilaian, termasuk produktivitas, kualitas kerja, kreativitas, inisiatif, serta kemampuan untuk bekerja sama dalam tim dan beradaptasi terhadap perubahan. Atatsi *et al.*, (2019) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kinerja karyawan juga mencakup penilaian terhadap kepatuhan terhadap norma-norma perusahaan, etika kerja, dan standar perilaku yang telah ditetapkan. Selain itu, kinerja karyawan juga dapat diukur dari perspektif perkembangan pribadi, di mana kemajuan keterampilan, kompetensi, dan potensi untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar juga menjadi bagian dari evaluasi. Kinerja karyawan bukan hanya terkait dengan hasil akhir pekerjaan, tetapi juga melibatkan proses kerja, sikap terhadap pekerjaan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah.

Pengukuran *employee performance* dapat mencakup penilaian terhadap perkembangan individu, seperti peningkatan keterampilan, kompetensi, dan potensi untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Kinerja karyawan tidak hanya terkait dengan hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga mencakup bagaimana cara kerja dilakukan, sikap yang dihadirkan terhadap

pekerjaan, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Cara kerja yang diadopsi oleh karyawan, seperti efisiensi, kerapian, dan inovasi dalam pendekatan mereka terhadap pekerjaan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Selain itu, sikap yang diemban oleh karyawan dalam menjalankan tugas juga menjadi bagian penting dalam evaluasi kinerja. Sikap positif, semangat, komitmen terhadap tanggung jawab, dan keterlibatan aktif dalam pekerjaan adalah hal-hal yang turut berkontribusi terhadap keberhasilan kinerja Sugiarti *et al.*, (2021).

Kepemimpinan etis atau *ethical leadership*, merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada integritas, moralitas, dan nilai-nilai etis. Seorang pemimpin etis tidak hanya bertujuan untuk mencapai tujuan bisnis, tetapi juga mengutamakan prinsip-prinsip moral dalam pengambilan keputusan dan interaksi dengan tim serta pemangku kepentingan lainnya. Pemimpin etis memberikan contoh yang baik dengan tindakan dan perilaku mereka, menghormati hak-hak asasi manusia, mendorong kejujuran, serta mempertimbangkan dampak sosial dari keputusan bisnis (Qing *et al.*, 2020). Mereka juga cenderung terbuka terhadap umpan balik, memperlakukan semua anggota tim dengan adil, dan membangun lingkungan kerja yang inklusif.

Ethical leadership membawa dampak positif yang meluas. *Ethical leadership* memiliki peran yang penting dalam membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan atau *employee performance*. Ketika seorang pemimpin mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang berlandaskan pada integritas, nilai-nilai etis, dan moralitas, hal ini menciptakan lingkungan kerja yang mempengaruhi positif perilaku dan kontribusi karyawan. Pemimpin etis berfungsi sebagai contoh teladan yang memengaruhi anggota tim untuk mengikuti norma-norma moral yang sama, dan ini dapat mengarah pada peningkatan motivasi, tanggung jawab, dan keterlibatan karyawan. Pemimpin etis juga

mendorong komunikasi yang terbuka dan jujur, memungkinkan adanya umpan balik yang konstruktif, dan memberikan ruang bagi inisiatif dan kreativitas karyawan. Hal ini pada akhirnya berdampak pada produktivitas yang lebih tinggi, kualitas kerja yang lebih baik, serta peningkatan dalam kerjasama tim. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis bukan hanya menciptakan budaya kerja yang inklusif dan bermoral, tetapi juga menjadi faktor kunci yang membentuk kinerja karyawan yang lebih baik dan berkelanjutan (Metwally *et al.*, 2019).

Ethical culture merupakan nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku yang berlandaskan pada prinsip-prinsip etis dalam suatu organisasi. Ini menciptakan kerangka kerja moral yang membimbing tindakan dan keputusan anggota organisasi dalam segala aspek operasionalnya. *Ethical culture* tidak hanya sekadar mengandalkan pada individu-individu yang berperilaku etis, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai etis dipromosikan dan diterapkan secara konsisten. Dalam *ethical culture* yang kuat, integritas, transparansi, dan tanggung jawab menjadi pilar utama (Chai, 2020). Organisasi yang memprioritaskan budaya etika akan menegakkan standar tinggi dalam hal kejujuran, keadilan, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Pemimpin dan individu-individu di berbagai tingkatan akan berperan dalam menjaga dan memperkuat budaya ini melalui contoh yang diberikan, komunikasi yang jujur, serta pengambilan keputusan yang dilandaskan pada pertimbangan etis.

Ethical culture dalam suatu organisasi memiliki peran yang penting dalam membentuk dan memengaruhi kinerja karyawan atau *employee performance*. Ketika organisasi memiliki *ethical culture* yang kuat, hal ini menciptakan lingkungan kerja di mana nilai-nilai moral dan norma-norma etis dijunjung tinggi dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh anggota tim. Budaya ini menginspirasi karyawan untuk berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip etis dalam setiap aspek pekerjaan mereka.

Karyawan merasa didukung untuk mengambil keputusan yang benar dan adil, mengutamakan integritas dalam tindakan mereka, serta berkomunikasi dengan jujur dan terbuka. *Ethical culture* juga memberikan panduan yang jelas bagi karyawan dalam menghadapi situasi yang kompleks atau ambigu. Mereka dapat merujuk pada nilai-nilai etis yang telah ditanamkan dalam budaya organisasi untuk memandu tindakan mereka. Selain itu, budaya etika menciptakan iklim di mana umpan balik konstruktif dan kolaborasi diberdayakan, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kualitas kerja dan efektivitas tim. Karyawan merasa lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka ketika mereka tahu bahwa organisasi menghargai dan mengutamakan nilai-nilai moral (Ay & Kumkale, 2020).

Voice behavior merupakan tindakan aktif karyawan untuk menyuarakan pendapat, memberikan masukan, dan menyampaikan ide atau saran yang konstruktif terkait dengan pekerjaan, kebijakan, atau masalah yang ada dalam organisasi. *Voice behavior* ini melibatkan kemampuan dan keinginan untuk berbicara terbuka tentang hal-hal yang mungkin memerlukan perhatian atau perbaikan dalam lingkungan kerja. *Voice behavior* dapat berupa kritik yang membangun, usulan perubahan, atau bahkan pemberian masukan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, atau kualitas kerja. Dalam budaya organisasi yang mendukung *voice behavior*, karyawan merasa aman dan dihargai saat menyuarakan pendapat, bahkan jika pendapat tersebut berbeda dengan pandangan umum atau pemimpin. Kemampuan untuk memberikan suara ini dapat membantu organisasi mendeteksi masalah lebih cepat, mengatasi hambatan, dan merangsang inovasi (Ng *et al.*, 2019).

Terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance*. Salah satunya adalah *ethical leadership*. Pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance* sangatlah signifikan. *Ethical leadership* menciptakan landasan yang kokoh

bagi karyawan untuk mengadopsi perilaku yang sesuai dengan prinsip-prinsip moral dan integritas. Seorang pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai etis akan memberikan contoh teladan yang memotivasi karyawan untuk mengikuti jejak tersebut. *Ethical leadership* mendorong karyawan untuk mengambil keputusan yang benar dan adil, mengutamakan transparansi dan kejujuran dalam setiap aspek pekerjaan. Selain itu, *ethical leadership* juga menciptakan lingkungan kerja yang aman dan berinspirasi. Karyawan merasa dihormati dan diberdayakan untuk memberikan suara mereka, memberikan masukan, dan menyampaikan ide-ide konstruktif. Pemimpin etis juga cenderung memberikan umpan balik yang membangun dan membantu dalam perkembangan pribadi karyawan. Hal ini pada akhirnya meningkatkan motivasi karyawan, loyalitas terhadap organisasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Hasil yang sama ditunjukkan pada penelitian oleh Adawiyah *et al.*, (2021), Khuong & Quoc (2016), Na'im (2022), Pomo *et al.*, (2023), Sabir *et al.*, (2012), Tamer (2021), dan Zehir & Erdogan (2011). Namun, penelitian yang dilakukan oleh Erdal & Altındağ (2020) dan Gunawan & Setiawan (2022) menyatakan bahwa *ethical leadership* tidak memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu potensi pengaruh negatif adalah jika *ethical leadership* yang dijunjung oleh pemimpin sebenarnya hanya menjadi fasad atau tindakan semu yang tidak didukung oleh tindakan nyata. Pemimpin yang secara terang-terangan menyuarakan nilai-nilai etis tetapi tidak mengikuti tindakan-tindakan mereka dengan perbuatan yang konsisten dapat menyebabkan karyawan merasa skeptis atau kehilangan kepercayaan. Ini bisa memicu sikap skeptisisme atau kekecewaan dalam tim, yang dapat merusak motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, jika terdapat inkonsistensi antara komitmen etis pemimpin dan tuntutan bisnis yang tidak etis, karyawan mungkin merasa tertekan untuk mengorbankan nilai-nilai moral demi mencapai target atau hasil finansial. Konflik semacam ini dapat mengakibatkan konflik

internal dan merusak moral karyawan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja mereka secara negatif.

Selain *ethical leadership*, *ethical culture* juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee performance*. Pengaruh *ethical culture* terhadap *employee performance* memiliki dampak yang mendalam dalam organisasi. *Ethical culture* menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai moral dan norma-norma etis menjadi dasar dalam interaksi dan keputusan sehari-hari. Dalam *ethical culture* yang kuat, karyawan merasa didukung untuk berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip moral, mengedepankan integritas dalam semua aspek pekerjaan. *Ethical culture* juga memberikan panduan yang jelas bagi karyawan dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Karyawan merasa memiliki kerangka kerja moral yang membimbing tindakan mereka, memudahkan mereka untuk mengambil keputusan yang benar dan adil. Budaya ini juga membangun lingkungan kerja di mana komunikasi terbuka ditekankan, memungkinkan karyawan untuk menyuarakan masukan dan ide-ide yang konstruktif. Hasil tersebut sejalan dengan Sapada *et al.*, (2017) dan Saban *et al.*, (2020).

Faktor terakhir yang dapat mempengaruhi *employee performance* adalah *voice behavior*. *Voice behavior* positif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di tempat kerja. *Voice behavior* positif mengacu pada tindakan karyawan untuk memberikan masukan, saran, dan informasi yang bermanfaat demi kemajuan perusahaan, meskipun tidak diwajibkan atau tidak langsung terkait dengan tugas utama mereka. Ketika karyawan merasa nyaman dan dihargai untuk berkontribusi dengan suara mereka, mereka cenderung lebih terlibat dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat meningkatkan komunikasi antar tim, inovasi, dan pembelajaran bersama. Adanya *voice behavior* positif, karyawan juga akan merasa memiliki peran yang lebih berarti dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga motivasi dan keterlibatan mereka meningkat. Selain itu,

tindakan berbagi informasi dan ide juga dapat memperbaiki pengambilan keputusan perusahaan dan mengidentifikasi potensi perbaikan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aryanto *et al.*, (2021), Nugroho & Ratnawati (2021) dan Su *et al.*, (2017).

Selain ketiga faktor tersebut, *employee performance* juga dimediasi oleh *voice behavior*. *Employee performance* juga dapat dimediasi oleh *voice behavior* yang merupakan saluran penting dalam mempengaruhi hubungan antara faktor-faktor lainnya. *Voice behavior* berperan sebagai perantara yang membantu menghubungkan pengaruh dari kepemimpinan etis dan budaya etika terhadap peningkatan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa memiliki kebebasan dan dukungan untuk menyuarakan pendapat mereka, memberikan masukan yang bermanfaat, serta berpartisipasi aktif dalam perkembangan organisasi, ini dapat berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka. *Voice behavior* memungkinkan karyawan untuk mengemukakan ide, masukan, dan saran yang berkontribusi pada perbaikan proses kerja, inovasi, serta kualitas produk atau layanan. Dalam lingkungan di mana *voice behavior* dihargai dan didorong, karyawan lebih cenderung merasa termotivasi untuk berkontribusi dan melakukan tindakan yang meningkatkan efektivitas organisasi. Partisipasi dalam *voice behavior* juga menciptakan kesempatan untuk pembelajaran kolektif dan berbagi pengetahuan di antara anggota tim. Hasil ini juga ditunjukkan oleh Lee (2021), Aryanto *et al.*, (2021), Chen & Hou (2016), Jin *et al.*, (2022), Nugroho & Ratnawati (2021), dan Yousaf *et al.*, (2019) yang menempatkan *voice behavior* menjadi variabel *intervening*.

Voice behavior atau perilaku suara, berperan sebagai variabel mediator yang penting dalam hubungan antara faktor-faktor seperti *ethical leadership*, *ethical culture*, dan *employee performance*. Sebagai mediator, *voice behavior* bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan pengaruh dari faktor-faktor tersebut terhadap

peningkatan kinerja karyawan. Guzman & Espejo (2019) berpendapat bahwa ketika karyawan merasa memiliki kebebasan untuk menyuarakan pendapat mereka, memberikan masukan konstruktif, dan berpartisipasi aktif dalam lingkungan kerja, hal ini dapat memicu meningkatnya kinerja mereka secara keseluruhan. Dalam *ethical leadership*, karyawan yang merasa didukung oleh pemimpin yang mengedepankan prinsip-prinsip moral cenderung merasa lebih aman untuk berbicara dan menyampaikan pendapat. *Voice behavior* sebagai mediator dapat berdampak positif pada kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme. Pertama, *voice behavior* memungkinkan identifikasi masalah atau kesempatan perbaikan yang mungkin terlewatkan tanpa umpan balik karyawan. Kedua, ketika karyawan merasa didengar dan memiliki peran dalam mengambil keputusan, motivasi mereka untuk berkinerja lebih baik dapat meningkat. Ketiga, partisipasi aktif dalam *voice behavior* dapat menggalang kolaborasi, memfasilitasi berbagi pengetahuan, dan merangsang inovasi.

PT Aneka Dharma Persada merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi. Perusahaan tersebut memproduksi beton pracetak dan aspal dengan strategi produksi *make to order* repetitif. Bahan baku beton terdiri dari batu, semen, pasir, dan air. Perusahaan tersebut memiliki fokus pada industri konstruksi dengan produksi beton pracetak dan aspal. Pendekatan produksi *make to order* repetitif menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk memenuhi permintaan pelanggan dengan menghasilkan produk yang sesuai dengan pesanan dan memperoleh efisiensi melalui repetisi dalam proses produksi. Dalam produksi beton pracetak, bahan baku seperti batu, semen, pasir, dan air digunakan untuk menciptakan material yang siap pakai untuk berbagai keperluan konstruksi. Sementara itu, aspal merupakan material yang umum digunakan dalam pembuatan jalan dan permukaan lapisan jalan lainnya, dengan menggabungkan berbagai

bahan ini, PT. Aneka Dharma Persada berkontribusi dalam pembangunan infrastruktur dan proyek konstruksi yang beragam.

Dalam lingkungan bisnis seperti PT Aneka Dharma Persada, ada beberapa permasalahan yang muncul dan memerlukan penelitian terkait pengaruh *ethical leadership* dan *ethical culture* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *voice behavior*. Salah satu permasalahan yang dapat muncul adalah kurangnya kesadaran atau praktik etika yang kuat di seluruh organisasi. Bisa saja terjadi situasi di mana pemimpin dan karyawan tidak selalu mengutamakan integritas dan nilai-nilai moral dalam pengambilan keputusan atau interaksi sehari-hari. Hal ini bisa berdampak negatif pada motivasi dan kinerja karyawan, serta menciptakan lingkungan di mana *voice behavior* tidak didukung atau bahkan dihambat.

Selain itu, kurangnya *ethical culture* yang mendalam juga bisa menjadi permasalahan. Jika norma-norma etis tidak diterapkan secara konsisten dalam organisasi, hal ini dapat menghasilkan konflik dan ketidakpastian dalam proses kerja. Ketidakjelasan mengenai harapan etika dan nilai-nilai yang dianut dapat menghambat karyawan dalam mengemukakan pendapat dan memberikan masukan yang konstruktif. Jika budaya etika tidak memadai, karyawan mungkin merasa ragu-ragu untuk menyuarakan pendapat atau merasa bahwa pendapat mereka tidak dihargai. Dalam hal tersebut, penelitian mengenai pengaruh *ethical leadership* dan *ethical culture* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *voice behavior* menjadi relevan. Penelitian semacam ini dapat membantu mengidentifikasi bagaimana kepemimpinan etis dan budaya etika berdampak pada kinerja karyawan melalui perantaraan *voice behavior*. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan wawasan tentang bagaimana membangun lingkungan kerja yang mendukung untuk karyawan menyuarakan pendapat dan memberikan masukan yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan dalam organisasi.

Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian oleh Yousaf *et al.*, (2019) yang berjudul “Dampak Kepemimpinan Etis dan Berkembang Di Tempat Kerja Terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan : Peran Mediasi Dari Perilaku Bersuara”. Pada penelitiannya memiliki dua variabel yang sama dengan penelitian ini yaitu *ethical leadership* sebagai variabel independen dan *voice behavior* sebagai variabel *intervening*. Namun, penulis memodifikasi dengan menambahkan dua variabel tambahan, yaitu satu variabel independen yaitu *ethical culture* dan satu variabel dependen yaitu *employee performance* pada penelitian ini. Sehingga dalam penelitian ini memiliki empat variabel yaitu *ethical leadership* dan *ethical culture* sebagai variabel independen, *voice behavior* sebagai variabel *intervening*, serta *employee performance* sebagai variabel dependen.

Berdasarkan permasalahan yang dijelaskan di latar belakang, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP* DAN *ETHICAL CULTURE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DI MEDIASI OLEH *VOICE BEHAVIOR* PADA PT. ANEKA DHARMA PRASADA.**

B. Rumusan Masalah

1. Apakah *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *voice behavior*?
2. Apakah *ethical culture* berpengaruh positif terhadap *voice behavior* ?
3. Apakah *ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*?
4. Apakah *ethical culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance*?
5. Apakah *voice behavior* berpengaruh positif terhadap *employee performance* ?
6. Apakah *voice behavior* memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance* ?
7. Apakah *voice behavior* memediasi pengaruh *ethical culture* terhadap *employee performance* ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *voice behavior*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *ethical culture* terhadap *voice behavior*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance*.
4. Untuk menganalisis pengaruh *ethical culture* terhadap *employee performance*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *voice behavior* terhadap *employee performance*.
6. Untuk menganalisis peranan *voice behavior* sebagai pemediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance*.
7. Untuk menganalisis peranan *voice behavior* sebagai pemediasi pengaruh *ethical culture* terhadap *employee performance*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Empiris

Diharapkan hasil penelitian dapat memberi tambahan bukti empiris serta pengembangan ilmu dan menjadi bahan referensi atau rujukan bagi kepentingan

peneliti untuk melakukan penelitian berkelanjutan atau penelitian yang baru mulai dilakukan, terutama referensi terkait dengan *ethical leadership*, *ethical culture*, *voice behavior*, dan *employee performance*.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah atau memberikan informasi kepada perusahaan terkait *ethical leadership*, *ethical culture*, *voice behavior*, dan *employee performance*. Penelitian ini dapat menjadi referensi ilmiah mengenai masalah sumber daya manusia.