

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Dalam menghadapi perubahan yang begitu cepat di dunia digital saat ini karyawan dituntut untuk dapat berfikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun pada prakteknya dalam menciptakan kreativitas ini tidaklah mudah. Disatu sisi karyawan dituntut untuk berpikir kreatif namun disisi lain banyak faktor dari perusahaan yang menjadi hambatan dalam menciptakan kreativitas seperti adanya politik organisasi. Pernyataan ini dikuatkan oleh penelitian dari Wiyono (2020) yang menyatakan ada berbagai hambatan dan kendala dalam kreativitas yang dapat dilihat dari perilaku wirausaha.

Hal yang berperan dalam meningkatkan kreativitas karyawan salah satunya adalah kepemimpinan etis. Dimana cara pemimpin mempengaruhi karyawan dengan nilai etis sebagai acuan dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Seorang pemimpin yang membuat keputusan berdasarkan etis dan hatinya besar kemungkinan akan membangun hubungan yang kuat dengan bawahannya. Dengan harapan hal ini dapat membuat kreativitas karyawan dapat berkembang dan meningkat yang mana nantinya akan menciptakan inovasi di perusahaan. Asif, *et al* (2022) mengatakan bahwa moralitas yang diperlihatkan oleh pemimpin di antara karyawan dapat meningkatkan kreativitas, menunjukkan perilaku yang mendukung, dan membangun lingkungan di mana karyawan dapat menerima umpan balik yang tepat, mengalami

kepercayaan dan keadilan pemimpin, dan memperhatikan pengambilan keputusan yang adil. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Kalshoven *et al* (2011) menghasilkan temuan yang berbeda dengan peneliti sebelumnya. Studi ini menyatakan bahwa kepemimpinan etis tidak secara positif memengaruhi kreativitas karyawan. Peneliti menemukan hasil meskipun kepemimpinan etis dapat berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan kepercayaan karyawan, hubungannya dengan kreativitas tidak selalu signifikan. Faktor-faktor kontekstual dalam kepemimpinan etis dapat memengaruhi hasil penelitian mengenai dampaknya terhadap kreativitas.

Kreativitas juga dipengaruhi oleh aspek lain salah satunya adalah politik organisasi. Fenomena yang terjadi di organisasi secara alami merupakan politik organisasi. Menurut Zhang, *et al* (2019) iklim politik organisasi adalah pandangan bersama mengenai praktik yang terkait dengan rekrutmen organisasi, pengambilan keputusan organisasi, pencapaian tujuan, dan alokasi sumber daya dan penghargaan. Munculnya politik organisasi didalam operasional sebuah organisasi biasanya ditandai dengan munculnya ambiguitas dan ketidakpastian tertentu dalam kebijakan, hal ini yang membuat batasan kreativitas seorang karyawan sulit dalam berpikir kreatif sehingga inovasi rasanya sulit untuk dicapai. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zhang *et al* (2019) Jika kondisi politik dalam organisasi tetap tegang, maka karyawan akan cenderung bersikap pasif dan motivasi untuk berinovasi akan menurun.

Kepemimpinan etis juga mempengaruhi kepuasan kerja. Ahmad and Umrani (2019), mendefinisikan *job satisfaction* atau kepuasan kerja sebagai "keadaan emosional yang menggembirakan atau positif yang muncul dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang". Sikap pemimpin yang sesuai etika dan norma-norma dalam menentukan keputusan dan kebijakan yang ditetapkan nantinya akan berpengaruh ke kepuasan kerja. Dengan sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam menentukan kebijakan baru ini nantinya akan berpengaruh ke operasional organisasi sehingga akan berpengaruh juga kepada kepuasan kerja karyawan.

Sehingga peneliti percaya bahwa keputusan yang diambil seorang pemimpin bila berdasarkan etis yang tepat dan mempertimbangkan karyawan berdasarkan nuraninya maka akan menimbulkan rasa kepuasan kerja dari karyawan. Pernyataan ini diperkuat oleh penelitian dari Ahmad and Umrani (2019) perlakuan adil kepada karyawan tersebut mempengaruhi evaluasi pada gilirannya, mereka merasa lebih positif mengenai pekerjaan mereka. Mereka mulai percaya bahwa atasan mereka adalah orang yang beretika dan bermoral oleh karena itu, mereka merasa bahwa kondisi kerja mereka menyenangkan dan atasan mereka memenuhi tugas mereka.

Dengan terjadinya politik organisasi yang mengarah ke hal negatif maka dampaknya adalah tingkat pertumbuhan dan perluasan organisasi. Dalam penelitiannya Jabid, *et al* (2021) mengatakan bahwa "karyawan yang puas dapat meningkatkan sikap positif dengan mengedepankan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi".

Dalam prakteknya politik organisasi memang tidak dapat dipisahkan karena disebuah organisasi pasti memiliki kebiasaan atau politik organisasinya. Politik organisasi tidak melulu mengarah kepada hal yang negatif maka politik organisasi memang harus ada namun harus juga dijaga agar berjalan sesuai dengan kaidahnya. Ijar, *et al* (2018) dalam studinya mengatakan, kehadiran politik organisasi negatif pada sebuah organisasi dapat membuat kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Disisi lain diperlukan kepuasan kerja untuk menciptakan kreativitas karyawan, organisasi harus dapat menciptakan kepuasan kerja untuk menumbuhkan rasa kreativitas karyawan sehingga nantinya dapat menemukan inovasi untuk kemajuan organisasi. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Miao, *et al* (2020) ketika individu merasa positif tentang aspek penting pekerjaan mereka dan tidak berpikir untuk mencari pekerjaan lain yang lebih ideal, mereka cenderung menjadi kreatif dalam menghadapi tantangan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Mereka juga bersedia mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Oleh karena itu, semakin puas karyawan dengan pekerjaannya, semakin banyak ide kreatif yang mereka hasilkan untuk membantu mencapai tujuan keuangan, sosial, dan lingkungan organisasi.

PT INKA (Industri Kereta Api) Madiun adalah satu-satunya BUMN yang bergerak pada bidang manufaktur kereta api di Indonesia bahkan Asia Tenggara. Semakin pesatnya kemajuan teknologi dan meningkatnya persaingan pasar global

menuntut PT INKA harus bisa bersaing dengan kompetitor ditingkat global. Oleh karena itu inovasi harus selalu ditingkatkan dengan cara mendorong kreativitas karyawan. Merujuk pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2020-2024 yang dirilis oleh PT INKA (Persero) menyatakan bahwa kenaikan penjualan disebabkan oleh inisiatif baru perusahaan dalam memperoleh pendapatan diluar sektor manufaktur yaitu sektor MSA, *logistic solution*, *Bisnis availability sarana*, komponen tier 1 / tier 2, efek INKA group sebagai *supplier local PT SII*, ekspansi ke pasar *quality sensitive price* oleh PT SII.

Inovasi yang dilakukan oleh PT INKA diantaranya adalah hadirnya kereta-kereta baru seperti kereta *panoramic* dan *suite class compartment*. Inovasi seperti pengembangan kereta api baru, termasuk kereta *panoramic* dan *suite class compartment*, dapat memberikan nilai tambah dalam industri transportasi kereta api dengan memberikan pengalaman perjalanan yang lebih nyaman dan menarik bagi penumpang. Perusahaan-perusahaan manufaktur kereta api seringkali berusaha untuk mengikuti tren teknologi terbaru dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan merancang kereta yang lebih efisien, aman, dan ramah lingkungan.

Merujuk dari kasus yang ada, untuk membangun kreativitas karyawan di PT INKA (Persero) dibutuhkan gaya kepemimpinan etis. Sikap dan perlakuan pemimpin yang mengedepankan etika dan moral kepada karyawannya akan menciptakan proses pertumbuhan kreativitas dan memunculkan inovasi. Apa yang dilakukan pemimpin

sangat berpengaruh kepada organisasinya. *Statement* ini sejalan dengan penelitian Asif, *et al* (2022) yang mengatakan saat karyawan percaya bahwa pekerjaannya bermakna, maka ia akan membantu orang lain untuk menghasilkan ide baru dan bermanfaat. Membangun kreativitas juga harus dibarengi dengan politik organisasi yang sehat. Politik organisasi yang adil akan menimbulkan kepercayaan dari karyawan terhadap perusahaan sehingga ide-ide kreatif dapat muncul. Lingkungan kerja yang sedemikian rupa dirusak oleh favoritisme dan politik organisasi, maka karyawan mungkin akan menggunakan pendekatan defensif sehingga menghambat ide kreatif (Nisa *et al.*, 2021).

Faktor lain seperti kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin menunjukkan sikap yang berdasarkan etika. Maka sikap pemimpin dalam membuat keputusan untuk perusahaan harus berdasarkan etika dan moral yang ada agar keputusannya dapat diterima dengan baik oleh karyawan dan nantinya berjalan sesuai dengan keinginan pemimpin untuk kemajuan organisasi. Okan and Akyüz (2021) pemimpin etis ditandai dengan menunjukkan karakteristik yang konsisten dengan prinsip-prinsip etika normatif seperti kejujuran, keadilan dan kepercayaan, dan dengan membuat keputusan yang adil dan seimbang.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian karena ingin mengetahui sejauh mana kreativitas karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan etis dan politik organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Ketimpangan hasil penelitian dari Asif *et al* (2022)

Shafique *et al* (2019) Asif *et al* (2019) dan Dappa *et al* (2019) yang menyatakan adanya pengaruh yang positif antara kepemimpinan etis dan kreativitas karyawan. Sedangkan menurut Kalshoven *et al* (2011) menemukan temuan baru yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis tidak secara positif memengaruhi kreativitas karyawan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah Kepemimpinan Etis berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Politik Organisasi berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja?
3. Apakah Kepemimpinan Etis berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan?
4. Apakah Politik Organisasi berpengaruh negatif terhadap Kreativitas Karyawan?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan?
6. Apakah Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan Etis terhadap Kreativitas Karyawan?
7. Apakah Kepuasan Kerja memediasi Politik Organisasi Terhadap Kreativitas Karyawan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh Politik Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap Kreativitas Karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh Politik Organisasi berpengaruh terhadap Kreativitas Karyawan.

5. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kreativitas Karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan Etis terhadap Kreativitas Karyawan.
7. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja memediasi Politik Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi penulis

Memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh kepemimpinan etis, politik organisasi, kepuasan kerja, dan kreativitas karyawan.

2. Bagi Akademisi

Memberikan tambahan wawasan dan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk dijadikan sebagai bukti kajian empiris mengenai variabel kepemimpinan etis, politik organisasi, kepuasan kerja, dan kreativitas karyawan.

3. Bagi Organisasi

Dapat menjadi masukan untuk organisasi terkait implementasi kepemimpinan etis dan politik organisasi terhadap kreativitas karyawan melalui kepuasan kerja.