

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. *Voice Behavior*

2.1.1. Definisi *Voice Behavior*

Karyawan seringkali memiliki ide, informasi, dan pendapat yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan pekerjaannya sendiri maupun organisasi (Van Dyne, Ang & Botero, 2003). Premeaux dan Bedeian (2003) mengatakan bahwa ketika seorang karyawan menyatakan pendapat mengenai permasalahan yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan seperti saran kepada orang lain (teman kerja) dan organisasi, melakukan pendekatan komunikatif dalam melihat permasalahan yang terjadi dan menyuarakan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan maka karyawan tersebut dapat dikatakan telah melakukan *voice behavior* (Nikolau, Maria & Demitris, 2008).

Voice behavior dikonsepsikan sebagai salah satu bagian dari *extra-role behavior* (Van Dyne et al., 1995). Pada akhir tahun 1990-an, penelitian – penelitian yang dilakukan tidak lagi melihat *voice behavior* hanya sebagai ungkapan ketidakpuasan, melainkan juga sebagai salah satu bagian penting dalam *extra-role behavior* (Morisson, 2014). *Extra-role behavior* adalah perilaku yang dengan kebebasan memilih, berpotensi menguntungkan orang lain atau organisasi, dan melebihi satu peran yang diluar dugaan (Van Dyne et al., 1995; Van Dyne & LePine, 1998). Artinya, perilaku

tersebut tidak terdapat dalam *job desk* yang ada dalam sebuah perusahaan dan merupakan inisiatif pribadi dari individu tersebut. Penelitian itu juga menyebutkan bahwa *voice behavior* memiliki kontribusi yang dapat membawa performa perusahaan menjadi lebih efektif. Selain itu, *voice behavior* merupakan kesediaan dari karyawan untuk memberikan ide dan pemikiran mereka yang berkaitan dengan proses kerja dan menjadi hal yang perlu dipelajari oleh tim kerja dalam organisasi. *Voice* juga merupakan komunikasi yang bersifat informal atau dengan kata lain, karyawan bebas untuk berkomunikasi mengenai ide, saran, perhatian, informasi mengenai permasalahan dalam perusahaan atau dalam hubungan dengan rekan kerja terhadap orang yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dengan maksud untuk membawa perubahan yang lebih baik (Morisson, 2014; Detert & Burris, 2007).

Pada penelitian ini, peneliti tidak menggunakan definisi yang menghubungkan *voice behavior* pada perilaku penghalang seperti *whistle blowing* atau pengungkapan skandal perusahaan (Van Dyne & LePine, 1998), tindakan membedakan prinsip dengan organisasi (Graham dalam Van Dyne & LePine, 1998), dan perilaku mengeluh, dimana hal itu mencerminkan ekspresi ketidakpuasan dan tidak selalu menyertakan saran untuk perubahan (Kowalski, 1996). Selain itu juga tidak menggunakan istilah serupa yang ikut menjelaskan *voice behavior*, seperti *issue selling*. *Issue selling* merupakan upaya yang dilakukan seorang karyawan untuk membuat atasan memerhatikan sebuah masalah atau isu tertentu yang sedang terjadi. *Issue selling* juga dapat dikatakan perilaku “penghasutan” yang dilakukan karyawan. Perilaku ini tidak hanya membutuhkan *voice behaviour* saja melainkan juga karyawan tersebut

membangun koalisi, mencari sekutunya dan mempersiapkan presentasi resmi mengenai permasalahan tersebut. Hal ini membantu menjelaskan motivasi seorang karyawan dalam melakukan *voice behaviour* (Miceli & Near dalam Morisson, 2014; Dutton et al., 2002).

Jika membahas mengenai *voice* pasti akan selalu berhubungan dengan *silent*. Sebagai bentuk dari perilaku, *voice* dan *silent* muncul sebagai dua kutub yang berlawanan. Bila dibandingkan secara singkat, *silent* adalah perilaku yang “dengan sengaja” menahan informasi, sedangkan *voice* merupakan perilaku yang mengatakan dan mengungkapkan informasi. Namun karyawan yang tidak melakukan *voice behavior* belum tentu *silent*. Hal ini dikarenakan seseorang yang tidak melakukan *voice* bisa saja karena mereka tidak memiliki ide, gagasan, ataupun hal – hal lain yang dapat disuarakan. *Silent* juga bukan berarti seseorang karyawan mengalami “*lack of speech*”. Akan tetapi, *silent* merupakan perilaku karyawan yang tidak mengekspresikan keadaan atau informasi sebenarnya yang dimiliki dari keadaan organisasinya (Van Dyne et al., 2003; Pinder & Harlos, 2001).

Definisi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *voice behavior* sebagai bagian dari perilaku *extra role* yang menyuarakan ide, gagasan, informasi atau saran mengenai permasalahan yang ada di lingkungan kerja yang diungkapkan kepada orang lain yang berwenang mengambil keputusan dengan tujuan untuk peningkatan bagi individu atau perusahaan daripada hanya mengkritik.

2.1.2. Dimensi *Voice Behavior*

Van Dyne et al. (2003) menggambarkan enam bentuk spesifik perilaku dengan tiga bentuk dimensi dari *voice* dan *silent behavior* yang dikategorikan berdasarkan motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Motivasi tersebut adalah *disengaged*, *protective* dan *other-oriented*. *Disengaged* merupakan motivasi yang didasari oleh perasaan tidak mampu untuk membuat perubahan yang berarti dalam perusahaan atau organisasi (Pinder & Harlos, 2001; Whiteside & Barclay, 2013). *Protective* merupakan motivasi yang didasari perasaan takut dan memikirkan resiko pribadi yang akan dihadapi (Van Dyne et al., 2003; Milliken et al., 2003; Morisson & Milliken, 2000). Sedangkan *other-oriented* merupakan motivasi yang didasari pada perasaan kooperatif dan *altruistic* (Van Dyne et al., 2003; Organ, 1998).

Berdasarkan motivasi individu tersebut, Van Dyne et al. (2003) mengemukakan dimensi paralel dari *voice* dan *silent* yang tergambar dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.1
Dimensi *Voice* dan *Silent* dalam Van Dyne et al. 2003

<i>Type of Behavior</i> <i>Employee Motivation</i>	<i>Employee Silence</i> (dengan sengaja menahan informasi dan pendapat)	<i>Employee Voice</i> (mengutarakan informasi dan pendapat)
<i>Disengaged Behavior</i> (perasaan tidak mampu untuk membuat perubahan)	<i>Acquiescet Silence</i>	<i>Acquiescet Voice</i>
<i>Self Protective Behavior</i> (perasaan takut dan memikirkan resiko pribadi yang akan dihadapi)	<i>Defensive Silence</i>	<i>Defensive Voice</i>
<i>Other-Oriented</i> (perasaan kooperatif dan altruistik)	<i>ProSocial Silence</i>	<i>ProSocial Voice</i>

a. *Acquiescet Voice*

Acquiescet voice merupakan perilaku individu dalam mengungkapkan ide, gagasan, informasi dan pendapat yang dilakukan atas dasar penarikan diri dari sebuah permasalahan. Perilaku ini biasanya dilakukan dengan cara ikut mendukung gagasan dan pendapat orang lain dalam kelompoknya. Individu yang melakukan *acquiescet voice* akan pasif dalam mengungkapkan ide dan gagasannya. *Acquiescet voice* merupakan perilaku *disengage* yang dilatarbelakangi oleh perasaan tidak mampu untuk membuat perubahan dalam perusahaan atau organisasi (Van Dyne et al.,

2003; Pinder & Harlos, 2001; Whiteside & Barclay, 2013; Milliken et al., 2003). Sebagai contoh, “saya cenderung pasif mengungkapkan perjanjian dan jarang menawarkan sebuah ide baru”.

b. *Defensive Voice*

Ketika mengutarakan pendapatnya, seorang karyawan juga pasti akan mempertimbangkan *psychological safety*, yaitu keyakinan dan ketakutan akan adanya resiko dalam mengutarakan pendapat sehingga akan muncul sebuah kecenderungan yang dinamakan *self protected* (Van Dyne et al., 2003; Detert & Burris, 2007). Schlenker & Weigold (1989) mendefinisikan *self-protected behavior* sebagai perilaku individu yang senang mengambil keputusan yang aman – aman saja dan tidak suka mengambil tanggung jawab yang ditanggung sendiri (Van Dyne et al., 2003).

Defensive voice adalah tanggapan, ide atau pendapat mengenai permasalahan yang terjadi dan diungkapkan dengan maksud mengalihkan perhatian karena ketakutannya dari masalah tersebut. Individu dengan *defensive voice* akan menyuarakan pendapat yang berfokus pada orang lain untuk melindungi dirinya. Hal ini dikarenakan adanya faktor resiko yang dianggap berbahaya oleh individu tersebut jika menyuarakan pendapatnya (Van Dyne et al., 2003; Milliken et al., 2003; Milliken & Morisson, 2000). Sebagai contoh, “saya sering merasa takut untuk mengutarakan pendapat

sehingga saya selalu setuju dengan pendapat mayoritas dari kelompok kerja saya”.

c. *ProSocial Voice*

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, dijelaskan bahwa *voice* termasuk dalam salah satu perilaku *extra role* atau perilaku informal dari individu yang menguntungkan organisasi. *Prosocial voice* merupakan perilaku mengekspresikan ide – ide yang berhubungan dengan pekerjaan, informasi dan pendapat berdasarkan motivasi karyawan yang kooperatif. Dengan kata lain, perilaku ini dilakukan atas dasar inisiatif pribadi, perilaku proaktif dan *other-oriented* (Organ, 1998; Van Dyne et al., 2003; Van Dyne & LePine 1998).

Fokus utama dari perilaku ini adalah untuk memberikan keuntungan bagi organisasi. Bentuk perilaku *prosocial voice* adalah mengutarakan permasalahan, solusinya dan juga menyuarakan ide yang bersifat konstruktif bagi organisasi. Pengutaraan *prosocial voice* bukan bertujuan untuk menguntungkan diri sendiri, akan tetapi berorientasi pada kepentingan bersama (Van Dyne et al., 2003). *Prosocial voice* inilah yang merupakan bentuk dan definisi yang dikemukakan oleh banyak literatur (Van Dyne & LePine, 1998; Zhao, 2014; Van Dyne et al., 2003; Morisson, 2014; Cheng *et al.*, 2014). Dengan kata lain, penelitian tersebut

menyebutkan bahwa *prosocial voice* sebagai *voice behavior* secara konstruk. Sebagai contoh, “saya membuat rekomendasi terkait isu yang berpengaruh terhadap perusahaan saya”. Oleh karenanya, dalam penelitian ini akan menggunakan dimensi *prosocial voice* untuk mengukur *voice behavior* pada karyawan.

2.1.3. Karakteristik *Voice Behavior*

Ada 3 hal karakteristik yang melekat di dalam *voice behavior* antara lain kebebasan untuk menentukan atau memilih, berorientasi pada tantangan, dan berpotensi resiko (Liu Wu *et al.* 2010). Pertama, *voice behavior* adalah kebebasan untuk menentukan atau memilih. Perusahaan atau manajemen tidak bisa membuat ketentuan terhadap karyawan, atau tidak bisa menjadikan *voice behavior* sebagai salah satu ketentuan dalam *job description* (Van Dyne *et al.*, 1995). Kedua, *voice behavior* berorientasi pada tantangan yaitu dengan mengubah status quo atau keadaan yang sekarang dan membuat perubahan yang konstruktif (Van Dyne & LePinewhir, 1998; Morrison & Phelps, 1999; Van Dyne *et al.*, 1995). Sebagai contoh, *voice behavior* mengungkapkan rekomendasi yang membangun kepada orang lain, mengkomunikasikan pendapat pribadi meskipun pendapatnya berbeda dari yang lain, atau mendorong perubahan yang meningkatkan kinerja kelompok (Liu Wu *et al.* 2010). Ketiga, *voice behavior* berpotensi resiko. *Voice behavior* dapat (1) berhubungan dengan ketidaknyamanan; (2) menambahkan kesan atau label yang negatif secara

umum; (3) merusak hubungan dengan orang lain dan menghancurkan *social capital* atau jaringan sosial mereka (Liu Wu *et al.* 2010).

Berdasarkan pemahaman diatas dapat dikatakan bahwa seorang karyawan akan melakukan *voice* jika mereka memiliki pemimpin yang mau terbuka menerima pendapat, jujur, dan mengayomi karyawannya. Maka dari itu, dibutuhkan suatu praktek kepemimpinan yang berpedoman terhadap norma, perilaku, dan karakter dalam memimpin. Praktek kepemimpinan tersebut yaitu kepemimpinan etis.

2.2. Kepemimpinan Etis

2.2.1. Definisi Kepemimpinan Etis

Pengertian atau definisi mengenai kepemimpinan hingga kini telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat bawahan mampu memberikan kontribusinya untuk mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi (Yukl, 2005). Kemudian terlepas dari banyaknya cara untuk membuat konsep kepemimpinan, berikut ini beberapa komponen yang bisa diidentifikasi sebagai pusat dari teori kepemimpinan : (a) kepemimpinan adalah proses, (b) kepemimpinan melibatkan pengaruh, (c) kepemimpinan terjadi di dalam kelompok, dan (d) kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama. Maka dari itu, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2013).

Etis dalam bahasa Yunani yaitu, “*ethos*”, yang diterjemahkan menjadi norma, perilaku, atau karakter. Teori etis memberi suatu sistem peraturan atau prinsip yang memandu dalam membuat keputusan tentang apa yang benar dan salah, serta baik atau buruk dalam situasi tertentu. Hal tersebut akan menjadi dasar bagaimana manusia dapat dikatakan baik secara moral (Northouse, 2013). Terkait dengan kepemimpinan, etika ada kaitannya dengan apa yang dilakukan pemimpin dan siapakah pemimpin itu.

Prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah menggambarkan dasar dari perilaku organisasi, sehingga hal itu merumuskan dasar atas pemimpin yang mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Al-Sharafi & Rajiani, 2013). Buble (2012) lebih lanjut mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai proses mempengaruhi karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip dan keyakinan yang secara luas berbatasan dengan norma-norma yang diterima dalam perilaku organisasi. Penelitian lain dalam studi etika kepemimpinan mengarah kepada definisi yang konklusif menurut Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh (2011) bahwa pemimpin etis mempromosikan kejujuran dan terlibat dalam tindakan yang mencerminkan nilai-nilai dan kepercayaannya. Dengan demikian, seorang pemimpin mengakui bahwa mematuhi hukum dan peraturan adalah dasar dari kepemimpinan etis. Selain itu, menjadi penting bahwa kepemimpinan etis memiliki tanggung jawab utama ketika berhadapan dengan konflik diantara karyawan dan mempertunjukkan suatu landasan moral dalam membimbing mereka untuk melakukan hal yang benar. Dan pada akhirnya, kepemimpinan etis mampu mewujudkan kebajikan seorang pemimpin

yang mengarahkannya kepada pembuatan keputusan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.

Dengan kerangka pikir diatas, peneliti menggunakan definisi kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal yang dilakukan kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005). Sehingga jelas bahwa kepemimpinan tidak hanya dilihat sebagai sebuah proses mempengaruhi sekelompok atau individu saja, tetapi juga melibatkan sistem peraturan atau prinsip yang berpedoman terhadap norma, perilaku, dan karakter dalam memperlakukan karyawannya.

2.2.2. Model Kepemimpinan Etis

Dr. Bill Grace berdasarkan penelitian formal mengenai kepemimpinan dan kegemarannya mengenai kepercayaan dan etika mengembangkan model 4-V kepemimpinan etis yang berada dalam kerangka internal (keyakinan dan nilai-nilai) dengan kerangka eksternal (perilaku dan tindakan) untuk tujuan memajukan kepentingan umum (Kar, 2013). Model 4-V antara lain :

1. Values

Kepemimpinan etis dimulai dengan memahami dan berkomitmen untuk nilai individu yang utama. Dengan menemukan nilai utama dari identitas diri,

kita mulai menggabungkan nilai-nilai yang unik dengan membuat keputusan kepada setiap *level personal* dan kepentingan masyarakat umum.

2. **Vision**

Visi adalah kemampuan untuk membingkai aksi-aksi, terutama dalam melayani orang lain, dengan gambaran nyata seseorang akan menjadi seperti apa.

3. **Voice**

Proses memberikan suara dalam menyatakan visi kepada orang lain dengan sebuah keaslian dan meyakinkan bahwa jalan tersebut memotivasi aksi mereka.

4. **Virtue**

Memahami bahwa seseorang akan menjadi apa yang telah dia latih, seseorang mengembangkan kebajikan (*virtue*) dengan berlatih melakukan perilaku berbudi luhur, berusaha keras melakukan apa yang benar dan baik. Dengan kata lain, seseorang akan membangun karakter kebajikan. Secara khusus, kebajikan berpendirian untuk kepentingan semua. Sebagai contoh, pemimpin etis bertanya “bagaimana nilai-nilai, visi, dan perkataan saya dapat memenuhi kebutuhan semua?”.

Dari model diatas dapat disimpulkan bahwa keberadaan *values* dan *vision* akan mendasari pelayanan seorang pemimpin kepada karyawannya. Nilai dan visi yang tertanam dalam diri seseorang menjadi bagian yang paling penting dari kepemimpinan.

Pemimpin yang memiliki nilai dan visi yang kuat akan memiliki pondasi yang kuat juga dalam memimpin. Kemudian dengan memberikan *voice* pada nilai dan visi akan membuat sebuah kelompok bersemangat atau menjadi hidup. Kepemimpinan yang berhasil membutuhkan kemampuan dalam menyuarakan nilai dan visi. Sedangkan *virtue* atau kebajikan merupakan kesatuan dari prinsip, sensitif terhadap hubungan, dan berkomitmen untuk kepentingan umum. *Virtue* dalam kepemimpinan etis menuntut pemimpin etis untuk memisahkan diri dari keyamanan dengan melakukan hal yang merepotkan, tidak terkenal, dan terkadang tidak menguntungkan ketika melayani dalam jangka panjang untuk menjaga kesehatan dan nilai-nilai dari perusahaan.

2.2.3. Prinsip dan Karakteristik

Northouse (2013) telah merangkum prinsip pemimpin yang etis dari berbagai peneliti terdahulu yaitu, pemimpin etis menghargai orang lain, melayani orang lain, menunjukkan keadilan, menampilkan kejujuran, dan membangun komunitas. Kriteria yang relevan untuk menilai perilaku etis dari seorang pemimpin antara lain nilai-nilai individu, niat sadar, kebebasan memilih, tahap perkembangan moral, jenis pengaruh yang digunakan, dan penggunaan perilaku etis serta perilaku yang tidak etis (G. Yukl, 2005). Beberapa karakteristik perilaku pemimpin etis dan tidak etis yang ditunjukkan pada tabel di bawah.

Tabel 2.2 Kepemimpinan Etis dan Tidak Etis

Pemimpin Etis	Pemimpin Tidak Etis
Rendah hati	Arogan dan mementingkan diri sendiri
Perhatian untuk kebaikan yang lebih besar	Secara berlebih mempromosikan kepentingan pribadi
Jujur dan lugas	Praktek penipuan
Memenuhi komitmen	Melanggar Perjanjian
Berusaha untuk keadilan	Menawar tidak adil
Bertanggung jawab	Menyalahkan orang lain
Menunjukkan rasa hormat untuk setiap individu	Mengurangi martabat orang lain
Mendorong dan mengembangkan orang lain	Mengabaikan pengembangan orang
Melayani orang lain	Menahan bantuan dan dukungan
Menunjukkan keberanian berdiri untuk apa yang benar	Tidak memiliki keberanian untuk menghadapi tindakan tidak adil

Sumber: Zanderer, 1992

Sifat CEO yang paling sering menjadi atribut untuk pemimpin etis adalah kejujuran, kepercayaan dan integritas. Kepercayaan dikaitkan dengan kredibilitas, konsistensi dan prediktabilitas dalam hubungan. Kejujuran merupakan unsur penting yang dibutuhkan dalam hubungan berbasis kepercayaan. Pemimpin yang etis memperlakukan orang yang tepat, memiliki tingkat tinggi dari perkembangan moral dan bermain adil (Trevino, L.K., Hartman, & Brown, 2000). Pemimpin yang jujur tentang dirinya sendiri dan orang lain mengilhami kepercayaan yang mendorong pengikutnya untuk mengambil tanggung jawab.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas jelas bahwa kepemimpinan etis dapat membangun sebuah kepercayaan dan hubungan interpersonal kepada karyawan. Hubungan tersebut dapat menimbulkan perasaan untuk semakin terlibat dalam proses bekerja karyawan. Perasaan tersebut sering disebut juga sebagai *employee engagement*.

2.3. *Employee Engagement*

2.3.1. *Definisi Employee Engagement*

Konsep mengenai *employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Khan (1990) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan peran mereka di dalam organisasi. Aspek kognitif dalam *employee engagement* melibatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi kerjanya. Aspek emosional melibatkan perasaan karyawan terhadap ketiga hal di atas, apakah karyawan bersikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik melibatkan seberapa banyak energi fisik yang didayagunakan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Khan (1990) menyimpulkan bahwa *employee engagement* berarti kehadiran karyawan baik secara psikologis maupun fisik ketika ia menjalankan perannya dalam organisasi.

Khan (1990) juga menggambarkan istilah yang dapat menjelaskan *engagement*, yaitu *personal engagement* dan *personal disengagement*. *Personal engagement*

didefinisikan sebagai pemanfaatan diri setiap anggota dalam organisasi, terhadap peran mereka berupa keterlibatan secara penuh terhadap organisasi, mengekspresikan dan memperkerjakan diri secara fisik, kognitif dan emosi selama mereka bekerja dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Sedangkan *personal disengagement* adalah tidak adanya penghubung dari anggota organisasi terhadap organisasi mereka sendiri. Hal ini terlihat dari adanya keterlibatan anggota dalam organisasi, penarikan diri secara kognitif dan emosional selama bekerja dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan Khan (1990) tersebut *employee engagement* merupakan aspek psikologis dari seseorang individu mengenai kehadiran dan keterlibatan mereka ketika melakukan pekerjaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam beberapa literatur penelitian, terdapat beberapa istilah lain dalam organisasi yaitu komitmen organisasional. *Engagement* berbeda dengan komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan sikap dan keterikatan seseorang terhadap organisasi mereka. Hal ini berbeda dengan *engagement* dikarenakan *engagement* bukanlah sebuah sikap namun merupakan aspek psikologis seseorang yang menggambarkan berupa sejauh mana individu menaruh perhatian penuh terhadap performansi dan menghayati peran mereka dalam organisasi (Saks, 2006).

Hingga saat ini masih belum ada kesepakatan mengenai definisi *employee engagement* secara universal (Kular et al, 2008). Namun definisi – definisi tersebut memberikan sejumlah kondisi yang dapat dijadikan ukuran dan target untuk dicapai organisasi dalam upaya menumbuhkan “rasa terikat” pada karyawannya (Christiani,

2011). Dalam penelitian ini, peneliti konsisten akan menggunakan definisi dari Khan (1990) yang dikembangkan oleh Rich *et al.* (2010) yang berpendapat bahwa *employee engagement* sebagai motivasi yang unik dan dikonseptualisasikan sebagai pemanfaatan aktualisasi diri dalam sebuah organisasi untuk peran kerja mereka secara fisik, kognitif dan emosional.

2.3.2. Jenis – Jenis *Employee Engagement*

Dalam perkembangannya, setelah Khan (1990) membahas mengenai *engagement*, banyak peneliti membahas *engagement* secara lebih dalam (Guest, 2014; Saks, 2006; Schaufeli et al., 2002). Sehingga sejauh ini *employee engagement* dibagi menjadi dua bentuk yaitu *work engagement* dan *organizational engagement* (Guest, 2014; Saks, 2006).

a. *Work Engagement*

Merupakan perasaan positif secara penuh terhadap sebuah pekerjaan. Keinginan dan kesediaan seorang karyawan untuk melakukan usaha yang lebih terhadap suatu pekerjaan tertentu sehingga karyawan tersebut dapat lupa waktu karena terlalu asik dengan pekerjaannya (Guest, 2014; Saks, 2006; Schaufeli et al., 2002).

b. *Organizational Engagement*

Hal yang membedakan dengan *work engagement* adalah *organizational engagement* akan lebih memiliki orientasi terhadap sebuah perusahaan atau

organisasi dan tujuan dari organisasi itu sendiri (Guest, 2014). Khan (1990) tidak menjelaskan secara detail mengenai model *engagement* ini. Meskipun demikian, Saks (2006) membangun konsep *organizational engagement* tetap berdasarkan pada teori Khan. *Organizational engagement* menjelaskan dan mengukur sejauh mana seorang karyawan secara psikologis terlibat dan hadir dalam perusahaannya.

2.3.3. Karakteristik *Employee Engagement*

Employee engagement adalah sebuah konsep motivasi (Kühnel *et al.*, 2009), kemudian Schaufeli & Bakker (2004) berpendapat bahwa *engagement* memiliki arti pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karakteristik tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a. *Vigor*

Ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

b. *Dedication*

Ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan.

c. *Absorption*

Ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, larut dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri

dari pekerjaan sehingga dapat melupakan segala sesuatu disekitarnya dengan kata lain, individu konsentrasi dan senang dalam bekerja.

2.3.4. Faktor Penggerak *Employee Engagement*

Schaufeli dan Bakker (2009) menyatakan bahwa faktor penggerak paling besar *employee engagement* adalah bahwa karyawan memiliki rasa dilibatkan dan dihargai oleh organisasi. Gibbons (2006) telah melakukan 12 studi penelitian dan merangkum 8 faktor penggerak terbaik dari *employee engagement* untuk menjelaskan keterikatan yang proaktif, antara lain :

1. *Trust and Integrity*

Merupakan faktor yang menjamin individu bahwa manajemen peduli tentang mereka, terbuka kepada mereka, membangun ruang komunikasi yang memadai, penuh perhatian kepada karyawan, menjamin bahwa opini karyawan juga diperhitungkan, dan nilai serta tujuan perusahaan sejalan dengan perilaku individu karyawan.

2. *Person-Job Fit*

Faktor dimana karyawan harus menemukan pekerjaan yang cukup menantang untuk memberi motivasi diri sendiri

3. *Synchronization of individual and organization's performance*

Karyawan harus memiliki pemahaman yang jelas bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi kepada kinerja di perusahaan.

4. *Career Growth Opportunities*

Karyawan harus memiliki jenjang karir dan pertumbuhan karir. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk berlatih sehingga dapat membuat karyawan merasakan dan menyusun jalan karirnya.

5. *Pride About Company*

Karyawan harus merasa dihargai dan dilibatkan dengan organisasi. Hal ini dapat merangsang karyawan untuk mempromosikan orang lain supaya berlangganan kepada perusahaan dan bisa menarik orang yang berbakat di perusahaan pesaing masuk ke dalam perusahaan.

6. *Co-workers/Team Members*

Hubungan dengan rekan – rekan kerja secara signifikan meningkatkan level keterikatan kerja

7. *Employee Development*

Perusahaan harus mengambil langkah – langkah yang diperlukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, serta perilaku karyawan

8. *Line Manager Relationship*

Karyawan harus merasa nyaman dengan manajernya dan menghargai hubungan kerja yang baik dengan atasannya.

2.3.5. Dampak *Employee Engagement*

Beberapa penelitian sepakat bahwa *employee engagement* menghasilkan dampak yang positif bagi perusahaan atau organisasi (Saks, 2006; Elia, 2015; Guest, 2014). Jika seseorang karyawan *engage* dalam lingkungan kerjanya dan cenderung memiliki hubungan yang baik dengan atasan maupun organisasinya maka, mereka juga akan cenderung melakukan perilaku dan nilai yang lebih positif terhadap organisasi (Saks, 2006). Berikut ini beberapa hal yang merupakan dampak dari *employee engagement* :

a. Kinerja Karyawan

May *et al* (2004) berpendapat bahwa kondisi dari *psychological mindfulness* yang merupakan kunci utama dari penyebab *employee engagement* tidak hanya menyebabkan *attitudinal outcomes* karyawan yang positif (kepuasan kerja, motivasi, dll) saja melainkan juga dapat menghasilkan *behavioural outcomes* seperti performansi kerja. Individu yang *engage* adalah mereka yang puas, berkomitmen dan produktif dalam bekerja. Jika seorang karyawan *engage* dengan sebuah organisasi, maka karyawan tersebut juga akan mencurahkan seluruh energi dan performanya untuk organisasi tersebut (Saks, 2006; Fleck & Inceoglu dalam Rana *et al.*, 2014).

b. Mengurangi intensitas *turnover*

Turnover merupakan pertimbangan subjektif dari seorang individu mengenai kemungkinan mereka untuk berhenti bekerja atau keluar dari sebuah organisasi. Intensitas *turnover* merupakan jumlah dari karyawan yang pergi meninggalkan pekerjaan ataupun tidak lagi bekerja pada organisasinya (Carmeli & Weisberg, 2006 dalam Rana et al., 2014; Yuan et al., 2014). *Employee engagement* yang tinggi akan berkorelasi negatif dengan intensitas *turnover* pada sebuah organisasi (Shucks et al., 2010; Shankar & Bhatnagar, 2010).

c. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

OCB merupakan perilaku kooperatif karyawan yang menguntungkan dan membawa dampak positif bagi organisasi atau biasa disebut dengan perilaku *extra role* dan tidak terdaftar dalam *reward* formal (Van Dyne et al., 1995; Organ, 1997; Van Dyne et al., 2000). Perilaku OCB biasanya cenderung dilakukan oleh karyawan yang *engage* dengan pekerjaan ataupun organisasinya. Hal ini dikarenakan karyawan yang *engage* akan menunjukkan keterlibatan mereka dengan melakukan perilaku yang menguntungkan (Soane et al., 2012).

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap *Voice Behavior*

Seperti yang telah dijelaskan diatas, kepemimpinan etis merupakan demonstrasi perilaku normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal yang dilakukan kepada bawahan melalui komunikasi, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005). Perilaku kepemimpinan etis tersebut menjelaskan ada sebuah proses komunikasi antara atasan dan bawahan. Sedangkan *voice behavior* menekankan penyampaian ide, gagasan, informasi atau saran yang dimaksudkan untuk peningkatan individu dan perusahaan yang kemudian disampaikan kepada atasan. Oleh karena itu, pemimpin yang etis dapat mendukung munculnya *voice behavior*.

Beberapa studi terdahulu telah menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan positif terhadap *voice behavior* karyawan (Cheng et al., 2014). Brown et al. (2005) juga menemukan, ketika karyawan merasa bahwa pemimpin yang etis dapat menyediakan lingkungan yang adil dan bermoral tinggi, karyawan akan mempelajari dan menginternalisasikan model pemimpin tersebut dan berperilaku setuju terhadap orang tersebut; dengan demikian, mereka akan mungkin lebih *speak up* atau mau berbicara, melaporkan masalahnya dan menawarkan usulan kepada pemimpin. Demikian juga, De Hoogh dan Den Hartog (2008) mengusulkan bahwa pemimpin yang etis dapat mendorong karyawan supaya mengekspresikan opini - opini mereka dan ingin sekali untuk mendengarkan kegelisahan mereka. Dengan demikian, kepemimpinan etis dapat memfasilitasi adanya *voice behavior*.

Peneliti menduga praktek kepemimpinan etis di CV Andi Offset Yogyakarta telah mengedepankan nilai-nilai dan norma jika dilihat dari hubungan pemimpin dengan karyawannya. Kepemimpinan etis tersebut dapat mendorong karyawan untuk melakukan *voice* demi kepentingan perusahaan. Maka dari itu, peneliti dapat mengusulkan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *voice behavior*.

2.4.2. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap *Employee Engagement*

Zhu *et al.* (2009) menemukan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dengan *work engagement*. Babcock Roberson dan Strickland (2010) menyarankan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif kepada *work engagement* karyawan. Selain itu, Cheng *et al.*, (2014), Khuong dan Dung (2015) menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, peneliti menggunakan dasar penelitian tersebut untuk meneliti dan memperpanjang efek motivasi dari para pemimpin.

Pemimpin biasanya dilihat sebagai pemegang peran penting dalam proses pengaruh sosial di dalam organisasi (Babcock-Roberson dan Strickland, 2010). Sebuah informasi sosial dapat mengolah perspektif, yang mana menganggap bahwa individu mengumpulkan isyarat situasional dari lingkungan kerja yang berefek kepada motivasi mereka, menjelaskan pengaruh yang mendasari melalui kepemimpinan etis yang

mereka harapkan untuk mempengaruhi *employee engagement*. Sebagai contoh, pemimpin yang beretika kemungkinan besar akan mempercayakan karyawan dengan tanggung jawab sebagai cara untuk memotivasi mereka, mempertimbangkan kebutuhan mereka, dan meningkatkan persepsi mengenai pentingnya pekerjaan mereka. Pemimpin yang etis akan meningkatkan rasa kontrol karyawan, memperluas tanggung jawab individu, dan menciptakan rasa kebermaknaan secara psikologis, dengan demikian merangsang motivasi yang besar dan peningkatan upaya oleh karyawan (Piccolo *et al.*, 2010). Beberapa studi sebelumnya telah menemukan bahwa karyawan yang lebih menyerap, berdedikasi, dan bertekun dalam peningkatan energi fisik, kognitif, dan emosional kepada pekerjaan mereka, akan lebih *engaged* atau terikat dalam pekerjaannya.

Beberapa penelitian telah menggunakan perspektif pembelajaran sosial untuk menilai bagaimana pemimpin berpengaruh terhadap *employee engagement*. Etika pemimpin melengkapi karyawan dengan model peran dan membuat pengorbanan secara personal. Ketika etika pemimpin mendedikasikan pekerjaannya, berdasar pada perspektif pembelajaran sosial, karyawan akan belajar dan meniru perilaku model – model peran yang menarik, sehingga membangkitkan motivasi kerja dan energi dalam pekerjaan mereka (Cheng *et al.*, 2014).

Peneliti menduga bahwa kepemimpinan etis di CV Andi Offset Yogyakarta telah memunculkan motivasi intrinsik dari karyawan untuk bekerja seperti *employee engagement* jika dilihat dari kegigihan mereka dalam bekerja. Karyawan bekerja

dengan totalitas yang tinggi, dan penuh dedikasi terhadap pekerjaan. Maka dari itu, peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

2.4.3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Voice Behavior*

Pada pembahasan sebelumnya dijelaskan bahwa ketika karyawan mengerahkan semangat lebih dan bekerja dengan energi serta dedikasi yang besar dalam melakukan tugas – tugasnya, mereka juga cenderung untuk terlibat dalam perilaku yang lebih *altruistik*. Dengan semangat lebih itulah karyawan akan memunculkan perilaku *extra role*, salah satunya ialah perilaku *prosocial voice* atau *voice behavior*. Perilaku tersebut mengutarakan permasalahan, solusinya dan juga menyuarakan ide yang bersifat konstruktif bagi organisasi.

Studi sebelumnya menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan *voice behavior* (Cheng *et al.*, 2014; Prasetyo, 2016). Berdasarkan tujuan *voice behavior*, seseorang akan melakukan *voice* ketika ia merasa informasi yang dimiliki penting bagi organisasi atau perusahaan (Nikolau *et al.*, 2007; Deter & Burris, 2007; Morisson, 2014). Oleh karena itu, persepsi individu terhadap pekerjaan dan organisasi juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi *voice behavior* (Morisson, 2014), salah satunya adalah *engagement*. *Engagement* merupakan keterlibatan penuh terhadap organisasi, dengan mengespresikan dan mempekerjakan

diri secara fisik, kognitif, dan emosi selama bekerja dalam organisasi atau sebuah perusahaan (Rana et al., 2004; Khan, 1990). Individu yang *engage* tentunya akan cenderung melakukan *voice* di tempat kerja.

Peneliti menduga karyawan di CV Andi Offset Yogyakarta telah memiliki motivasi intrinsik seperti *employee engagement* yang kemudian akan berpengaruh menciptakan *voice behavior* pada karyawan jika dilihat kegiatan mereka dalam berkomunikasi antara atasan dan bawahan. Maka dari itu, peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *voice behavior*.

2.4.4. *Employee Engagement* Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap *Voice Behavior*

Walumbwa dan Schaubroeck (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan etis menyampaikan standar moral yang tinggi kepada karyawan, keterbukaan untuk masukan, dan perlakuan adil kepada pengikut. Dalam melakukannya, karyawan melihat etika pemimpin sebagai sesuatu yang mengasah mereka untuk menjadi lebih kritis; mereka percaya bahwa pemimpin mereka khawatir tentang melakukan apa yang benar, sehingga mereka akan mengambil resiko untuk melaporkan masalah kepada pemimpinnya (Brown et al. 2005). Konsisten pada pendapat tersebut, penelitian terdahulu telah mendemonstrasikan bahwa karyawan memandang atasan yang

mencerminkan perilaku kepemimpinan etis cenderung tertarik untuk menunjukkan *voice behavior* (De Hoogh dan Den Hartog, 2008).

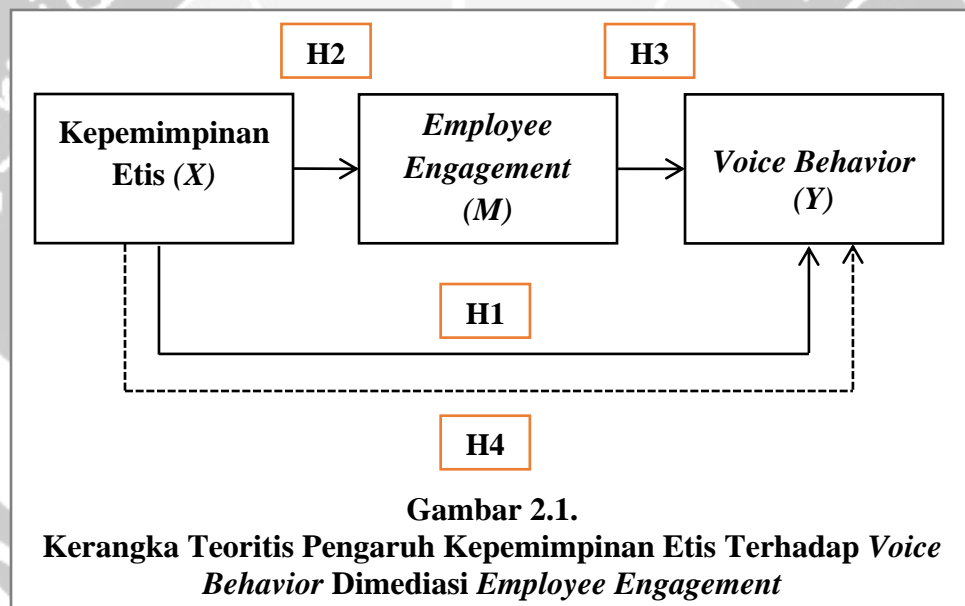
Beberapa studi telah menyarankan *work engagement* sebagai prediktor yang signifikan dari perilaku proaktif karyawan seperti *voice behavior* (Blader and Tyler, 2009). Ketika karyawan memiliki sumber fisik, emosi, dan psikologi tersambung dengan pekerjaan, mereka akan lebih *engage* atau terikat dalam perilaku proaktif seperti *voice behavior* (Cheng *et al.*, 2014). Beberapa peneliti terdahulu menyampaikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap perilaku proaktif karyawan. Sebagai contoh, Salanova dan Schaufeli (2008), melakukan studi di Spanyol dan Belanda, menemukan bahwa *employee engagement* berkorelasi positif terhadap perilaku proaktif karyawan. Selain itu, (Cheng *et al.*, 2014) telah melakukan penelitian di Taiwan Utara dan menemukan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *voice behavior* dengan mediasi *employee engagement*. Oleh sebab itu, peneliti berharap bahwa perilaku kepemimpinan etis akan berhubungan positif terhadap *employee engagement*. Dengan meningkatnya keterlibatan dan kebermaknaan, karyawan akan cenderung untuk berkontribusi secara proaktif dalam memberi saran dan menyampaikan opini kepada perusahaan (Blader dan Tyler, 2009).

Peneliti menduga situasi kerja di CV Andi Offset Yogyakarta menggambarkan bahwa praktek kepemimpinan etis akan memiliki pengaruh yang tinggi terhadap *voice behavior* jika karyawan memiliki motivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih yaitu *employee engagement*. Maka dari itu, peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *voice behavior* dimediasi oleh *employee engagement*.

2.5. Kerangka Teoritis

Berdasarkan hipotesis yang telah dipaparkan diatas maka dibuatlah kerangka teoritis sebagai berikut :



Gambar 2.1.
Kerangka Teoritis Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap *Voice Behavior* Dimediasi *Employee Engagement*

Keterangan Garis :

———— = Hubungan Langsung

----- = Hubungan Tidak Langsung