

**PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP VOICE BEHAVIOR YANG  
DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA CV ANDI OFFSET  
YOGYAKARTA**

**Paulus Nargy Mijanarko**

**Debora Wintriarsi H.**

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

**Jl. Babarsari 43-44, Yogyakarta**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* karyawan yang dimediasi oleh *employee engagement*. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan CV Andi Offset Yogyakarta. Data penelitian diperoleh dengan menyebarkan 45 kuesioner kepada karyawan CV Andi Offset Yogyakarta. Alat analisis yang digunakan untuk penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana, berganda, dan analisis *bootstrapping*. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior*. Selain itu, kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Kemudian, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior*. Akhirnya, *employee engagement* berhasil memediasi penuh dan signifikan pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*.

**Kata kunci** : kepemimpinan etis, *employee engagement*, *voice behavior*

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu secara interaksi antara daya pikir (akal budi) yang ditambah pengetahuan dan pengalamannya, serta daya fisik (kecakapan atau ketrampilan) yang dimiliki masing – masing individu. Sumber daya manusia sangat penting dimiliki oleh suatu organisasi. Peran dan pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi adalah bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan, baik secara individu maupun kelompok di dalam organisasi. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia (daya pikir serta daya fisik) benar-benar dapat dimanfaatkan secara terpadu dan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Bagaimanapun bentuknya, perusahaan mempunyai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya, misi dikelola juga oleh manusia. Maka dari itu, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi.

Saat ini kepemimpinan dinilai membawa pengaruh yang kuat bagi proses interaksi dan keberhasilan sebuah perusahaan. Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa perilaku kepemimpinan etis dapat menghasilkan banyak hasil positif, seperti meningkatkan kinerja karyawan, kepercayaan pada pemimpin, komitmen organisasional, extra role, kepuasan kerja, dan affective commitment (Kuo, 2013; Avey et al., 2011; Walumbwa et al., 2011). Beberapa penelitian tersebut telah memberikan wawasan yang berharga dan menyoroti pentingnya kepemimpinan etis yang kemudian mendorong banyak peneliti untuk berkontribusi dalam pemahaman mengenai sifat dasar perilaku etika kepemimpinan.

Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai “demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan perilaku promosi tersebut dilakukan kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan” (Brown et al., 2005). Karakter pemimpin yang etis memiliki tingkat integritas yang tinggi, menetapkan standar etika, membuat keputusan yang etis dan menjadi peduli kepada bawahan (Brown, 2005). Seorang penulis, Northouse (2013) dengan mengutip beberapa studi terdahulu merangkum prinsip yang dimiliki oleh pemimpin yang etis yaitu menghargai orang lain, melayani orang lain, menunjukkan keadilan, menampilkan kejujuran, dan membangun komunitas. Para peneliti juga telah menghubungkan kepemimpinan etis dengan sikap positif para pengikut di tempat kerja, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja (Toor dan Ofori, 2009), dan extra-role behaviors, seperti voice behavior, organizational citizenship behavior dan relation-oriented behavior (Brown dan Treviño, 2006; Mayer et al., 2009; Sirca, 2013).

Sebuah penelitian terbaru mengenai kepemimpinan etis saat ini telah difokuskan pada pengamatan proses kepemimpinan etis yang berkaitan dengan extra-role behaviors, seperti job performance (Walumbwa et al., 2011). Kemudian perlu dicatat juga bahwa peneliti lain telah mempelajari bagaimana kepemimpinan etis berhubungan dengan extra-role behaviors (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). 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 tersebut juga memberikan wawasan dan laporan yang berguna dalam proses kepemimpinan etis menentukan voice behavior.

Perilaku informal dan kebebasan berkomunikasi dari karyawan mengenai ide, saran, informasi

mengenai permasalahan, atau pendapat tentang isu yang ada di tempat kerja dengan maksud dan tujuan untuk meningkatkan performa organisasi atau membawa perubahan biasa dikenal dengan istilah voice behavior (Prasetyo, 2016). Dengan diterapkannya prinsip kepemimpinan yang etis, diharapkan karyawan akan semakin aktif melakukan voice behavior. Namun beberapa studi telah mempertimbangkan motivasi intrinsik untuk menjelaskan proses kepemimpinan etis yang berhubungan dengan voice behavior, secara spesifik employee engagement digunakan sebagai mediasi dalam hubungan tersebut.

Istilah employee engagement pertama kali diperkenalkan oleh William Khan pada pertengahan tahun 1990, yang menyatakan employee engagement merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan peran mereka didalam organisasi. Kemudian Schaufeli & Bakker (2004) berpendapat engagement memiliki arti pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan vigor (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), dedication (berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan absorption (konsentrasi dan senang dalam bekerja). Brown et al. (2005) menemukan bahwa kepemimpinan etis terkait dengan meningkatkan motivasi karyawan dan sikap kerja yang lebih positif. Seorang pemimpin dengan nilai – nilai yang etis memperlakukan karyawannya secara wajar dan mempertimbangkan kebutuhan mereka. Perlakuan seperti itu meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan kepercayaan, sehingga motivasi karyawan meningkat dan mendorong munculnya employee engagement.

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 (tindakan sukarela untuk menolong) dan berbudi luhur (Babcock-Roberson dan Strickland, 2010), yang kemudian dapat meningkatkan dan memperluas persepsi dan tanggung jawab berkaitan dengan peran kerja mereka (Teh dan Hongyi, 2012). Pada saatnya, karyawan mungkin lebih menunjukkan voice behavior secara lebih proaktif (Blader dan Tyler, 2009). Oleh karena itu, employee engagement dapat berfungsi sebagai jembatan penting antara kepemimpinan etis dan voice behavior.

Dari kesimpulan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti apakah seorang pemimpin yang etis dapat mempengaruhi karyawannya untuk melakukan voice behavior. Selain itu, peneliti juga memprediksi employee engagement sebagai pemediator pengaruh antara kepemimpinan etis dan voice behavior. Sehingga penelitian ini diharapkan mampu membuktikan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap voice behavior yang dimediasi oleh employee engagement.

Penelitian akan dilakukan di CV Andi Offset Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Beo No. 38 Demangan, Catur Tunggal, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. CV Andi Offset merupakan perusahaan yang bergerak di bidang percetakan dan penerbitan buku. Kegiatan pokok CV Andi Offset adalah melakukan produksi, pemasaran, distribusi dan pencatatan keuangan. Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dikelola secara khusus oleh divisi personalia. Obyek yang akan dijadikan penelitian adalah karyawan tetap non pabrik dan bukan manager/direktur dari CV. Andi Offset yang diambil dari berbagai divisi, meliputi divisi keuangan, personalia, produksi, pemasaran yang telah bekerja lebih dari satu tahun sebagai sampel. Kategori tersebut dipilih dengan anggapan bahwa karyawan tersebut telah memiliki pengalaman bekerja lebih banyak, mengalami banyak hal, dan memahami kondisi perusahaan dengan lebih baik.

Selain itu, alasan peneliti menggunakan kriteria tersebut dikarenakan mereka lebih memiliki motivasi intrinsik dan lebih dekat dengan atasan. Karyawan tetap non pabrik lebih memiliki motivasi

intrinsik dimana mereka bekerja bukan hanya semata-mata untuk gaji, keuntungan, upah, dan lainnya, tetapi mereka juga bekerja untuk mencari kenyamanan dan mencapai jenjang karir di dalam perusahaan. Zaman et al., (2013) mengatakan bahwa motivasi intrinsik merupakan motivasi dari dalam individu, bukan atas dasar reward seperti penambahan gaji, melainkan motivasi intrinsik datang dari kesenangan yang didapatkan dari pekerjaan itu sendiri atau dari rasa kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal itu juga mendukung munculnya engagement pada karyawan. Contoh motivasi intrinsik dari karyawan tetap non pabrik bahwa mereka memiliki waktu luang yang cukup banyak pada jam istirahat sehingga mereka dapat saling berbagi pengalaman, bertukar pikiran, dapat menjalin keakraban, saling mendukung dan percaya satu sama lain.

Kemudian, karyawan tetap non pabrik juga lebih dekat dengan atasan. Kedekatan yang dimaksud adalah karyawan tetap non pabrik lebih mengenal sosok pemimpin dengan lebih baik karena mereka memiliki hubungan langsung dengan pemimpinnya, tentu hal tersebut mempengaruhi bagaimana mereka menilai seorang pemimpin. Oleh karenanya, karyawan tetap non pabrik dapat mempersepsikan kepemimpinan dengan lebih baik, dalam hal ini hubungannya dengan kepemimpinan etis. Karena adanya kedekatan itulah mereka memiliki ruang yang lebih untuk menyuarakan pendapat kepada pemimpinnya. Untuk itu karyawan tetap non pabrik cocok dijadikan obyek untuk menilai voice behavior.

Berbeda dengan karyawan tetap pabrik, mereka bekerja secara individual karena harus bekerja sesuai waktu, target dan alat yang diberikan oleh perusahaan. Mereka memiliki jam kerja lebih banyak daripada waktu istirahat. Hal tersebut membuat karyawan pabrik kurang memiliki interaksi antar sesama karyawan. Selain itu, suasana kerja yang terjadi di karyawan pabrik lebih tegang dan terkesan melakukan pekerjaan yang sama sehingga menghambat munculnya motivasi – motivasi intrinsik yang membuat karyawan lebih engage. Mereka lebih memikirkan motivasi ekstrinsik seperti gaji, keuntungan, dan apa yang mereka dapatkan supaya dapat memenuhi kebutuhan sehari – hari. Selain itu, hubungan mereka dengan atasan sangat jauh sehingga mereka akan kesulitan dalam menyuarakan pendapat serta menilai atau mempersepsikan seorang pemimpin. Maka dari itu karyawan tetap pabrik tidak sesuai dalam penelitian ini.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam latar belakang, maka rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* pada CV Andi Offset Yogyakarta ?
- 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap *employee engagement* pada CV Andi Offset Yogyakarta ?
- 3) Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *voice behavior* pada CV Andi Offset Yogyakarta ?
- 4) Bagaimana pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* melalui variabel mediasi *employee engagement* pada CV Andi Offset Yogyakarta ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Bedasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah :

1. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap voice behavior.

2. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap employee engagement.
3. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap voice behavior.
4. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menguji bahwa kepemimpinan etis berpengaruh terhadap voice behavior dengan dimediasi oleh employee engagement.

## II. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### A. Landasan Teori

#### 1. *Voice Behavior*

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. *Kepercayaan Interpersonal*

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.

#### 3. *Employee Engagement*

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.

### B. Pengembangan Hipotesis

#### 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. 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*.**

## **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 menyuarkan 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*.**

### **3. *Employee Engagement* Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap *Voice Behavior***

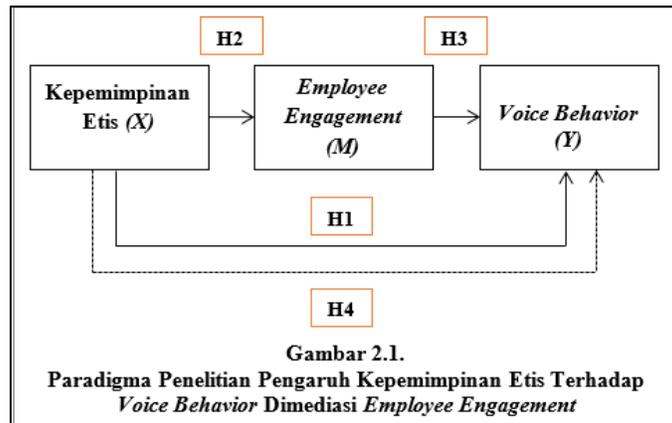
Walumbwa dan Schaubroeck (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan etis menyampaikan standar moral yang tinggi kepada karyawan, keterbukaan untuk masukan, dan perlakuan adil kepada pengikut. Dalam melakukannya, karyawan melihat etika pemimpin sebagai sesuatu yang mengasah mereka untuk menjadi lebih kritis; 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*.**

### C. Model Kerangka Penelitian



## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen digunakan untuk mengetahui apakah data yang digunakan untuk penelitian ini layak dan reliabel sehingga dapat dianalisis lebih lanjut. Data yang digunakan dengan penyebaran kuesioner yang diuji coba kepada 45 responden. Uji validitas menggunakan *Pearson Correlation* pada seluruh item pertanyaan setiap variabel, sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Untuk mempermudah proses analisis dan menjaga keakuratan data, peneliti menggunakan bantuan program IBM SPSS 23. Hasil pengujian instrumen sebagai berikut :

#### 1. Uji Validitas

Suatu instrumen dinyatakan *valid* jika memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  diperoleh dengan rumus derajat bebas (db) =  $n - 2$  atau  $45 - 2 = 43$  yaitu sebesar 0,294. Hasil uji validitas terhadap setiap item pertanyaan dalam penelitian ini dapat diketahui memiliki taraf signifikansi sebesar 5% dengan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka semua item pertanyaan dalam penelitian ini dinyatakan *valid*.

**Tabel Uji Validitas**

Variabel	Kode	Pearson Correlation	r - tabel	Validitas
Kepemimpinan Etis	K1	0,623	0,294	Valid
	K2	0,392	0,294	Valid
	K3	0,445	0,294	Valid
	K4	0,706	0,294	Valid
	K5	0,665	0,294	Valid
	K6	0,315	0,294	Valid
	K7	0,344	0,294	Valid
	K8	0,720	0,294	Valid
	K9	0,551	0,294	Valid
	K10	0,548	0,294	Valid
<i>Employee Engagement</i>	EP1	0,380	0,294	Valid
	EP2	0,692	0,294	Valid
	EP3	0,680	0,294	Valid
	EP4	0,615	0,294	Valid
	EP5	0,454	0,294	Valid
	EP6	0,437	0,294	Valid

	EEM7	0,707	0,294	Valid
	EEM8	0,779	0,294	Valid
	EEM9	0,760	0,294	Valid
	EEM10	0,761	0,294	Valid
	EEM11	0,778	0,294	Valid
	EEM12	0,736	0,294	Valid
	EC13	0,864	0,294	Valid
	EC14	0,753	0,294	Valid
	EC15	0,723	0,294	Valid
	EC16	0,788	0,294	Valid
	EC17	0,649	0,294	Valid
	EC18	0,849	0,294	Valid
<i>Voice Behavior</i>	K1	0,314	0,294	Valid
	K2	0,807	0,294	Valid
	K3	0,810	0,294	Valid
	K4	0,846	0,294	Valid
	K5	0,849	0,294	Valid

Hasil uji validitas yang telah diketahui semua item pertanyaan dinyatakan valid dan dapat digunakan pada pengujian hipotesis.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada dasarnya digunakan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Dengan kata lain alat ukur tersebut memiliki hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda (Sekaran dan Bougie, 2013). Item-item yang telah dinyatakan valid diuji reliabilitasnya menggunakan teknik Cronbach's Alpha dengan program IBM SPSS 23. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha kisaran di atas 0,6 dapat diterima, diatas 0,80 baik. Adapun hasil dari pengujian reliabilitas dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Etis	0,700	Reliabel
Employee Engagement	0,936	Reliabel
Voice Behavior	0,799	Reliabel

Hasil uji reliabilitas diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian dinyatakan reliabel.

## B. Analisis Data

### 1. Analisis Statistik Deskriptif Responden

- Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin : Jumlah karyawan CV Andi Offset Yogyakarta yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah laki – laki sebanyak 21 orang (46,7%), sisanya sebanyak 24 orang (53,3%) adalah perempuan.
- Karakteristik Responden Berdasarkan Usia : Jumlah karyawan CV Andi Offset Yogyakarta yang menjadi responden dalam penelitian ini berusia 20-25 tahun sebanyak 7 orang (15,6 %), berusia 25-30 tahun sebanyak 2 orang (4,4%), berusia 31-35 tahun sebanyak 7 orang (15,6%), berusia 35-40 tahun sebanyak 7 orang (15,6%), dan sisanya berusia  $\geq$  40 tahun sebanyak 18 orang (53,3%).
- Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan : Jumlah karyawan CV Andi Offset Yogyakarta yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki tingkat pendidikan SMA/Sederajat sebanyak 21 orang (46,7%), D3/Sederajat sebanyak 2 orang (4,4%), dan S1

- sebanyak 22 orang (48,9%).
- Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Jabatan : Jumlah karyawan CV Andi Offset Yogyakarta yang menjadi responden dalam penelitian ini telah bekerja 1-3 tahun sebanyak 6 orang (13,3%), 3-5 tahun sebanyak 7 orang (15,6%), dan lebih dari 5 tahun sebanyak 32 orang (71,1%).
- Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi/*Divisi* : Jumlah karyawan CV Andi Offset Yogyakarta yang menjadi responden dalam penelitian ini bekerja pada bidang keuangan sebanyak 12 orang (26,7%), bidang pesonalia sebanyak 8 orang (17,8%), bidang produksi sebanyak 19 orang (42,2 %), dan bidang pemasaran sebanyak 6 orang (13,3%).

## 2. Pengujian Hipotesis

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, serta pengaruh dari *employee engagement* sebagai variabel mediator.. Hasil analisis regresi linear berganda adalah sebagai berikut :

### a. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap *Voice Behavior*

Tabel 4.16.  
Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Persamaan I

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	9,546	4,333		2,203	0,033
Kepemimpinan Etis	0,240	0,098	0,350	2,450	0,018
R-Square	0,123				
F-Hitung	6,003				
<b>Prob/Sig.</b>	0,018				

Variabel Dependen: *Voice Behavior*  
Sumber: Pengolahan Data Primer (2017)

Nilai Nilai R-Square persamaan I adalah sebesar 0,123. Hal ini menunjukkan bahwa nilai variable *voice behavior* dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan etis sebesar 12,3%. Sisanya sebesar 87,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Hasil uji secara parsial atau secara individual (uji t) persamaan I menunjukkan nilai Prob/Sig (*p-value*) sebesar 0,018 yang lebih kecil dari *level of significance* (0,05), dengan koefisien regresi (beta) sebesar 0,350. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif (searah) dan signifikan terhadap *voice behavior* pada karyawan CV Andi Offset Yogyakarta. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini **diterima**.

### b. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap *Employee Engagement*

Tabel 4.17.  
Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Persamaan II

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	43,249	13,780		3,139	0,003
Kepemimpinan Etis	0,700	0,311	0,324	2,249	0,030
R-Square	0,105				
F-Hitung	5,058				
<b>Prob/Sig.</b>	0,030				

Variabel Dependen: *Employee Engagement*  
Sumber: Pengolahan Data Primer (2017)

Nilai Nilai R-Square persamaan II adalah sebesar 0,105. Hal ini menunjukkan bahwa

nilai variable *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan etis sebesar 10,5%. Sisanya sebesar 89,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Hasil uji secara parsial atau secara individual (uji t) persamaan II menunjukkan nilai Prob/Sig (p-value) sebesar 0,030 yang lebih kecil dari *level of significance* (0,05), dengan koefisien regresi (beta) sebesar 0,324. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif (searah) dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan CV Andi Offset Yogyakarta. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini **diterima**.

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

**Tabel 4.18.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Persamaan III**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	7,517	3,045		2,468	0,018
<i>Employee Engagement</i>	0,170	0,041	0,536	4,162	0,000
R-Square	0,287				
F-Hitung	17,320				
<b>Prob/Sig.</b>	0,000				

Variabel Dependen: *Voice Behavior*  
Sumber: Pengolahan Data Primer (2017)

Nilai Nilai R-Square persamaan III adalah sebesar 0,287. Hal ini menunjukkan bahwa nilai variable *voice behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *employee engagement* sebesar 28,7%. Sisanya sebesar 71,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Hasil uji secara parsial atau secara individual (uji t) persamaan III menunjukkan nilai Prob/Sig (p-value) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari *level of significance* (0,05), dengan koefisien regresi (beta) sebesar 0,536. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif (searah) dan signifikan terhadap *voice behavior* pada karyawan CV Andi Offset Yogyakarta. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini **diterima**.

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

**Tabel 4.18.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan IV**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	3,065	4,273		0,717	0,477
Kepemimpinan Etis	0,135	0,092	0,197	1,466	0,150
<i>Employee Engagement</i>	0,150	0,043	0,472	3,513	0,001
Adj. R-Square	0,290				
F-Hitung	9,965				
<b>Prob/Sig.</b>	0,001				

Variabel Dependen: *Voice Behavior*  
Sumber: Pengolahan Data Primer (2017)

Hasil uji secara bersama – sama (uji F) pada persamaan IV menunjukkan bahwa F-Hitung (9,965) lebih besar daripada F-Tabel (3,22) pada df N1 (k-1, 3-1=2) dan df N2 (n-k, 45-3=42), berarti variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Sementara secara parsial atau secara individual (uji t) pada persamaan IV menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan etis tidak secara signifikan mempengaruhi variabel *voice behavior* dan *employee engagement* signifikan mempengaruhi *voice behavior*. Nilai p-value pada variabel kepemimpinan etis sebesar

0,150 yang lebih besar dari *level of significance* 5% (0,05). Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *voice behavior*. Kemudian, nilai *p-value* pada variabel *employee engagement* sebesar 0,001 yang lebih kecil dari *level of significance* 5% (0,05), dengan koefisien (beta) sebesar 0,472. Hasil menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif (searah) secara signifikan terhadap *voice behavior*.

Menurut Baron dan Kenny (1986), hasil di atas menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen pada persamaan langkah pertama, kedua, ketiga, dan keempat bersifat signifikan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*. Dalam penelitian ini, *employee engagement* merupakan *full mediation* dimana *p-value* pada pengaruh langsung kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* yang pada awalnya signifikan menjadi tidak signifikan. Dengan demikian, hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis keempat pada penelitian ini **diterima**.

## **C. Pembahasan**

### **1. Kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap Voice Behavior**

Kepemimpinan etis menjadi faktor penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam prakteknya, kepemimpinan etis menjelaskan ada sebuah hubungan interpersonal, komunikasi dan penguatan antara atasan dengan bawahan. Sedangkan *voice behavior* menekankan pada penyampaian ide, gagasan, informasi atau saran yang berguna bagi peningkatan individu maupun perusahaan. Dengan adanya proses interaksi dan komunikasi dalam kepemimpinan etis, tentu akan mendukung munculnya *voice behavior* dari karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *voice behavior*. Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila seorang pemimpin memiliki kepemimpinan etis yang tinggi, maka karyawan akan memiliki *voice behavior* yang tinggi pula, begitu juga sebaliknya.

Penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cheng et., al. (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *voice behavior*. Selain itu, penelitian ini mendukung penelitian Brown et., al. (2005) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan pemimpin yang etis dapat menyediakan lingkungan yang adil dan bermoral tinggi, karyawan akan mempelajari dan menginternalisasikan model pemimpin tersebut sehingga mereka akan berperilaku setuju dan akan lebih *speaking up*, melaporkan masalah dan menawarkan usul kepada pemimpinnya.

Seluruh karyawan pada CV Andi Offset memiliki hubungan interpersonal dan komunikasi yang baik dengan atasannya. Bentuk hubungan tersebut antara lain, karyawan saling bekerja sama satu sama lain, para pemimpin selalu memperhatikan karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil, pemimpin selalu mendengarkan keluhan dari karyawannya, pemimpin bertanggung jawab penuh terhadap karyawannya, dan pemimpin tidak melakukan diskriminasi kepada karyawannya. Maka dari itu, praktek kepemimpinan etis dari seorang pemimpin terhadap karyawannya dapat menciptakan *voice behavior* pada karyawan di CV Andi Offset Yogyakarta.

### **2. Kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap Employee Engagement**

Sebuah informasi sosial dapat mengolah perspektif, yang mana menganggap bahwa individu mengumpulkan isyarat situasional dari lingkungan kerja yang berefek kepada motivasi mereka, situasi tersebut menjelaskan pengaruh yang mendasari karyawan melalui kepemimpinan etis yang mereka harapkan untuk mempengaruhi *employee engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan etis dari seorang pemimpin tinggi maka karyawan akan mempunyai

engagement yang tinggi, begitu juga sebaliknya. Hal ini mendukung penelitian terdahulu (Khuong dan Dung, 2015 dan Cheng et al., 2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap employee engagement.

Perilaku para pemimpin CV Andi Offset mempraktikkan kepemimpinan etis dengan mempercayakan sebuah tanggung jawab kepada karyawan sebagai cara untuk memotivasi mereka, mempertimbangkan kebutuhan mereka, mendorong karyawannya, dan meningkatkan persepsi mengenai pentingnya pekerjaan mereka. Maka dari itu, ketika seorang pemimpin mendemonstrasikan kepemimpinan etis dengan mendedikasikan pekerjaannya, jujur, lugas, dan bertanggung jawab, maka karyawan akan meniru model peran tersebut sehingga memunculkan motivasi yang unik yaitu employee engagement.

### **3. Employee Engagement berpengaruh terhadap Voice Behavior**

Ketika karyawan mengerahkan semangat lebih dan bekerja dengan energi serta dedikasi yang besar dalam melakukan tugas – tugasnya, mereka cenderung untuk terlibat dalam perilaku yang lebih altruistik. Dengan semangat lebih itulah karyawan akan memunculkan perilaku extra role, salah satunya ialah prosocial voice atau disebut juga voice behavior. Perilaku tersebut membuat karyawan mengemukakan permasalahan, solusi, ide, dan saran yang bersifat membangun. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap voice behavior. Hal itu menunjukkan bahwa apabila karyawan memiliki engagement yang tinggi, maka mereka juga akan memiliki voice behavior yang tinggi, begitu juga sebaliknya. Hal itu juga mendukung penelitian terdahulu dari Cheng et al. (2014) yang berhasil membuktikan employee engagement berpengaruh positif terhadap voice behavior.

Biasanya seorang karyawan akan melakukan voice ketika merasa bahwa informasi, ide, gagasan yang dimiliki penting bagi organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, persepsi karyawan terhadap pekerjaannya juga menjadi faktor terpenting yang mempengaruhi voice behavior. Hal itu akan diperoleh jika karyawan mempunyai engagement yang tinggi di perusahaan tersebut. Setiap karyawan CV Andi Offset terlibat penuh terhadap pekerjaan, mereka mampu mengekspresikan diri baik secara fisik, kognitif, maupun emosi ketika bekerja, dan mereka sangat memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Maka dari itu, karyawan CV Andi Offset dengan engagement yang tinggi akan lebih memiliki keinginan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan, baik bagi individu maupun perusahaan, salah satunya adalah melakukan voice behavior.

### **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). Tentu karyawan juga membutuhkan motivasi seperti employee engagement untuk mendorongnya menjadi semakin aktif dan melakukan voice behavior secara tepat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa employee engagement mampu memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap voice behavior. Efek mediasi tersebut merupakan full mediation, yang berarti bahwa pengaruh kepemimpinan etis terhadap voice behavior akan menjadi semakin tinggi dan positif jika employee engagement sepenuhnya memediasi pengaruh tersebut dan efek pengaruh

langsung dari kepemimpinan etis terhadap voice behavior akan menjadi tidak signifikan jika tidak dimediasi oleh employee engagement.

Karyawan CV Andi Offset berhasil mempersepsikan kepemimpinan etis. Namun hal tersebut tidak secara langsung akan mempengaruhi karyawan untuk melakukan voice behavior. Dibutuhkan motivasi yang lebih untuk mendorong mereka melakukan perilaku extra, salah satunya adalah employee engagement. Dengan pemahaman tentang kepemimpinan etis, karyawan akan semakin terbantu untuk mendedikasikan kekuatan mereka kepada pekerjaan, baik secara fisik, kognitif, maupun emosi. Oleh karena itu, adanya kepemimpinan etis dari para pemimpin di CV Andi Offset akan semakin memperkuat karyawan untuk melakukan voice behavior jika karyawan memiliki employee engagement yang tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Cheng et al. (2014) yang mampu membuktikan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap voice behavior dengan dimediasi employee engagement.

## **V. PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan etis berpengaruh positif (searah) dan signifikan terhadap voice behavior di CV Andi Offset Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis pertama pada penelitian ini diterima.
2. Kepemimpinan etis berpengaruh positif (searah) dan signifikan terhadap employee engagement di CV Andi Offset Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis kedua pada penelitian ini diterima.
3. Employee engagement berpengaruh positif (searah) dan signifikan terhadap voice behavior di CV Andi Offset Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis keempat pada penelitian ini diterima.
4. Hasil analisis regresi dengan menggunakan *employee engagement* yang memediasi pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* menyimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi *employee engagement* bersifat *full mediation* atau *employee engagement* memiliki peran penuh dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*.

### **B. Implikasi Manajerial**

Ketika karyawan memiliki *engagement* dalam dirinya, mereka akan berperilaku lebih *altruistik* (tindakan suka rela) kepada perusahaan. Tindakan tersebut salah satunya adalah kemauan untuk menyampaikan ide, gagasan, informasi atau saran mengenai permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, atau disebut juga *voice behavior*. Dengan munculnya perilaku tersebut tentu perusahaan akan diuntungkan banyak hal seperti peningkatan kualitas baik *internal* maupun *external* perusahaan, mampu mengidentifikasi masalah dengan cepat, membantu perubahan yang lebih baik, dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, bagi perusahaan kecil hingga menengah penting untuk memiliki pemimpin yang etis, karena kepemimpinan etis akan menghasilkan perilaku yang *extra* yang tinggi yaitu *voice behavior* jika kepemimpinan tersebut diperkuat dengan adanya *employee engagement*.

### **C. Saran**

Perlu penambahan jumlah responden dan peningkatan kualitas pertanyaan agar menambah  $R^2$  dan hasil dapat lebih dipercaya. Penelitian selanjutnya bisa menambahkan variabel lain yang dapat meningkatkan tingkat kepercayaan seperti lingkungan kerja. Peneliti selanjutnya juga perlu memantau langsung proses pengisian kuesioner. Selain itu, perlu juga mencari sumber data dan metode pengumpulan data yang lebih beragam sehingga hasil penelitian menjadi lebih valid dan tidak membosankan.

### **D. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari dalam penelitian ini menemui beberapa keterbatasan antara lain :

1. Kalimat pertanyaan dalam kuesioner yang sulit untuk dimengerti sehingga memungkinkan adanya perbedaan pemahaman antara peneliti dengan responden yang akan mempengaruhi jawaban dari responden sehingga hasil yang didapatkan kurang maksimal.
2. Ketika menyebarkan kuesioner, peneliti hanya menitipkan kuesioner kepada bagian personalia, sehingga peneliti tidak dapat memastikan apakah semua responden mengisi kuesioner sesuai dengan yang dialami atau tidak.
3. Peneliti juga kesulitan untuk mengetahui jumlah penyebaran kuesioner pada tiap bagian divisi karena ada dua divisi yang tidak ikut serta dalam pengisian kuesioner.
4. Keterbatasan jumlah responden yang membuat hasil penelitian ini kurang maksimal ketika akan diimplementasikan kepada perusahaan lain yang setara.

Penelitian ini memiliki  $R^2$  yang kecil terutama pada pengaruh dari variabel kepemimpinan etis, hal itu berarti kepemimpinan etis kurang bisa menjelaskan efeknya pada variabel lain.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A., Kumar, V., and Day, G. S., (2004) *Marketing Research*. Eight Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Aczel, A D & Sounderpandian, J., (2002), *Complete Business Statistics*, 5th Edition, Tata McGraw-Hill, India.
- Al-sharafi, H., & Rajiani, I., (2013), "Promoting organizational citizenship behavior among employees - The role of leadership practices", *International Journal of Business & Management*, 8(6), 47-54.
- Avey, J.B., Palanski, M.E. and Walumbwa, F.O., (2011), "When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98 No. 4, pp. 573-582.
- Azwar, S., (2007), *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Babcock-Roberson, M.E. and Strickland, O.J. (2010), "The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors", *The Journal of Psychology*, Vol. 144 No. 3, pp. 313-326.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A., (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical consideration", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
- Blader, S. and Tyler, T.R., (2009), "Testing and expanding the group engagement model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 2, pp. 445-464.
- Brown, M.E. and Treviño, L.K., (2006), "Ethical leadership: a review and future directions", *Leadership Quarterly*, Vol. 17 No. 6, pp. 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A., (2005), "Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-134.
- Buble, M., (2012), "Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms", *Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), pp: 85-97.
- Cheng, J., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung. Y. H., (2014), "Ethical leadership, work engagement, and voice behavior", *Industrial Management & Data System*, Vol. 114 No. 5, pp. 817-831.
- Christiani, D., (2011), "Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik dan Keterikatan Kerja Terhadap Kewarfaan Oragnisasional", *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. (tidak dipublikasikan).
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N., (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with

- leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*, 19, 297–311.
- Detert J. R., Burris E. R., (2007), “Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?”, *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Elia, P.D., (2015), “Hubungan antara dimensi LMX dengan employee engagement pada karyawan sumber baru KIA Yogyakarta”, *Skripsi*, Sanata Dharma. (tidak dipublikasikan).
- Ghozali, I., (2007), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, BP-Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibbons, J., (2006), “Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications”, *The Conference Board*, New York, NY, pp. 1-21.
- Guest, D., (2014), “Employee engagement: A Sceptical analysis”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 141-156.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E., (2010), *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Kalshoven, K., Den Hartog, N., De Hoogh, A., (2011), “Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality”, *Journal of Business ethics*, 100 (2), p. 349-366.
- Kar, Subhasree., (2013), “Ethical leadership: best practice for success”, *Journal of business and management*, Pp112-116.
- Khan, W.A., (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement”, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Khuong, M., N and Dung, D., (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* vol.6, no.4, pp. 235-240.
- Kowalski, R. M., (1996), “Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences”. *Psychological Bulletin*, 119/2, pp. 179-196.
- Kühnel, J., Sonntag, S. and Westman, M., (2009), “Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged word”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82 No. 3, pp. 575-594.
- Kular, S., Gatenby M., Rees, C., Soane, E. and Truss, K., (2008), “Employee Engagement: A Literature Review”, Kingston University.
- Kuncoro, Mudrajad., (2013), “Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi” Edisi 4, Erlangga, Jakarta.
- Kuo, Y. K., (2013), “Organizational commitment in an intense competition environment”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 No. 1, pp. 39-56.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y., (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202.
- May, D.R., Richard L.G., & Lynn M.H., (2004), “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of human spirit at work”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(11).
- Mayer, D.M., kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. and Salvador, R. (2009), “How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 108 No. 1, pp. 1-13.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P., (2003), “An exploratory study of employee silence: What employees do not say to their bosses and why”, *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Morrison E. W., Milliken F. J., (2000), “Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world”, *The Academy of Management Review*, 25(4): 706–727.

- Morrison, E. W. (2014), "Employee voice and silence", *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), pp. 173-197.
- Nikolaou, I., Vakola, M & Bouradas, D., (2008), "Who speaks up at work? Dispositional influences on employees voice behaviour", *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Northouse, Peter G., (2013), *Kepemimpinan: Teori dan Praktik, Ed.6*, Terjemahan, Jakarta: Indeks.
- Organ, D.W., (1998), "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up times", *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Piccolo, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D.N. and Folger, R., (2010), "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31 Nos 2-3, pp. 259-278.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P., (2001), "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331-69.
- Prasetyo, T.K.A., (2016), "Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Employee Voice Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediator", *Skripsi*, Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. (tidak dipublikasikan).
- Premeaux S. F., Bedeian A. G. (2003), "Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace", *Journal of Management Studies*, 40, 1537-1562.
- Rana, S., Alexandre A., & Oleksandr T., (2014), "A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement", *Journal of Work place Learning*, 26(3/4), 2780-2798.
- Rich, B.L., LePine, J.A. and Crawford, E.R., (2010), "Job engagement: antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 3, pp. 617-635.
- Saks, A. M., (2006), "Antecedents and Consequences of Employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Salanova, M. and Schaufeli, W.B., (2008), "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 116-131.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B., (2009). "How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism" *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* Vol. 30, pp. 893-917.
- Schaufeli, W.B., and Bakker, A.B., (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293 - 315.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. E., (1989), "Goals and the self-identification process: Constructing desired identities", In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology* (pp. 243-290).
- Sekaran, U. and Bougie, R., (2013), *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 6th Edition*, Wiley, New York.
- Shankar, T., & Bhatnagar, J., (2010), "Work life balance, employee engagement, emotional consonance/dissonance & turnover intention", *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 74-87.
- Shuck, B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A., (2010), "Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD", *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325.
- Sirca, N. T., (2013), "Towards organisational performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113 No. 3, pp. 367-384.

- Soane, E., Catherine, T., Kerstin, A., Amanda, S., Chris R., Mark, G., (2012), "Development dan Application of A New Measure of Employee Engagement : The ISA Engagement Scale", *Human Resources Development International*, 15(5), 529-547.
- Sugiyono., (2009), *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Teh, P. L. and Hongyi, S., (2012), "Knowledge sharing, job attitudes and organizational citizenship behavior", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 No. 1, pp. 64-82.
- Toor, S.R. and Ofori, G., (2009), "Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture", *Journal of Business Ethics*, Vol. 90 No. 4, pp. 533-547.
- Trevino, L.K., Hartman, & Brown., (2000)., "Moral Person and Moral Manager : How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", *California Management Review*, Vol. 42, No. 4.
- Van Dyne, L. and LePine, J.A., (1998), "Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity", *Academy of Management Journal*, Vol. 41 No. 1, pp. 108-119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C., (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Park, J. M., (1995), "Extra-role behavior: In pursuit of construct and definitional clarity a bridge over muddied waters", *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., VandeWalle, D., Kostova, T., Latham, M.E., & Cummings, L.L. (2000), Collectivism, propensity to trust, and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 3-23.
- Walumbwa, F.O. and Schaubroeck, J. (2009), "Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 5, pp. 1275-7286.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. and Christensen, A.L. (2011), "Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115 No. 2, pp. 204-213.
- Whiteside D. B., Barclay L. J., (2013), "Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes", *Journal of Business Ethics*, 116(2): 251–266.
- Wirartha, I Made, (2006), *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Yuan., L., Yue Y., Jian L., & Lutao N., (2014), "Occupational commitment, industrial relations and turnover intention: Empirical evidence from China", *Chinese Management Studies*, Vol. 8(1), pp.66-84.
- Yukl, G., (2005), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima, Indeks, Jakarta.
- Zaman, F., Muhammad, H., Nas, Z,m Ahmed, M., Raja., Mehmood, Y., Marri, K., and Yousuf, M., (2013), "The Mediating Role of Intrinsic Motivation between Islamic Work Ethics and Employee Job Satisfaction", *Journal of Business Studies Quartely*, Vol. 5, No. 1.
- Zanderer, D. G., (1992), "Integrity: An essential Executive quality", *Business Forum*, Fall, 12-16.
- Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014), "Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: the role of organizational identification andperceived interactional justice", *The Journal of Psychology*, 148(2), 177-196.
- Zhu, W., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. (2009), "Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement", *Group and Organization Management*, 34, 590-619.