

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pendahuluan

Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang bergerak dalam bidang jasa maupun produksi. Indonesia memiliki banyak perusahaan mulai dari perusahaan yang telah lama bergerak atau perusahaan yang baru merintis. Perusahaan yang telah lama atau baru terbentuk memiliki banyak komponen yang harus diperhatikan. Salah satu komponen penting dalam sebuah perusahaan adalah *Organizational Behavior*. Penelitian Miner (2003) dalam Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa perilaku organisasi atau yang dikenal sebagai *organizational behavior* (OB) merupakan salah satu bidang yang membahas tentang perilaku individu, kelompok dan organisasi. Sebuah organisasi alangkah lebih baik dapat melakukan penataan secara teratur terhadap karyawan dan komponen lainnya.

Ketika perusahaan ingin mencapai kesuksesan dengan menerapkan *organizational behavior* maka terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan dari masing-masing perilaku baik individu, kelompok maupun organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku individu dalam sebuah organisasi antara lain *personality*, emosi, motivasi, stress dalam bekerja, efektivitas kepemimpinan yang antara lain berani memberikan saran, bimbingan dan penyelesaian masalah, gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan lainnya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kelompok yaitu penerapan komunikasi,

perubahan sikap dan lainnya. Sementara untuk faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku organisasi adalah ketidaksesuaian budaya organisasi dengan individu, perubahan teknologi yang digunakan oleh organisasi dan lainnya (Kondalkar, 2007; Robbins & Judge, 2017).

Perusahaan yang berani memperhatikan komponen baik yang bersangkutan dengan individu karyawan, kelompok dan organisasi akan berdampak positif terhadap organisasi itu sendiri. Salah satu sisi positif yang didapatkan sebuah perusahaan apabila menerapkan tiga komponen penting yaitu perusahaan akan dengan mudah mendeteksi dan mengetahui kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sebuah penilaian yang berfokus pada kesesuaian antara keadaan yang menjadi ekspektasi dan realita. Kepuasan kerja bukan hanya banyak berbicara tentang penilaian namun berbicara tentang perasaan puas atau positif yang tentunya berkaitan dengan pekerjaan setelah berhasil untuk dievaluasi atau dikerjakan (Decker & Borgen, 1993; Robbins & Judge, 2017). Ketika seseorang merasakan kepuasan kerja yang tinggi maka akan menciptakan sikap yang positif dalam organisasi (Kondalkar, 2007). Namun, kenyataannya adalah tidak semua karyawan mendapatkan kepuasan saat bekerja. Ketika ketidakpuasan kerja dirasakan maka terdapat reaksi yang akan diutarakan seperti adanya perasaan takut, pengunduran diri, pengabaian terhadap organisasi yang akan menyebabkan keheningan sampai adanya keberanian untuk bersuara (Gambarotto & Cammozzo, 2010; Nyberg & Ployhart, 2013; Robbins & Judge, 2017; Srivastava et al., 2019; Zhou &

George, 2001). Cara bersuara karyawan dalam penelitian Zhou & George (2001) cukup unik yaitu dengan mengekspresikan kreativitas yang dimiliki. Kreativitas hadir karena adanya komitmen dari karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaan dan menyebabkan karyawan ingin memperbaikinya. Terkait dengan kreativitas karyawan yang disampaikan oleh Sun et al. (2012), pemberdayaan akan memberikan dampak pada peningkatan kreativitas khususnya apabila menerapkan pemberdayaan psikologis yang ternyata memiliki efek langsung antar hubungan. Hal lain yang dibutuhkan untuk dapat meningkatkan pemberdayaan adalah menerapkan kepemimpinan yang tepat. Salah satu jenis kepemimpinan yang layak untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi adalah kepemimpinan spiritual karena dalam kepemimpinan tersebut terdapat nilai-nilai (komponen) yang dapat mendukung kepemimpinan diterapkan dengan baik (Hunsaker, 2020). Kehadiran kreativitas dari karyawan bukan hanya didukung oleh kepemimpinan spiritual tetapi juga didukung dengan adanya suasana hati positif (*positive mood*) terutama yang berasal dari karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya penelitian dari George (2007) yang menyatakan bahwa suasana hati yang positif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kreativitas. Artinya ketika karyawan merasakan *positive mood* akan berpengaruh pada pemikiran karyawan terkait ide yang akan disampaikan. Nantinya, pimpinan akan merasa bahwa pemikiran atau ide karyawan memiliki peran penting untuk dapat mengatasi masalah yang terjadi dalam pekerjaan terutama di lingkungan *startup* sesuai dengan penelitian.

2.2. *Startup*

2.2.1. *Pengertian Startup*

Startup dapat dikatakan belum memiliki definisi yang sesungguhnya. Beberapa peneliti mengungkapkan definisi yang berbeda mengenai *startup* atau perusahaan rintisan. *Startup* umumnya dapat dikatakan sebagai perusahaan yang masih berada dalam tahap awal dan pengembangan. Kunci *startup* adalah memfokuskan diri untuk dapat membuat dan menyediakan hasil produk unggulan serta layanan yang menggunakan teknologi Mattila (1999) dalam (Chen et al., 2017).

2.2.2. *Karakteristik Startup*

Perusahaan rintisan (*startup*) dapat disebut perusahaan yang masih berada dalam tahap awal atau berkembang karena memenuhi beberapa kriteria. Beberapa kaum awam masih bingung untuk menentukan karakteristik dari perusahaan *startup*. Berikut merupakan karakteristik yang menandakan perusahaan tersebut merupakan perusahaan *startup* yang dimuat oleh jurnal (Bruneel et al., 2010; Ouimet & Zarutskie, 2014; Pellegrino et al., 2012; Romanelli, 1989; Salomo et al., 2008) dalam (Zaech & Baldegger, 2017) yaitu:

- a. Perusahaan memiliki sumber daya keuangan dan manusia yang terbatas sehingga secara tidak langsung harus memaksimalkan sumber daya yang dimiliki.
- b. *Startup* dipimpin langsung oleh pendiri (CEO).

- c. Periode waktu dapat bertahan pada persaingan pasar antara 5-12 tahun.
- d. Minim pengalaman bila dibandingkan dengan perusahaan mapan karena perusahaan baru mulai dibentuk dan masih dalam tahap pengembangan.
- e. Resiko kegagalan yang dihadapi oleh *startup* tinggi sehingga menyebabkan ketidakpastian secara internal dan eksternal serta kompleksitas yang dihadapi oleh *startup* semakin besar.
- f. Perusahaan membutuhkan tingkat fleksibilitas yang tinggi. Salah satu contohnya adalah memberikan fleksibilitas dalam waktu bekerja kepada karyawan dan sekaligus membutuhkan waktu yang fleksibel dari karyawan.

2.2.3. Faktor Perubahan *Startup* menjadi Perusahaan Mapan

Perusahaan rintisan pada dasarnya memiliki keinginan untuk dapat menjadi perusahaan besar. Hal tersebut biasanya terjadi ketika *startup* telah menginjak usia lebih dari tiga tahun. Beberapa faktor yang harus dipenuhi oleh *startup* agar dapat menjadi perusahaan besar adalah:

- a. *Startup* diakuisisi oleh perusahaan yang lebih besar.
- b. Pendapatan yang dihasilkan oleh *startup* telah mencapai atau lebih dari \$20 juta.
- c. Perusahaan memiliki beberapa dewan direksi.
- d. Jumlah karyawan lebih dari 80 karyawan.

- e. Pemilik atau founder *startup* berani untuk menjual saham kepada orang lain (Cockayne, 2019).

2.3. *Employee Voice Behavior*

Penelitian dari Hirschman (1990) dalam Nisar et al (2020) menjelaskan bahwa teori yang dibuat merupakan teori pertama tentang pentingnya perilaku bersuara yang dilakukan oleh karyawan. Kondisi yang dibahas dalam penelitian tersebut adalah karyawan merasakan ketidakpuasan dalam pembagian tugas atau pekerjaan yang diberikan. Teori yang dimuat dalam sebuah penelitian tersebut akhirnya berdampak pada beberapa penelitian yang mulai dihubungkan dengan teori *employee voice behavior* menyesuaikan dengan perkembangan industri saat ini. Seiring berjalannya waktu, kondisi bisnis selalu mengalami perubahan yang tanpa sadar membentuk kebiasaan terhadap beberapa perilaku seperti pengambilan keputusan dan *problem solving*. Nantinya pengambilan keputusan dan *problem solving* akan menjembatani adanya perilaku bersuara (Milliken et al., 2003; Perlow & Williams, 2003; Pinder & Harlos, 2001) dalam (Morrison, 2011). Apabila karyawan semakin terlibat maka secara tidak langsung kemampuan karyawan akan berkembang (Detert & Burris, 2007). Adanya peningkatan terhadap kemampuan karyawan akan membuat karyawan semakin berkomitmen terhadap perusahaan dan tentunya karyawan berani untuk meningkatkan kemampuan berbicara demi keberhasilan organisasi (Nisar et al., 2020). Penelitian Van Dyne & LePine (1998) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis suara yang sering diutarakan dalam kehidupan sehari-hari antara lain suara

promotive dan suara larangan (prohibitif). Suara promotive dimaksudkan untuk mengembangkan ide dan inovasi, sedangkan suara prohibitif atau yang dikenal sebagai suara larangan berfungsi untuk mencegah adanya efek negatif bagi organisasi seperti adanya kerugian waktu, proses dan lainnya. Jika perilaku bersuara dapat diterapkan dengan baik pada organisasi, maka akan membuat organisasi dan karyawan mendapatkan efek yaitu berperilaku lebih kreatif dalam mencapai tujuan (Ruck et al., 2017).

2.4. Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan secara garis besar merupakan sebuah hubungan yang dilakukan oleh pemimpin dan pengikut (karyawan) yang dalam konteksnya adalah pekerjaan (Kort, 2008). *Startup* yang diartikan sebagai perusahaan rintisan membutuhkan kepemimpinan yang tepat untuk mencapai keberhasilan. Pada saat *startup* mengalami peningkatan selama 5 tahun belakangan ini, adanya peranan yang lebih dengan pemimpin merupakan syarat utama agar pengembangan usaha berjalan dengan baik dan tetap bertahan (Cogliser & Brigham, 2004). Perusahaan yang dipimpin oleh pendiri atau biasanya disebut CEO harus dapat mengembangkan visi dengan tujuan untuk memotivasi karyawan, mengembangkan intelektual karyawan sampai pada membimbing mereka agar nantinya dapat memahami visi perusahaan sesungguhnya (Zaech & Baldegger, 2017).

2.4.1. Pengertian Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual adalah jenis kepemimpinan yang menghadirkan keselarasan nilai, pembaharuan perilaku dan sikap agar dapat mencapai beberapa tujuan seperti dapat memotivasi diri sendiri dan orang lain serta dapat mengetahui kebutuhan dari organisasi dan karyawan. Titik fokus yang dilihat dari pemimpin dalam menerapkan jenis kepemimpinan ini adalah visi, harapan atau iman dan cinta altruistik. (Fry, 2003; Fry et al., 2005; M. Wang et al., 2019; Zhang & Yang, 2020). Apabila dilihat secara sekilas kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang secara tidak langsung sering diterapkan dalam berbagai perusahaan. Namun, kenyataan di lapangan mengatakan bahwa masih banyak perusahaan yang belum menerapkan jenis kepemimpinan spiritual. Organisasi yang telah menerapkan kepemimpinan spiritual secara tidak langsung mengatakan bahwa pemimpinnya berpegang kepada ketiga komponen dasar yaitu visi, iman atau harapan dan cinta altruistik.

2.4.2. Komponen Kepemimpinan Spiritual

Penelitian terdahulu mendefinisikan visi sebagai pemandu pilihan dan tindakan yang akan diambil oleh pemimpin (Baum et al., 1998). Apabila visi tidak turut berperan maka, organisasi tidak memiliki pemandu yang dapat menuntun dalam mewujudkan tujuan dan harapan. Penelitian Snyder et al (1991) mengartikan harapan sebagai perencanaan agar suatu tujuan dapat tercapai. Harapan berkaitan dengan kemauan seseorang untuk dapat berhasil.

Pemimpin melakukan sebuah pemberdayaan pada tim membutuhkan harapan atau keyakinan pada visi, pemimpin dan diri sendiri untuk dapat mencapai tujuan (Fry et al., 2005). Komponen terakhir yang menjadi dasar dalam kepemimpinan spiritual adalah cinta altruistik. Penelitian Fry (2003) menjelaskan cinta altruistik sebagai rasa keutuhan dan harmoni yang tercipta dengan adanya kepedulian, perhatian serta apresiasi. Penelitian tersebut dipertegas oleh Usman et al (2021) yang menyebutkan visi dan cinta altruistik apabila bersama akan menciptakan sebuah lingkungan kerja yang nyaman dan aman.

Beberapa teori di atas telah membahas sekilas tentang adanya faktor kelompok dan organisasi yang berpengaruh dalam lingkungan pekerjaan khususnya tentang kepuasan dan ketidakpuasan. Perubahan pada kelompok dan organisasi menjadi hal yang dapat memberikan penilaian terhadap kebutuhan psikologis yang dirasakan karyawan (Akhtar et al., 2016; Rafferty & Griffin, 2006; Smollan et al., 2010). Pentingnya faktor yang berasal dari kelompok dan organisasi secara tidak langsung akan dapat meningkatkan hubungan yang terjalin baik dalam tim atau organisasi (Robbins & Judge, 2017). Jika terjadi kesalahpahaman maka karyawan dan organisasi tidak akan memiliki persepsi yang sama (A. Bartlett & Ghoshal, 2000; Akhtar et al., 2016; Turnley & Feldman, 1999). Padahal, persepsi yang sama merupakan ujung tombak penting untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal yang dapat dilakukan untuk membuat persepsi satu sama lain sama yaitu dengan memberikan pemberdayaan untuk karyawan dan perusahaan semaksimal

mungkin dapat menjaga mood dari karyawan agar selalu dapat berpikir ke arah positif (Robbins & Judge, 2017).

2.5. Employee Empowerment

Perusahaan yang sedang berkembang harus cepat dalam beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Saat ini revolusi industri telah mencapai industri 4.0 yang mengharuskan perusahaan untuk memiliki karyawan yang bukan hanya berkualitas namun juga harus cepat tanggap terhadap perubahan. Organisasi harus memberdayakan karyawan dan juga mampu memberdayakan (Sopa et al., 2020). Pemberdayaan dapat didefinisikan sebagai sebuah metode pengembangan sumber daya manusia (Yaghoubi et al., 2010). Sumber daya manusia yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah karyawan yang berperan langsung dalam sebuah perusahaan. Pemberdayaan karyawan dapat dilihat sebagai bentuk keterlibatan karyawan untuk dapat meningkatkan kontribusi karyawan sehingga dapat menumbuhkan komitmen dalam diri karyawan (Wilkinson, 1998), produktivitas karyawan (Koberg et al., 1999) serta efektivitas karyawan (Spreitzer et al., 1997). *Employee empowerment* terbagi menjadi beberapa bagian yaitu pemberdayaan psikologi (*psychological empowerment*) dan pemberdayaan struktural (*structural empowerment*).

2.5.1. Pemberdayaan Psikologi (*Psychological Empowerment*)

Pemberdayaan psikologis merupakan pemberdayaan yang mengacu pada peningkatan tugas intrinsik motivasi yang diwujudkan dalam empat

kognisi yaitu kompetensi, dampak, makna dan penentuan nasib sendiri (Spreitzer, 1995). Pemberdayaan secara psikologi dimaksudkan untuk dapat membuat diri karyawan lebih berkembang yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri. Ketika karyawan merasa dirinya diberikan pemberdayaan dari organisasi maka pemberdayaan psikologi akan tumbuh dengan sendirinya pada diri karyawan. Hal tersebut akan membentuk kepercayaan pada diri karyawan sendiri serta dari diri karyawan kepada rekan kerja lain, pimpinan dan terutama kepada organisasi tempat karyawan bekerja.

Empat kognisi yang telah disebutkan memiliki definisi masing-masing. **Kompetensi (*Competence*)** diibaratkan sebagai adanya keyakinan terhadap kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. **Dampak (*Impact*)** memiliki arti sebesar apa dan sejauh mana karyawan yang bekerja dapat mempengaruhi organisasinya. **Makna (*Meaning*)** diartikan sebagai suatu tujuan yang dikejar oleh karyawan ketika bekerja. Makna dapat juga dikatakan sebagai cita-cita apa yang ingin dicapai oleh individu. Terakhir adalah **penentuan nasib sendiri (*self-determination*)** yang berarti segala perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh individu harus diperhitungkan. Perilaku yang dilakukan pada saat bekerja harus dapat dipertanggungjawabkan (Ashforth, 1989; Deci et al., 1989; Gist, 1987; Thomas & Velthouse, 1990) dalam (Spreitzer, 1995).

2.6. *Positive Mood*

Penelitian menjelaskan bahwa suasana hati yang awalnya sebagai bagian kecil dari emosi berubah menjadi perasaan yang dapat dirasakan oleh

semua individu. Perasaan tersebut dengan sendirinya mengatur diri ketika melakukan tindakan ke arah positif atau ke arah negatif (Morris & Reilly, 1987). *Positive mood* dapat diartikan sebagai suasana hati positif yang dirasakan seseorang (Walter & van der Vegt, 2013). Suasana hati positif (*positive mood*) merupakan bagian dari *positive affect* (Keyes, 2007). Kaufmann & Vosburg (2002) menjelaskan bahwa apabila seseorang merasakan *positive mood* maka secara tidak langsung akan memiliki perasaan puas di dalam hati. Awal kehadiran suasana hati ternyata dibangun oleh kehadiran *positive affect* (Murray et al., 2002). Karyawan yang merasakan pengaruh *positive affect* akan mendapatkan beberapa keuntungan mulai dari meningkatnya pengetahuan, kreativitas dan lainnya (Longo, 2014). *Positive affect* dibagi dalam dua bagian yaitu pengaruh positif yang tinggi dengan suasana hati bersemangat sebagai acuan yang murni dan rendah dengan perasaan bosan sebagai acuan yang murni (Robbins & Judge, 2017). Suasana hati positif dapat dirasakan oleh seluruh manusia baik yang memiliki status pekerjaan karyawan atau pemimpin. Salah satu contoh kondisi yang memperlihatkan karyawan dan pemimpin merasakan suasana hati yang positif adalah ketika karyawan mampu menjalin kerja sama dengan karyawan yang lain dalam satu tim (Chavez & Méndez, 2008). Penelitian Tsai et al (2009) memperkuat penjelasan sebelumnya dengan menjelaskan bahwa teori suasana hati yang memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan muncul pada tahun 1980 dan berlangsung sampai saat ini.

2.7. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
1.	<p><i>Why Am I Willing to Speak Up? The Impact of Spiritual Leadership on Employee Voice Behavior</i></p> <p>(Yang et al., 2019)</p>	<p>Independent: Kepemimpinan Spiritual</p> <p>Dependent: <i>Employee Voice Behavior</i></p> <p>Pemediasi: <i>Career Success Expectation</i></p> <p>Pemoderasi: <i>Felt Obligation</i></p>	<p>Jumlah Data: 366 untuk kuesioner T1, T2 dan T3.</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan yang bekerja penuh waktu yang bekerja pada perusahaan milik negara dan perusahaan pribadi.</p> <p>Daerah Penelitian: China</p> <p>Desain Riset: <i>Questionnaire survey</i>, CFA.</p> <p>Analisis Data: Paket Statistik untuk ilmu Sosial versi 24.0 (IBM)</p>	<p>H1: Kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan perilaku suara karyawan</p> <p>H2: Harapan karir sukses menengahi hubungan antara kepemimpinan spiritual dan perilaku suara karyawan</p> <p>H3: Kewajiban yang dirasakan secara positif memoderasi hubungan antara harapan karir sukses dan perilaku suara karyawan sedemikian</p>

Tabel 2. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
				<p>rupa sehingga hubungan ini lebih signifikan ketika kewajiban yang dirasakan tinggi dibandingkan ketika kewajiban itu rendah</p> <p>H4: Kewajiban yang dirasakan secara positif memoderasi pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan spiritual pada perilaku suara karyawan melalui harapan karir sukses sedemikian rupa efek tidak langsung lebih kuat ketika kewajiban dirasakan tinggi dibandingkan saat rendah</p>

Tabel 3. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
2.	<p><i>Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behavior</i></p> <p>(KA & Aboobaker, 2020)</p>	<p>Independent: <i>Spiritual Leadership: Vision, Hope and Altruistic Love.</i></p> <p>Dependent: <i>Intention to Stay</i></p> <p>Pemediasi: <i>Employee Voice Behavior</i></p>	<p>Jumlah Data: 357 data</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan yang bekerja di sektor teknologi informasi</p> <p>Daerah Penelitian: India</p> <p>Desain Riset: <i>Cross-sectional</i> dengan mengikuti desain penelitian deskriptif</p> <p>Analisis Data: IBM AMOS 21.0</p>	<p>H1: Visi pemimpin secara positif memengaruhi niat karyawan untuk tetap bersama organisasi</p> <p>H2: Harapan pemimpin secara positif mempengaruhi niat karyawan untuk tetap bersama</p> <p>H3: Cinta altruistik pemimpin secara positif memengaruhi niat karyawan untuk tetap bersama</p> <p>H4: Visi pemimpin secara positif mempengaruhi perilaku karyawan</p> <p>H5: Harapan pemimpin secara positif mempengaruhi perilaku karyawan</p> <p>H6: Cinta altruistik pemimpin secara positif memengaruhi perilaku karyawan</p>

Tabel 4. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
				<p>H7: Perilaku suara karyawan secara positif mempengaruhi niat karyawan untuk tinggal dengan perusahaan / organisasi</p> <p>H8: Perilaku suara karyawan memediasi hubungan antara visi pemimpin dan niat karyawan untuk tinggal dengan organisasi</p> <p>H9: Perilaku suara karyawan memediasi hubungan antara harapan pemimpin terhadap niat karyawan untuk tinggal dengan organisasi</p> <p>H10: Perilaku suara karyawan memediasi hubungan antara cinta altruistic pemimpin dan niat karyawan untuk tetap bersama organisasi</p>

Tabel 5. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
3.	<p><i>Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors</i></p> <p>(Usman et al., 2021)</p>	<p>Independent: <i>Spiritual Leadership</i></p> <p>Dependent: <i>Intrapreneurial behavior</i></p> <p>Pemediasi: <i>Psychological Empowerment</i></p> <p>Pemoderasi: <i>Work Centrality</i></p>	<p>Jumlah Data: 204 karyawan dan 48 supervisor</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan dan supervisor di 48 hotel</p> <p>Daerah Penelitian: Pakistan</p> <p>Desain Riset: CFA</p> <p>Analisis Data: AMOS (version 24.0), SPSS 24.0 dan makro PROCESS Hayes (model 4 dan model 8) digunakan untuk menganalisis data</p>	<p>H1: Kepemimpinan spiritual berhubungan positif dengan perilaku intrapreneurial karyawan garis depan hotel</p> <p>H2: Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan positif antara kepemimpinan spiritual dan perilaku intrapreneurial karyawan garis depan hotel.</p> <p>H3: Sentralitas kerja memoderasi hubungan positif antara kepemimpinan spiritual dan perilaku intrapreneurial karyawan, sehingga hubungan lebih kuat ketika kerja sentralitas adalah pekerjaan yang tinggi.</p>

Tabel 6. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
				<p>H4: Sentralitas kerja memoderasi hubungan positif antara kepemimpinan spiritual dan pemberdayaan psikologis karyawan sehingga hubungan lebih kuat ketika sentralisasi kerja tinggi</p> <p>H5: Sentralitas kerja memoderasi hubungan tidak langsung (melalui pemberdayaan psikologis) antara kepemimpinan spiritual dan perilaku intrapreneurial karyawan hotel, sehingga hubungan tidak langsungnya adalah kuat ketika sentralitas kerja tinggi.</p>
4.	<p><i>How and When Peers' Positive Mood Influences Employees' Voice</i></p> <p>(Liu et al., 2015)</p>	<p>Independent: <i>Target's Positive Mood</i></p>	<p>Jumlah Data: 527 data (142 anggota dari 30 tim).</p>	<p>H1: Suasana hati positif target dikaitkan positif dengan suara promotif aktor ke target</p>

Tabel 7. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
		<p>Dependent: <i>Actor's Promotive Voice toward Target</i></p> <p>Pemediasi: <i>Actor's Psychological Safety with Target</i></p> <p>Pemoderasi: <i>Actor's Relationship Quality with Target</i></p> <p><i>Actor's Lower Status vis-à-vis the Target</i></p>	<p>Jumlah Data: 527 data (142 anggota dari 30 tim).</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan yang bekerja dan dikelola oleh bank.</p> <p>Daerah Penelitian: Cina</p> <p>Desain Riset: <i>cross sectional</i>. Data menggunakan metode respon kuesioner.</p> <p>Analisis Data: Pemodelan linier hierarkis makro dari social relation model dengan software MLwin 2.0</p>	<p>H2: Keamanan psikologis yang dirasakan aktor dengan target memediasi hubungan positif antara suasana hati positif target dan suara promotive actor terhadap target</p> <p>H3: Efek tidak langsung dari suasana hati positif target pada suara promotive actor terhadap target (melalui keamanan psikologis yang dirasakan aktor) lebih kuat ketika actor memiliki kualitas hubungan yang lebih rendah dengan target</p>

Tabel 8. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
				<p>H4: Efek tidak langsung dari suasana hati positif target pada suara promotive actor terhadap target (melalui persepsi keamanan psikologis actor) lebih kuat ketika actor memiliki status lebih rendah dari target.</p>
5.	<p><i>Customer power and frontline employee voice behavior: mediating roles of psychological empowerment</i></p> <p>(Yoo, 2017)</p>	<p>Independent: <i>Customer power</i></p> <p>Dependent: <i>Voice Behavior</i></p> <p>Pemediasi: <i>Manajerial openness, Psychological Empowerment</i></p> <p>Pemoderasi: <i>Task Interdependence</i></p>	<p>Jumlah Data: 272 karyawan</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan bank yang bekerja kurang dari satu tahun sampai 10 tahun.</p> <p>Daerah Penelitian: Korea Selatan</p> <p>Desain Riset: CFA</p>	<p>H1: Kekuatan pelanggan berhubungan negatif dengan pemberdayaan psikologis karyawan garis depan</p> <p>H2: Kekuatan pelanggan berhubungan negatif dengan keterbukaan manajerial</p> <p>H3: Keterbukaan manajerial berhubungan positif dengan pemberdayaan psikologis</p>

Tabel 9. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
			Analisis Data: LISREL 8.53	karyawan garis depan H4: Pemberdayaan psikologis karyawan garis depan berhubungan positif dengan perilaku bersuara. H5: Saling ketergantungan tugas memoderasi hubungan antara pemberdayaan psikologis karyawan garis depan dan perilaku bersuara secara positif
6.	<i>Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process</i> (Hsiung, 2012)	Independent: <i>Authentic Leadership</i> Dependent: <i>Employee Voice Behavior</i>	Jumlah Data: Multi-level 70 kelompok kerja Subjek Penelitian: Karyawan perusahaan agen real estat	H1: Kepemimpinan otentik berhubungan positif dengan suara karyawan H2a: Kepemimpinan otentik berhubungan positif untuk suasana hati karyawan positif

Tabel 10. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
		<p>Pemediasi: <i>Leader-Member Exchange, Positive Mood</i></p> <p>Pemoderasi: <i>Procedural Justice Climate</i></p>	<p>Daerah Penelitian: Taiwan</p> <p>Desain Riset: CFA</p> <p>Analisis Data: HLM</p>	<p>H2b: Kepemimpinan otentik berhubungan positif untuk kualitas LMX</p> <p>H3a: Suasana hati yang positif memediasi hubungan positif lintas tingkat antara kepemimpinan otentik dan suara karyawan</p> <p>H3b: Kualitas LMX memediasi hubungan lintas tingkat positif antara kepemimpinan otentik dan suara karyawan</p> <p>H4: Kepemimpinan autentik berhubungan positif dengan iklim</p>

Tabel 11. Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
				<p>keadilan prosedural</p> <p>H5a: Iklim keadilan prosedural memoderasi hubungan tingkat individu yang positif antara positif suara hati dan suara karyawan, menciptakan hubungan yang lebih kuat ketika iklim keadilan prosedural tinggi daripada ketika iklim rendah</p> <p>H5b: Iklim keadilan prosedural memoderasi hubungan tingkat individu yang positif antara kualitas LMX dan suara karyawan, menciptakan hubungan yang lebih kuat ketika iklim keadilan prosedural tinggi daripada ketika rendah</p>

2.8. Hipotesis

2.8.1. Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap *Employee Voice Behavior*

Employee Voice Behavior atau yang biasa disebut dengan perilaku berbicara termasuk ke dalam bidang studi *organizational behavior* bersama dengan kepemimpinan (Robbins & Judge, 2017). Ketika memasuki perkembangan bisnis yang tidak berhenti dari persaingan, organisasi terkadang menuntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan demi mencapai tujuan. Solusi yang diberikan menurut penelitian Detert & Burris (2007) adalah dengan memperhatikan perilaku dari pimpinan sehingga dengan adanya perilaku yang baik dapat membuat karyawan untuk lebih bersuara. Penelitian (Yang et al., 2019; Zhu & Akhtar, 2019) mengatakan bahwa peran pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat menyebabkan karyawan merasa aman dan bebas untuk menyuarkan komentar dan saran. Ketika karyawan merasa tidak dikekang oleh pimpinan untuk berbicara maka akan menyebabkan motivasi secara tidak langsung. Selain itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang kondusif juga mendukung pemimpin dapat memainkan peran dengan baik. Gaya kepemimpinan kondusif yang dimaksudkan adalah kepemimpinan yang dalam praktiknya melakukan keterbukaan atau mengizinkan untuk berkomunikasi (Kondalkar, 2007). Kepemimpinan spiritual merupakan gaya kepemimpinan kondusif yang menerapkan tiga komponen yaitu visi, iman atau harapan dan cinta altruistik (Fry, 2003). Zaccaro & Banks (2004) menjelaskan bahwa pemimpin dan karyawan harus

saling mengkomunikasikan visi agar pemahaman yang dibentuk berkaitan dengan visi tidak berbeda. Hal tersebut harus dilakukan karena setiap manusia memiliki pemikiran yang berbeda dan ketika disatukan dalam sebuah tim maka karyawan dan pemimpin harus memiliki pemikiran yang sama. Berikutnya adalah harapan atau keyakinan yang menjadi komponen kedua dalam kepemimpinan spiritual. Harapan hadir dalam sebuah kepemimpinan dengan maksud untuk dapat meningkatkan rasa kepercayaan diri dan motivasi dari karyawan dalam berbicara. Pemimpin harus berbesar hati untuk dapat memperlakukan seluruh karyawan dengan adil terutama dalam bersuara agar visi perusahaan dapat terwujud sekaligus pemimpin dapat mengetahui kebutuhan karyawan. Komponen terakhir yaitu cinta altruistik yang ternyata juga berperan dalam kepemimpinan ini. Cinta altruistik dibutuhkan pemimpin untuk dapat membangun hubungan yang solid dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Ketika hubungan antara pemimpin dan karyawan berjalan dengan baik maka pemimpin akan semakin yakin untuk membantu karyawan dalam menyampaikan ide-ide yang dimiliki. Pemimpin dapat dengan lebih mudah untuk memberikan kesempatan bersuara kepada karyawan sehingga nantinya kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan lebih baik (Butts et al., 2009; KA & Aboobaker, 2020; Robbins & Judge, 2017; Yang et al., 2019). Berdasarkan pernyataan tersebut maka dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee voice behavior*

2.8.2. Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap *Employee Empowerment*

Pemberdayaan merupakan salah satu hal penting yang dioperasikan terhadap organisasi (Siegall & Gardner, 2000). Pemberdayaan karyawan dapat dikatakan dalam penelitian Kumar & Kumar (2017) sebagai salah satu strategi untuk memberikan motivasi sehingga nantinya karyawan akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan terutama kepada organisasi. Ketika karyawan diberikan pemberdayaan maka, karyawan akan merasa bahwa pemimpin memberikan tanggung jawab sehingga dapat mengubah pola pikir untuk selalu memberikan usaha terbaik yang dimiliki bagi pencapaian individu dan organisasi (Ghosh, 2013). Penelitian Kantabutra & Rungruang (2013) menjelaskan bahwa pemimpin yang melakukan komunikasi visi serta pemberdayaan terhadap karyawan akan dengan cepat memperhatikan peningkatan karyawan dalam beberapa hal seperti kepuasan sampai komitmen dari karyawan. Kepemimpinan spiritual yang juga menghadirkan salah satu komponen penting yaitu keyakinan atau harapan untuk dapat memberikan rasa harapan/keyakinan di antara pemimpin dan karyawan serta dapat meningkatkan keterampilan untuk dapat berperan lebih bagi organisasi (Bayighomog & Arashi, 2019). Penelitian Usman et al (2021) menyatakan bahwa pemimpin dalam hal ini adalah manajer harus dapat mengembangkan cinta altruistik pada organisasi agar karyawan memiliki kenyamanan untuk mengembangkan ide-ide yang dimiliki dengan lingkungan yang mendukung. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan Spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee empowerment*

2.8.3. Pengaruh antara Kepemimpinan Spiritual terhadap *Employee Voice Behavior* dengan pemediasi *Employee Empowerment*

Perkembangan semakin maju secara tidak langsung memaksa pemimpin untuk dapat melakukan pemberdayaan bagi karyawan agar lebih dapat berinovasi dan menyikapi perubahan dengan cepat (Sopa et al., 2020). Kepemimpinan sangat berpengaruh dalam sebuah organisasi. Visi dan harapan/keyakinan yang merupakan komponen kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh untuk dapat menghadirkan perubahan terhadap kemampuan karyawan (Bayighomog & Arasli, 2019). Pernyataan sebelumnya didukung oleh penelitian Sanders et al (2005) yang menyatakan bahwa organisasi termasuk pemimpin harus dapat menghargai sekaligus memberdayakan karyawan. Pemberdayaan yang dapat didukung oleh pemimpin dengan menghadirkan visi dan harapan menurut penelitian Wilkinson Adrian & Fay Charles (2011) adalah keinginan bersuara individu. Semakin lama, kebutuhan berbicara dari karyawan diperlukan dalam sebuah organisasi. Bae et al (2011) berpendapat bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk dapat mempromosikan perilaku suara serta dapat melakukan peningkatan kualitas perilaku bersuara. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H3: *Employee empowerment* memediasi hubungan antara kepemimpinan spiritual terhadap *employee voice behavior*.

2.8.4. Pengaruh antara *Employee Empowerment* terhadap *Employee Voice Behavior*

Suara karyawan yang dibahas secara tidak langsung berhubungan dengan partisipasi, keterlibatan atau pemberdayaan (Wilkinson & Fay, 2011). Penelitian D. Wang et al (2016) menyatakan bahwa peningkatan pemberdayaan psikologis pada perusahaan atau organisasi harus dapat mempertimbangkan perasaan psikologis dari karyawan yang bekerja. Perusahaan juga harus dapat memberikan pemberdayaan psikologis untuk memberikan pengajaran dan motivasi agar perilaku bersuara karyawan semakin berkembang. Pemberdayaan dipercayai sebagai sebuah kekuatan agar seseorang dapat melakukan pengambilan keputusan dengan bijaksana sehingga akan mendapatkan keputusan yang paling efektif (Kondalkar, 2007). Penelitian Jaewon (2017) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dan perilaku bersuara memiliki hubungan yang positif. Pemberdayaan psikologis dianggap sebagai kunci atau inti yang dapat memberikan bantuan kepada tim ketika saling membutuhkan dalam menyelesaikan tugas (kerja sama) dengan melibatkan perilaku bersuara (berkomunikasi). Berdasarkan pernyataan tersebut maka dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H4: *Employee Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee voice behavior*

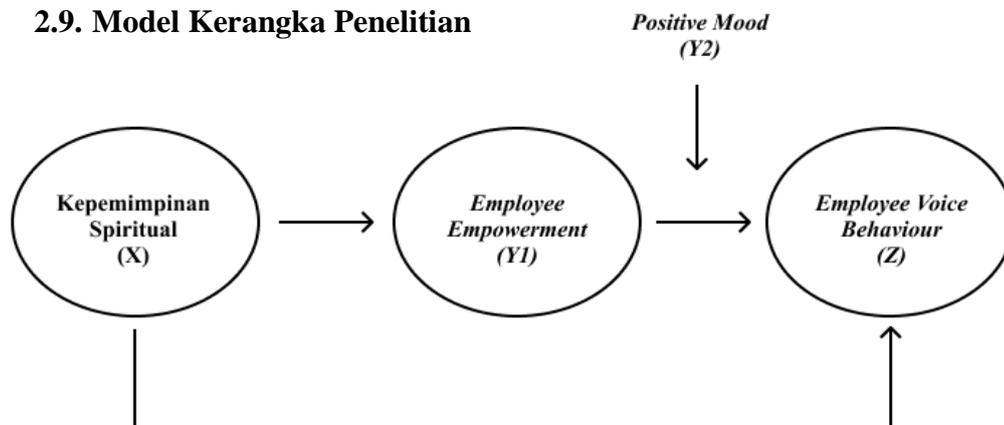
2.8.5. Pengaruh antara *Employee Empowerment* terhadap *Employee Voice Behavior* dengan pemoderasi *Positive Mood*

Positive mood dapat dianggap sebagai fasilitator dalam melakukan peningkatan kreativitas yang dalam hal ini adalah aliran ide. Penelitian. Peningkatan kompetensi yang dilakukan oleh pemimpin membawa dampak pada suasana hati karyawan yang merasa diperhatikan. *Positive mood* akan membawa karyawan secara tidak langsung untuk dapat berbicara. Apabila seseorang dalam kondisi merasakan suasana hati yang baik maka komunikasi akan berjalan dengan lancar karena suasana hati yang positif membantu untuk memandang dan menanggapi pemikiran dan penyampaian orang lain ke arah positif. Salah satu contoh adalah karyawan dapat memberikan evaluasi berkaitan dengan kegiatan serta pendapat-pendapat lainnya. *Positive mood* hadir pada tiap individu untuk dapat membantu dalam mengambil sebuah keputusan dengan menggunakan suara (Chavez & Méndez, 2008; Kondalkar, 2007; Lee et al., 2021; Robbins & Judge, 2017). Hal tersebut dipertegas dengan penelitian dari Liu et al (2015) yang menyatakan bahwa ketika seseorang memiliki suasana hati yang positif maka akan lebih merasakan keamanan psikologis serta dapat meningkatkan keterlibatan dalam bersuara. Penelitian Hsiung (2012) juga menyatakan bahwa suasana hati positif karyawan memiliki efek yang memediasi hubungan antara *Authentic Leadership* dan perilaku bersuara. Penelitian lain yang mendukung peran *positive mood* sebagai pemoderasi adalah penelitian Reppa et al (2020) dengan variabel dependen yang berbeda. *Positive mood* dalam penelitian tersebut berpengaruh terhadap

variabel dependen yaitu kinerja. Suasana hati positif yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja dalam kondisi apapun terutama ketika karyawan mendapatkan tugas yang tidak sesuai dengan yang diinginkan atau tidak sesuai dengan posisi karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H5: *Positive Mood* positif memoderasi pengaruh *employee empowerment* terhadap *employee voice behavior*

2.9. Model Kerangka Penelitian



Gambar 1. Model Kerangka Penelitian