



## THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON VOICE BEHAVIOR: THE ROLE OF MEDIATORS ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND MODERATING SELF-EFFICACY FOR VOICE

Utami Tanjung Sari <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics and Business, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 55281, Indonesia

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Ethical leadership,  
voice behavior,  
organizational  
identification, self-  
efficacy for voice,  
moderated mediation  
models.

Some ethical violations that occur in both business organizations and the government in turn highlight the important role of leadership in managing ethical accountability. Ethical leadership arises as a result of various ethical violations and demands for leaders to be able to manage ethical accountability. This study explains the mechanism of influence of ethical leadership behavior on voice behavior in private sector organizations in Indonesia. This study attempts to look at the role of organizational identification as a mediator on the influence of ethical leadership on voice behavior and incorporate the effects of mediation and moderation in one model (moderated mediation model) by using self-efficacy for voice as moderating. Learning theory, social exchange, social identity, and self-efficacy were used as the foundation in this study. 230 valid responses from employees took part in this study. The results of the data analysis showed ethical leadership behavior had a positive influence on voice behavior. Furthermore, organizational identification mediates the influence of ethical leadership on voice behavior and self-efficacy for voice moderating that influence. These findings indicate that employees identified with the organization have a tendency to voice behavior, then employees with high self-efficacy for voice will be more confident in their ability to conduct voice behavior.

\* Corresponding Author at Department of Economics, Faculty of Economics and Business, Universitas Gadjah Mada, Jalan Socio Humaniora No. 1, Yogyakarta 55182, Indonesia.  
E-mail address: [ut.sari19@gmail.com](mailto:ut.sari19@gmail.com) (author#1),

## 1. Pendahuluan

Beberapa pelanggaran etika yang terjadi baik pada organisasi bisnis maupun pemerintah kemudian menyoroti peran penting kepemimpinan organisasi dalam mengelola akuntabilitas etis (Resick et al., 2013). Kepemimpinan etis dirasa penting untuk menangani insiden moral dan mendorong perilaku etis karyawan dalam organisasi dikarenakan pemimpin etis mampu memberikan contoh moral yang baik bagi pengikut mereka (Hannah et al., 2011; Brown et al., 2005). Brown et al. (2005) mengawali penelitian kepemimpinan etis dengan pendekatan deskriptif, yang kemudian mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku yang tepat secara normatif melalui pemodelan peran dan hubungan interpersonal dan mempromosikan tindakan tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan.

Konseptualisasi kepemimpinan etis berasal dari karya Treviño et al. (2003) dalam pengembangan dua pilar kepemimpinan etis yang mengemukakan bahwa seorang pemimpin etis adalah seorang yang bermoral (moral person) dan manajer yang bermoral (moral manager). Moral person dicirikan dengan kepemilikan atribut moral, seperti keadilan, kejujuran dan kepercayaan. Di luar itu, para pemimpin etis secara proaktif mengelola etikalitas di tempat kerja dengan secara aktif mengkomunikasikan perilaku etis yang diharapkan dari pengikut, menggunakan penghargaan dan hukuman untuk menyampaikan pesan etis. Sementara itu, mereka membuat keputusan yang berprinsip, adil, dan

transparan dengan mempertimbangkan kepentingan pengikut dan organisasi. Karakteristik ini mendefinisikan apa yang disebut moral manager dan telah digambarkan sebagai gelombang baru dalam penelitian kepemimpinan (Stouten et al., 2015). Perpaduan dua pilar tersebut kemudian yang membedakan kepemimpinan etis dengan gaya kepemimpinan berbasis nilai yang lain, seperti transformasional, otentik, dan servant.

Penelitian mengenai kepemimpinan etis lebih banyak berfokus pada keluaran berupa sikap positif karyawan, seperti kepuasan pada pemimpin, kepuasan kerja, dedikasi kerja karyawan, komitmen afektif dan normatif, serta kepercayaan. Selain itu kepemimpinan etis ditemukan berhubungan negatif dengan sinisme (Brown et al., 2005; Den Hartog & De Hoogh 2009; Hassan et al., 2013; Kalshoven & Boon 2012; Kalshoven et al., 2011; Neubert et al., 2009). Selain itu, beberapa peneliti mencoba untuk menguji pengaruh kepemimpinan etis pada perilaku karyawan. Seperti misalnya, kepemimpinan etis berhubungan negatif dengan penyimpangan baik individu maupun kelompok. Lebih lanjut, penelitian menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan etis pada effort, kinerja, dan efektivitas karyawan baik pada level individu maupun kelompok (Piccolo et al., 2010; Walumbwa et al., 2011). Wu dan Wang (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya dapat meningkatkan kinerja tugas karyawan tetapi juga mempromosikan perilaku peran ekstra yang melebihi peran utama karyawan.

Tu dan Lu (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan etis dan kinerja

peran ekstra merupakan topik yang belum dieksplorasi secara luas, seperti kurangnya mengeksplorasi kondisi batas yang mungkin dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh kepemimpinan etis pada kinerja peran ekstra dan hanya berfokus pada penggunaan teori pembelajaran sosial dan pertukaran sosial sehingga mengabaikan relevansi dari teori yang lain. Penelitian ini akan berfokus pada keluaran kepemimpinan etis berupa voice behavior yang merupakan perilaku peran ekstra yang berorientasi tantangan. Huang dan Paterson (2016) menyatakan bahwa salah satu prediksi sentral dari kepemimpinan etis adalah menyediakan komunikasi dua arah untuk karyawan. Komitmen kepemimpinan etis pada komunikasi dua-arah dan mendengarkan karyawan merupakan prediktor penting dari voice behavior. Namun demikian, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan etis terhadap voice behavior masih sangat terbatas, sehingga masih membutuhkan dukungan empiris (lihat Tabel 1.2). Voice behavior dikonsepsikan sebagai salah satu tipe perilaku peran ekstra karyawan yang dapat menunjukkan letak permasalahan dan memberikan saran atau jalan keluar yang konstruktif ke arah yang lebih baik (Van Dyne & Lepine, 1998; Morisson, 2011).

Penelitian sebelumnya mengidentifikasi beberapa aspek inti dari pengaruh kepemimpinan etis pada voice behavior (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Avey et al., 2012). Kepemimpinan etis memberikan isyarat penting pada karyawannya mengenai perilaku yang tepat secara normatif melalui tindakan etis personal dan mempromosikan tindakan etis tersebut kepada karyawan. Lebih lanjut, karena komitmennya pada komunikasi dua arah dan mendengarkan

karyawan, kepemimpinan etis juga memberdayakan karyawan untuk melakukan voice behavior. Logika ini sejalan dengan teori pembelajaran dan pertukaran sosial (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Avey et al., 2012). Peneliti merekomendasikan untuk lebih mengeksplorasi mekanisme pengaruh kepemimpinan etis terhadap voice behavior (Walumbwa & Schaubroeck 2009; Huang & Paterson 2014, Yuntou Bai et al., 2016).

Urgensi untuk mengeksplorasi mekanisme pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap voice behavior dikarenakan beberapa penelitian mengenai kepemimpinan etis dan voice behavior berfokus pada faktor kontekstual seperti misalnya budaya etis dan voice climate yang diyakini dapat membentuk konteks fasilitasi untuk terlibat dalam voice behavior (Walumbwa & Schaubroeck 2009; Huang & Paterson 2014, Yuntou Bai et al., 2016). Namun demikian, tidak semua karyawan dalam konteks tersebut terlibat dalam voice behavior (Yuntou Bai et al., 2016). Hal tersebut dikarenakan motivasi untuk terlibat dalam voice behavior melibatkan penilaian karyawan terhadap risiko dan manfaat atau harapan keberhasilan ketika terlibat dalam perilaku tersebut (Detert & Burris, 2007; Van Dyne & LePine, 1998). Oleh karena itu, beberapa peneliti menyarankan untuk menambahkan beberapa faktor, seperti sikap, disposisi, dan persepsi individu untuk melengkapi faktor situasional dalam menjelaskan terbentuknya voice behavior (Yuntou Bai et al., 2016).

Brown dan Mitchell (2010) dalam penelitiannya mengenai arahan untuk studi selanjutnya pada kepemimpinan etis menyarankan bahwa kepemimpinan

etis berpotensi memiliki peranan penting dalam membangun identifikasi organisasional karyawan. Kepemimpinan etis merupakan bentuk kepemimpinan berbasis nilai yang mempengaruhi konsep diri dan kepercayaan pengikut (Den Hartog & Belschak, 2012; Eisenbeiss & Brodbeck, 2014). Walumbwa et al. (2011) mempelopori penelitian dengan menggunakan identifikasi organisasional sebagai mediator pengaruh kepemimpinan etis pada kinerja. Dalam penelitiannya, Walumbwa (2011) menyatakan bahwa identifikasi organisasional membantu untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis pada kinerja karyawan. Dengan demikian, terdapat indikasi adanya peran mediasi identifikasi organisasional dalam mekanisme kepemimpinan etis terhadap voice behavior.

Penelitian empiris memberikan dukungan untuk gagasan ini. Seperti misalnya, beberapa penelitian, termasuk karya eksperimental, menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan etis seperti keterbukaan dan kepercayaan berhubungan positif dengan identifikasi organisasional (De Cremer, Brebels, & Sedikides, 2008; McAllister, 1995; Sluss & Ashforth, 2008; Smith, Thomas, & Tyler, 2006). Identifikasi organisasional dirasa penting karena karyawan yang mengidentifikasi diri dengan organisasi melalui penemuan identitas sosial mereka akan melihat kepentingan organisasi sebagai kepentingan mereka (Ashforth & Mael, 1989; Ellemers et al., 2004; Van Knippenberg, 2000 dalam Choi et al., 2014). Selain itu, karyawan juga akan termotivasi untuk secara sukarela berperilaku untuk kepentingan kinerja organisasi (Choi et al., 2014). Voice

behavior merupakan perilaku peran ekstra yang bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Morrison, 2011). Karena voice behavior dimaksudkan untuk membantu keberhasilan organisasi, pengikut yang teridentifikasi dengan organisasi lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku tersebut.

Tu dan Lu (2016) menyatakan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan etis dan perilaku peran ekstra masih belum secara luas mengeksplorasi kondisi batas yang mungkin dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan etis pada peran ekstra. Kendati cara karyawan memandang organisasi adalah salah satu penyebab karyawan melakukan voice, namun voice behavior sebagai peran ekstra merupakan perilaku yang promotif dan menantang membutuhkan keahlian khusus dan kemampuan kognitif untuk mendeteksi dan mendiagnosa potensi masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dan menghasilkan saran untuk perbaikan.

Namun demikian, karyawan berbeda dalam keyakinan mereka tentang efikasi diri untuk melakukan voice behavior (Janssen & Gao, 2013). Ketika karyawan memiliki keyakinan efikasi diri untuk voice yang tinggi, mereka merasa lebih percaya diri tentang kemampuan mereka untuk memberikan masukan, saran, atau ide yang dapat membuat perbedaan dalam organisasi atau kelompok kerja. Sebaliknya, karyawan dengan keyakinan efikasi diri untuk voice yang rendah kurang percaya dan merasa tidak yakin tentang keterampilan dan kemampuan untuk melakukan voice (Janssen & Gao, 2013). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan efikasi diri untuk voice

yang mungkin berfungsi sebagai kondisi batas yang dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap voice behavior melalui identifikasi organisasional.

## 2. Kajian Literatur

### 2.1 Teori Pembelajaran dan Pertukaran Sosial, Teori Identitas Sosial, dan Teori Efikasi Diri

Menurut teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977), kepemimpinan etis cenderung untuk berbicara secara terbuka menentang tindakan organisasional yang tidak tepat dan menekankan untuk melakukan hal yang benar kepada karyawan. Hal tersebut kemudian mendorong perilaku yang sama pada karyawan melalui pembelajaran dengan mengamati (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Di sisi lain, sejalan dengan teori pertukaran sosial, Brown *et al.* (2005) berpendapat bahwa kepemimpinan etis mempromosikan perilaku karyawan yang menguntungkan. Ketika karyawan diperlakukan dengan etis oleh pemimpin yang dapat dipercaya, mereka cenderung untuk berpikir tentang hubungan mereka dengan pemimpin dalam hal pertukaran sosial daripada pertukaran ekonomi (Avey *et al.*, 2012). Salah satu cara untuk membalas perlakuan tersebut adalah dengan terlibat dalam *voice behavior* yang konstruktif.

Menurut teori identitas sosial, pengurangan ketidakpastian dan peningkatan diri merupakan dua motif yang mendasari identifikasi organisasional (Hogg & Terry, 2001). Isyarat pertama dari kepemimpinan adalah tentang mengurangi ketidakpastian bawahan. Kepemimpinan etis mengurangi ambiguitas peran

karyawan dalam organisasi dengan mengkomunikasikan perilaku yang diharapkan, memberikan panduan dengan tindakannya, dan mengklarifikasi kebijakan dan prosedur dalam organisasi. Selain itu, kepemimpinan etis juga mengkomunikasikan standar etika kepada bawahan dan menekankan karyawan untuk mengikuti standar tersebut (Brown *et al.*, 2005). Dengan melakukan ini, karyawan akan memahami norma dan nilai keanggotaan dan apa yang menjadi tujuan organisasi (Loi *et al.*, 2014). Pengetahuan ini membuat pengikut mengidentifikasi dirinya dengan organisasi sebagai akibat pengurangan ketidakpastian. Isyarat kedua dari kepemimpinan berkaitan dengan peningkatan diri seseorang dalam organisasi. Kepemimpinan etis melibatkan bawahan mereka dalam pengambilan keputusan (Brown *et al.*, 2005). Proses ini akan meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan juga identifikasi karyawan dengan organisasi.

Teori efikasi diri menyatakan bahwa keyakinan tentang kemampuan seseorang dalam sebuah aktivitas yang spesifik secara signifikan dapat mempengaruhi motivasi seseorang untuk terlibat dalam perilaku spesifik (Bandura, 1986; Gist & Mitchell, 1992). Teori efikasi diri menyatakan bahwa keyakinan tentang kemampuan seseorang dalam sebuah aktivitas yang spesifik secara signifikan dapat mempengaruhi motivasi seseorang untuk terlibat dalam perilaku spesifik (Bandura, 1986; Gist & Mitchell, 1992).

### 2.2 Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan etis memberikan isyarat penting pada karyawannya mengenai perilaku yang tepat secara normatif melalui tindakan etis personal

dan mempromosikan tindakan tersebut kepada karyawan. Lebih lanjut, karena komitmennya pada komunikasi dua arah dan mendengarkan karyawan, kepemimpinan etis juga memberdayakan karyawan untuk melakukan *voice behavior*. Terdapat dua keyakinan inti yang mendasari seseorang untuk melakukan *voice behavior* (Morrison, 2011). Salah satu keyakinan inti adalah apakah seseorang percaya bahwa masukan dan sarannya akan didengarkan dan ditindaklanjuti (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011). Keyakinan inti lainnya adalah mengenai keamanan ketika melakukan *voice behavior*, dengan kata lain apakah orang-orang akan berbicara tanpa sanksi (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011).

Kepemimpinan etis juga diyakini mempengaruhi kedua kepercayaan tersebut dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan yang merupakan sinyal bagi karyawan bahwa masukan mereka dihargai (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Selain itu, dengan menunjukkan rasa hormat dan perlakuan yang adil, kepemimpinan etis meningkatkan tingkat keamanan psikologis karyawan yang merupakan prediktor penting dari *voice behavior* (Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Selain berdasarkan logika teori yang dibangun, hal tersebut juga didukung oleh temuan empiris dari studi terdahulu yang mengungkap adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan etis pada *voice behavior* (Walumbwa & Schaubroeck 2009; Huang & Paterson 2014, Yuntou Bai *et al.*, 2016). Berdasarkan pemaparan logika dan hasil studi empiris terdahulu maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

**Hipotesis 1:** Kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *voice behavior*.

Studi sebelumnya mengungkapkan faktor-faktor interpersonal dan interaksional meningkatkan identifikasi organisasional karyawan, termasuk faktor kepemimpinan dan pertukaran sosial. Pemimpin memainkan peran penting dalam kehidupan sehari-hari karyawan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, perilaku para pemimpin dapat membentuk bagaimana karyawan memandang hubungan dan identifikasi sosial dengan organisasi. Mael dan Ashforth (1992) menemukan bahwa identifikasi organisasional lebih mungkin terjadi dengan tidak adanya persaingan dalam organisasi. Secara khusus, karena kepemimpinan etis proaktif, kepemimpinan etis diharapkan dapat meningkatkan kerja sama yang pada gilirannya dapat mempromosikan identifikasi organisasional karyawan (De Cremer & Van Knippenberg, 2002). Selanjutnya, peneliti telah menemukan bahwa identifikasi organisasional pengikut bertindak sebagai mekanisme psikologis penting dalam dampak kepemimpinan etis terhadap kinerja tugas (Walumbwa *et al.*, 2011). Perilaku kepemimpinan etis cenderung menumbuhkan identifikasi organisasional pengikut karena pemimpin etis dapat meningkatkan kerja sama karyawan, kepercayaan organisasi, perasaan hormat, dan peningkatan diri dalam sebuah organisasi (Walumbwa *et al.*, 2011).

Pengikut yang mengidentifikasi dengan organisasi cenderung tampil lebih baik dalam pekerjaan mereka (van Knippenberg, 2000; Walumbwa *et al.*, 2008). Hal tersebut dikarenakan pengikut yang teridentifikasi dengan organisasi

menyelaraskan kepentingan mereka dengan kepentingan organisasi, atau bahkan mengorbankan kepentingan pribadi mereka sendiri untuk kepentingan kolektif (Ashforth *et al.*, 2008; van Knippenberg, 2000; van Knippenberg & van Schie, 2000). *Voice behavior* adalah salah satu perilaku yang mungkin timbul dari identifikasi organisasional (Liu *et al.*, 2010; Tangirala & Ramanujam, 2008). Perilaku tersebut melibatkan secara proaktif memberi saran kepada supervisor dan manajemen untuk meningkatkan efisiensi organisasi dengan mengungkapkan keprihatinan, permasalahan dan tantangan saat ini (Morrison, 2011). Karena *voice behavior* dimaksudkan untuk membantu kesuksesan organisasi, pengikut yang teridentifikasi dengan organisasi lebih cenderung terlibat dalam *voice behavior* yang konstruktif. Oleh karena itu, pengikut yang teridentifikasi dengan organisasi lebih cenderung terlibat dalam perilaku pro-organisasi yang diskresioner seperti *voice behavior* (Van Dick *et al.*, 2006). Berdasarkan pemaparan logika dan hasil studi empiris terdahulu maka dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

**Hipotesis 2:** Identifikasi organisasional memediasi pengaruh positif kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*.

Kendati cara karyawan memandang organisasi adalah salah satu penyebab karyawan melakukan *voice*, namun *voice behavior* sebagai peran ekstra merupakan perilaku yang promotif dan menantang membutuhkan keahlian khusus dan kemampuan kognitif untuk mendeteksi dan mendiagnosa potensi masalah yang berhubungan dengan pekerjaan dan menghasilkan saran untuk perbaikan. Jansen dan Gao (2013)

menyatakan bahwa untuk melakukan *voice behavior* yang konstruktif, kemauan atau keinginan saja tidaklah cukup. Dalam melakukan *voice behavior*, keterampilan sosial dan komunikasi khusus juga diperlukan untuk dapat menyajikan masalah, pendapat, dan ide-ide dalam kelompok kerja secara persuasif dengan cara yang efektif. Oleh karenanya dibutuhkan kemampuan untuk dapat melakukan suatu aktivitas spesifik seperti *voice behavior*.

Penelitian Janssen dan Gao (2013) menggunakan gagasan dari skema efikasi diri untuk berpendapat bahwa keyakinan efikasi diri untuk *voice* dapat berfungsi sebagai moderator yang mempengaruhi hubungan antara responsif *supervisor* dan *voice behavior* melalui *self-perceived status*. Dengan kata lain, ketika karyawan memiliki keyakinan efikasi diri untuk *voice* yang tinggi, mereka merasa lebih percaya diri tentang kemampuan mereka untuk memberikan masukan, saran, atau ide yang dapat membuat perbedaan dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan dengan keyakinan efikasi diri untuk *voice* yang rendah kurang percaya dan merasa tidak yakin tentang keterampilan dan kemampuan untuk melakukan *voice behavior* (Janssen & Gao, 2013).

**Hipotesis 3:** Efikasi diri untuk *voice* memoderasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* yang dimediasi oleh identifikasi organisasional. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* yang dimediasi oleh identifikasi organisasional akan lebih kuat ketika efikasi diri untuk *voice* karyawan tinggi dibandingkan ketika efikasi diri untuk *voice* rendah.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Responden dan Prosedur

Desain penelitian yang dipilih dalam penelitian ini menggunakan teknik penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode survei sebagai instrumen pengumpulan data. Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner *online*, yaitu data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner melalui perangkat elektronik pada responden dan diisi sendiri oleh responden (Cooper & Schindler, 2014). Kuesioner yang digunakan untuk mengukur beberapa variabel yang dianalisis diantaranya perilaku kepemimpinan etis, idenifikasi organisasional, efikasi diri untuk *voice*, dan *voice behavior*. Populasi dalam penelitian ini meliputi organisasi/perusahaan pada sektor swasta yang bersifat profit di Indonesia. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individu (karyawan). Alat analisis yang digunakan dalam penelitian adalah SPSS. Teknik analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis pertama adalah *simple regression*, hipotesis kedua *hirarchical multiple regression*, dan ketiga *moderate hirarchical regresssion*.

#### 3.2 Pengukuran

Keseluruhan variabel diukur menggunakan lima (5) skala Likert, dengan (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju. Variabel kepemimpinan etis dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan sepuluh butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Brown *et al.* (2005). Pengukuran variabel identifikasi organisasional menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Smidts, Pruyn, dan Riel (2001). Pengukuran variabel efikasi diri untuk *voice* menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Jansen dan Gao (2013). Pengukuran variabel *voice behavior* menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Van Dyne dan LePine (1998).

### 4. Hasil

#### 4.1 Uji Validitas

Dalam melakukan uji validitas, peneliti menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan metode *varimax rotation* untuk melihat *factor loading* masing – masing item. Adapun syarat yang harus dipenuhi yaitu nilai KMO (*Keiser-Meyer-Olkin*) > 0,5 dan nilai *Barlett's test* memiliki signifikansi < 0,05 (Hair *et al.*, 2014). Pengujian validitas dilakukan dalam dua putaran. Item yang nilai *factor loading* dibawah 0,5 dieliminasi, kemudian dilakukan uji validitas putaran kedua. Adapun hasil uji validitas putaran kedua dapat dilihat pada Tabel 1.



**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Komponen			
	1	2	3	4
KE2	0.575			
KE3	0.615			
KE5	0.754			
KE6	0.677			
KE7	0.729			
KE8	0.672			
KE9	0.732			
KE10	0.581			
IO1			0.710	
IO2			0.720	
IO3			0.861	
IO4			0.714	
IO5			0.780	
VB1		0.759		
VB2		0.848		
VB3		0.785		
VB4		0.623		
VB5		0.878		
VB6		0.789		
EDV1				0.788
EDV2				0.821
EDV3				0.878

**Tabel 4.7. Hasil Uji Deskriminan Validity dan Korelasi**

Item		Variabel	Koefisien	Jumlah Koefisien	Kuadrat Jumlah Koefisien	Kesalahan (Error)	Jumlah kesalahan	Jumlah variansi	Deskriminan validity (AVE)					
KE2	-->	KE	0,575	5,335	28,462	0,425	2,665	31,127	0,914					
KE3	-->	KE	0,615			0,385								
KE5	-->	KE	0,754			0,246								
KE6	-->	KE	0,677			0,323								
KE7	-->	KE	0,729			0,271								
KE8		KE	0,672			0,328								
KE9	-->	KE	0,732			0,268								
KE10	-->	KE	0,581			0,419								
IO1	-->	IO	0,710			3,785				14,326	0,290	1,215	15,541	0,922
IO2	-->	IO	0,720								0,280			
IO3	-->	IO	0,861	0,139										
IO4	-->	IO	0,714	0,286										
IO5	-->	IO	0,780	0,220										
VB1	-->	VB	0,759	4,682	21,921	0,241	1,318	23,239	0,943					
VB2	-->	VB	0,848			0,152								
VB3	-->	VB	0,785			0,215								
VB4		VB	0,623			0,377								
VB5	-->	VB	0,878			0,122								
VB6	-->	VB	0,789			0,211								
EDV1	-->	EDV	0,788	2,487	6,185	0,212	0,513	6,698	0,923					
EDV2	-->	EDV	0,821			0,179								
EDV3	-->	EDV	0,878			0,122								

**Tabel 4.7.**  
**Hasil Uji Deskriminan Validity dan Korelasi**

Variabel	KE	IO	EDV	VB
KE	<b>0,914</b>			
IO	0,495	<b>0,922</b>		
EDV	0,119	0,235	<b>0,943</b>	
VB	0,562	0,532	0,286	<b>0,923</b>

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2017.

Penelitian ini juga menggunakan validitas diskriminan dari model pengukuran dengan indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Validitas diskriminan pada indikator pengukurannya dilihat dari cross loading indikator dengan variabel latennya. Kriterianya jika cross loading indikator pada variabel terbesar dibandingkan dengan cross loading variabel laten lainnya, berarti valid.

Metode lainnya membandingkan nilai square root of Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model. Kriteria yang digunakan adalah jika nilai AVE variabel laten lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel laten lainnya, berarti discriminant validity-nya baik. Nilai AVE yang direkomendasikan baik lebih besar dari 0,50.

#### 4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji presisi atau konsistensi internal item-item pengukuran. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha* dengan memasukkan item-item yang telah valid. Item dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien *Cronbach Alpha* minimal 0,6 dan semakin mendekati 1 menandakan bahwa reliabilitas semakin baik (Hair *et al.*, 2014). Tabel 2 menunjukkan hasil uji

reliabilitas seluruh variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan etis	0,866	Reliabel
Identifikasi organisasional	0,866	Reliabel
<i>Voice behaviour</i>	0,890	Reliabel
Efikasi diri untuk <i>voice</i>	0,869	Reliabel

#### 4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

##### 4.2.1 Pengujian Variabel Kontrol terhadap Variabel Dependen

**Tabel 3.**  
**Hasil Analisis Regresi Variabel Kontrol terhadap *Voice Behavior***

Variabel Kontrol	( $\beta$ )	Nilai <i>t</i>	Nilai <i>p</i>	Ket.
Usia	0,292	2,638	0,009	Signifikan
Masa kerja	-0,146	-1,321	0,188	Tidak signifikan
Nilai adjusted $R^2 = 0,029$ Nilai $F = 4,433$ Nilai $Sig = 0,013$				

Tabel 3. menunjukkan hasil pengujian variabel kontrol usia dan masa kerja terhadap variabel voice behavior sebagai variabel dependen. Tabel 3 menunjukkan bahwa variabel kontrol usia berpengaruh positif dan signifikan terhadap voice behavior ( $\beta = 0,292$ ;  $t = 2,638$ ;  $p = 0,009 < 0,05$ ). Sementara variabel kontrol masa kerja menunjukkan hasil negatif dan tidak signifikan terhadap voice behavior ( $\beta = -0,146$ ;  $t = -1,321$ ;  $p = 0,188 > 0,05$ ).

#### 4.2.2 Pengujian Hipotesis

Pada Tabel 4. (tahap 1) menunjukkan bahwa variabel kontrol usia berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* ( $\beta = 0,292$ ;  $t = 2,638$ ;  $p 0,009 < 0,05$ ). Variabel kontrol masa kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel *voice behavior* ( $\beta = -0,146$ ;  $t = -1,321$ ;  $p > 0,05$ ). Selanjutnya, variabel kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *voice behavior* ( $\beta = 0,550$ ;  $t = 10,076$ ;  $p 0,000 < 0,05$ ). Hasil pada Tabel 4.12 (tahap 1) menunjukkan variabel kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap *voice behavior*. Hal tersebut menandakan bahwa, hasil pengujian terhadap hipotesis 1 terdukung.

Tabel 4. (tahap 2) menunjukkan bahwa variabel kontrol usia berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel identifikasi organisasional ( $\beta = 0,297$ ;  $t = 3,110$ ;  $p < 0,05$ ). Variabel kontrol masa kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel identifikasi organisasional ( $\beta = -0,095$ ;  $t = -0,995$ ;  $p < 0,01$ ). Variabel kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap variabel identifikasi organisasional ( $\beta = 0,475$ ;  $t = 8,441$ ;  $p < 0,01$ ), dengan demikian persyaratan kedua dari Baron dan Kenny (1986) terpenuhi.

Tabel 4 (tahap 3) menunjukkan bahwa variabel kontrol usia berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel *voice behavior* ( $\beta = 0,087$ ;  $t = 8,880$ ;  $p 0,387 > 0,05$ ). Variabel kontrol masa kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *voice behavior* ( $\beta = -0,053$ ;  $t = -0,553$ ;  $p 0,581 > 0,05$ ). Variabel identifikasi organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *voice behavior* ( $\beta = 0,518$ ;  $t = 8,869$ ;  $p 0,000$

$< 0,05$ ). Hal tersebut menandakan bahwa, persyaratan ketiga dari hubungan mediasi terpenuhi.

Hasil regresi pada Tabel 4. (tahap 4) menunjukkan bahwa variabel kontrol usia berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel *voice behavior* ( $\beta = 0,083$ ;  $t = 0,923$ ;  $p 0,357 > 0,05$ ). Variabel kontrol masa kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *voice behavior* ( $\beta = -0,018$ ;  $t = -0,205$ ;  $p 0,838 > 0,05$ ). Variabel identifikasi organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *voice behavior* ( $\beta = 0,316$ ;  $t = 5,158$ ;  $p 0,000 < 0,05$ ). Variabel kepemimpinan etis tetap berpengaruh signifikan terhadap variabel *voice behavior* setelah variabel identifikasi organisasional ditambahkan ( $\beta = 0,400$ ;  $t = 6,745$ ;  $p 0,000 < 0,05$ ).

Hasil regresi menunjukkan bahwa, pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* menjadi melemah setelah variabel pemediasi identifikasi organisasional ditambahkan. Nilai koefisien beta kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* pada Tabel 4. (tahap 4), yaitu 0,400 lebih kecil dari nilai koefisien beta pada Tabel 4.12 (tahap 1), yaitu sebesar 0,550, setelah variabel pemediasi ditambahkan. Hal tersebut menandakan bahwa identifikasi organisasional memediasi secara parsial pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*, sehingga hipotesis 2 terdukung secara parsial.

#### 4.2.4 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 adalah model *moderated mediation*, yaitu efikasi diri untuk *voice* memoderasi kekuatan pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* yang dimediasi oleh identifikasi organisasional. Syarat pertama menurut Muller, Judd, dan

Yzerbyt (2005) adalah variabel independen secara signifikan memprediksi variabel dependen pada regresi 1. Syarat kedua adalah *product-term*  $X*Mo$  pada regresi 1 tidak signifikan. Syarat ketiga, yaitu *product-term*  $X*Mo$  secara signifikan memprediksi variabel pemediasi dalam regresi 2 dan variabel pemediasi secara signifikan memprediksi variabel dependen dalam regresi 3; dan atau variabel independen secara signifikan memprediksi variabel pemediasi dalam regresi 2 dan *product-term*  $Me*Mo$  secara signifikan memprediksi variabel dependen dalam regresi 3. Hasil persamaan regresi dapat dilihat pada tabel 4.13.

$$\text{Persamaan 1 : } Y = \beta_1 + \beta_2X + \beta_3Mo + \beta_4XMo + \varepsilon$$

$$\text{Persamaan 2 : } Me = \beta_5 + \beta_6X + \beta_7Mo + \beta_8XMo + \varepsilon$$

$$\text{Persamaan 3 : } Y = \beta_9 + \beta_{10}X + \beta_{11}Mo + \beta_{12}XMo + \beta_{13}Me + \beta_{14}MeMo + \varepsilon$$

**Keterangan:**

$\beta$  = *standardized coefficients beta*

$\beta$  = konstanta

EDV (Mo) = efikasi diri untuk *voice*

IO (Me) = identifikasi organisasional

VB (Y) = *voice behavior*

KE (X) = kepemimpinan etis

t = nilai t

p = nilai p

**Tabel 4.**  
**Hasil Pengujian Hipotesis 1 dan Hipotesis 2**

<b>Tahap 1 (Kepemimpinan Etis terhadap <i>Voice Behavior</i>)</b>				
<b>Variabel</b>	<b>Standardized Coefficient (<math>\beta</math>)</b>	<b>Nilai <i>t</i></b>	<b>Nilai <i>p</i></b>	<b>Keterangan</b>
Usia (kontrol)	0,177	1,905	0,058	Tidak Signifikan
Masa kerja (kontrol)	-0,048	-0,518	0,605	Tidak signifikan
Kepemimpinan etis	0,550	10,076	0,000	Signifikan
Nilai adjusted $R^2 = 0,327$ Nilai F = 38,108 Nilai Sig = 0,000				
<b>Tahap 2 (Kepemimpinan Etis terhadap Identifikasi Organisasional)</b>				
<b>Variabel</b>	<b>Standardized Coefficient (<math>\beta</math>)</b>	<b>Nilai <i>t</i></b>	<b>Nilai <i>p</i></b>	<b>Keterangan</b>
Usia (kontrol)	0,297	3,110	0,002	Signifikan
Masa kerja (kontrol)	-0,095	-0,995	0,321	Tidak Signifikan
Kepemimpinan etis	0,475	8,441	0,000	Signifikan
Nilai adjusted $R^2 = 0,287$ Nilai F = 31,704 Nilai Sig = 0,000				
<b>Tahap 3 (Identifikasi Organisasional terhadap <i>Voice Behavior</i>)</b>				
<b>Variabel</b>	<b>Standardized Coefficient (<math>\beta</math>)</b>	<b>Nilai <i>t</i></b>	<b>Nilai <i>p</i></b>	<b>Keterangan</b>
Usia	0,087	0,880	0,380	Tidak signifikan
Masa kerja	-0,053	-0,053	0,581	Tidak signifikan
Identifikasi organisasional	0,518	8,869	0,000	Signifikan
Nilai adjusted $R^2 = 0,277$ Nilai F = 30,168 Nilai Sig = 0,000				
<b>Tahap 4 (Kepemimpinan Etis dan Identifikasi Organisasional terhadap <i>Voice Behavior</i>)</b>				
<b>Variabel</b>	<b>Standardized Coefficient (<math>\beta</math>)</b>	<b>Nilai <i>t</i></b>	<b>Nilai <i>p</i></b>	<b>Keterangan</b>
Usia (kontrol)	0,083	0,923	0,357	Tidak signifikan
Masa kerja (kontrol)	-0,018	-0,205	0,838	Tidak signifikan
KE	0,400	6,745	0,000	Signifikan
IO	0,316	5,158	0,000	Signifikan
Nilai adjusted $R^2 = 0,396$ Nilai F = 38,472 Nilai Sig = 0,000				

Sumber: Hasil Olah Data SPSS, 2017.

**Tabel 5.**  
**Hasil Regresi untuk Analisis Model Moderated Mediation**

Variabel	Persamaan 1(Y=VB)			Persamaan 2 (Y=IO)			Persamaan 3 (Y=VB)		
	B	T	P	B	T	p	B	T	P
Usia	0,186	2,078	0,039	0,306	3,237	0,001	0,104	1,207	0,229
Masa kerja	- 0,082	- 0,911	0,363	- 0,127	- 1,352	0,178	- 0,076	- 0,896	0,371
Kepemimpinan etis	0,813	3,323	0,001	0,926	3,244	0,001	0,517	4,087	0,000
Efikasi diri untuk Voice	0,739	2,281	0,023	0,781	2,308	0,022	0,069	0,194	0,847
KE*EDV	0,061	1,630	0,105	0,890	1,826	0,069	0,651	2,993	0,003
Identifikasi organisasional							0,893	2,592	0,010
IO*EDV							0,981	3,418	0,001
	Adjusted = 0,376 F = 28,624 Sig. = 0,000			Adjusted = 0,320 F = 22,562 Sig. = 0,000			Adjusted = 0,448 F = 27,585 Sig. = 0,000		

Variabel kepemimpinan etis sebagai variabel independen secara signifikan memprediksi variabel *voice behavior* sebagai variabel dependen pada persamaan 1 ( $\beta = 0,634$ ;  $t = 5,707$ ;  $p < 0,01$ ). Hal tersebut menandakan bahwa, persyaratan pertama model *moderated mediation* terpenuhi. *Product-term* KE\*EDV pada persamaan regresi 1 tidak signifikan ( $\beta = 0,061$ ;  $t = 1,630$ ;  $p > 0,05$ ), dengan demikian syarat kedua dari model *moderated mediation* terpenuhi.

Kondisi ketiga merupakan pilihan antara dua syarat: *Product-term* KE\*EDV secara signifikan memprediksi variabel pemediasi identifikasi organisasional pada persamaan 2 ( $\beta = 0,890$ ;  $t = 1,826$ ;  $p > 0,05$ ) dan variabel identifikasi organisasional sebagai pemediasi secara signifikan memprediksi variabel *voice behavior* sebagai variabel dependen pada persamaan 3 ( $\beta = 0,893$ ;  $t = 2,592$ ;  $p < 0,05$ ). Namun pada kondisi ini, *Product term* KE\*EDV tidak signifikan memprediksi variabel identifikasi organisasional. Dengan demikian, persyaratan pada kondisi tersebut tidak terpenuhi. Variabel kepemimpinan etis sebagai variabel independen signifikan

memprediksi variabel identifikasi organisasional sebagai variabel pemediasi pada persamaan 2 ( $\beta = 0,926$ ;  $t = 3,224$ ;  $p < 0,05$ ), dan hal tersebut terpenuhi. *Product-term* IO\*EDV secara signifikan memprediksi variabel *voice behavior* pada persamaan 3 ( $\beta = 0,981$ ;  $t = 3,418$ ;  $p < 0,05$ ), dengan demikian persyaratan pada kondisi ini terpenuhi. Dari hasil uji regresi untuk hipotesis 3, yaitu berdasarkan syarat-syarat model *moderated mediation* yang dibangun oleh Muller, Judd, dan Yzerbyt (2005) dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 terdukung.

## 5. Diskusi

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap *voice behavior*. Hasil penelitian ini yang menyatakan dukungan terhadap hipotesis 1, sesuai dengan teori dan penelitian empiris sebelumnya (Walumbwa & Schaubroeck 2009; Huang & Paterson 2014, Yuntou Bai *et al.*, 2016). Hal tersebut menandakan bahwa perilaku kepemimpinan etis dapat

membuat karyawan melakukan *voice behavior*.

Hasil ini mengonfirmasi teori pembelajaran sosial dan pertukaran sosial. Sejalan dengan teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977), kepemimpinan etis cenderung untuk berbicara secara terbuka menentang tindakan organisasional yang tidak tepat dan menekankan untuk melakukan hal yang benar kepada karyawan. Hal tersebut kemudian mendorong perilaku yang sama pada karyawan melalui pembelajaran dengan mengamati (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Selain itu, komitmen kepemimpinan etis pada komunikasi dua arah dan mendengarkan karyawan sehingga memberdayakan karyawan untuk melakukan *voice behavior*.

Di sisi lain, sejalan dengan teori pertukaran sosial, karyawan di bawah kepemimpinan etis lebih cenderung menganggap dirinya berada dalam hubungan pertukaran sosio-emosional berdasar pada perlakuan adil dan etis yang diterima dari pemimpin. Dengan demikian, para karyawan mempercayai kepemimpinan etis dan kemudian melakukan tindakan balasan dengan melakukan perilaku positif, seperti *voice behavior*. Hal tersebut sekaligus mendukung peneliti sebelumnya yang menemukan adanya pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* (Walumbwa & Schaubroeck 2009; Huang & Paterson 2014, Yuntou Bai *et al.*, 2016).

Lebih lanjut, kepemimpinan etis diyakini dapat mempengaruhi dua kepercayaan inti yang mendasari seseorang untuk melakukan *voice behavior*. Keyakinan tersebut yaitu, apakah seseorang percaya bahwa masukan dan sarannya akan

didengarkan dan ditindaklanjuti (Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011). Keyakinan inti lainnya adalah mengenai keamanan ketika melakukan *voice behavior*, dengan kata lain apakah orang-orang akan berbicara tanpa sanksi. Kepemimpinan etis mempengaruhi kedua kepercayaan tersebut dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan yang merupakan sinyal bagi karyawan bahwa masukan mereka dihargai (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Selain itu, dengan menunjukkan rasa hormat dan perlakuan yang adil, kepemimpinan etis meningkatkan tingkat keamanan psikologis karyawan yang merupakan prediktor penting dari *voice behavior* (Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Hipotesis 2 yaitu identifikasi organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*. Penelitian ini menemukan bahwa identifikasi organisasional memediasi secara parsial pengaruh antara kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*. Pengaruh mediasi tersebut bersifat parsial karena variabel kepemimpinan etis masih berpengaruh signifikan terhadap *voice behavior*.

Hasil tersebut mengonfirmasi teori identitas sosial, sebagai pelengkap teori pembelajaran dan pertukaran sosial dalam menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*. Dengan mengurangi ambiguitas peran karyawan, mengkomunikasikan perilaku yang diharapkan, memberikan panduan dengan tindakannya, dan mengklarifikasi kebijakan dan prosedur dalam organisasi, maka kepemimpinan etis dapat mengurangi ketidakpastian karyawan. Selain itu, kepemimpinan etis

juga mengkomunikasikan standar etika kepada bawahan dan menekankan karyawan untuk mengikuti standar tersebut (Brown *et al.*, 2005). Dengan melakukan ini, karyawan akan memahami norma dan nilai keanggotaan dan apa yang menjadi tujuan organisasi (Loi *et al.*, 2014). Pengetahuan ini membuat pengikut mengidentifikasi dirinya dengan organisasi sebagai akibat pengurangan ketidakpastian.

Lebih lanjut, kepemimpinan etis juga melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (Brown *et al.*, 2005). Komitmen kepemimpinan etis pada komunikasi dua arah dan mendengarkan karyawan serta memberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan merupakan sinyal bagi karyawan bahwa masukan mereka dihargai (Walumbwa & Schaubroeck, 2009; Avey *et al.*, 2012). Proses ini kemudian meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan juga identifikasi karyawan dengan organisasi. *Voice behavior* merupakan perilaku yang melibatkan secara proaktif memberi saran kepada supervisor dan manajemen untuk meningkatkan efisiensi organisasi dengan mengungkapkan keprihatinan, permasalahan dan tantangan saat ini (Morrison, 2011). Karena *voice behavior* dimaksudkan untuk membantu kesuksesan organisasi, pengikut yang teridentifikasi dengan organisasi lebih cenderung terlibat dalam *voice behavior* yang konstruktif.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa, hubungan yang dimediasi tersebut (pada hipotesis 2) akan semakin kuat ketika karyawan memiliki efikasi diri untuk *voice* yang tinggi. Hal itu menandakan bahwa, efikasi diri untuk *voice* memperkuat pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* melalui

identifikasi organisasional. Karyawan dengan keyakinan efikasi diri untuk *voice* yang tinggi merasa lebih percaya diri tentang kemampuan mereka untuk memberikan masukan, saran, atau ide yang dapat membuat perbedaan dalam organisasi atau kelompok kerja.

Hasil tersebut sekaligus mengonfirmasi teori efikasi diri (Bandura, 1986; Gist & Mitchell, 1992) yang menyatakan bahwa keyakinan tentang kemampuan seseorang dalam sebuah aktivitas yang spesifik secara signifikan dapat mempengaruhi motivasi seseorang untuk terlibat dalam perilaku spesifik. Lebih lanjut, Gist dan Mitchell (1992) menyatakan bahwa efikasi diri dapat membawa pada perilaku yang berbeda di antara individu dengan kemampuan yang sama karena efikasi diri memengaruhi pilihan, tujuan, pengatasan masalah, dan kegigihan dalam berusaha. Oleh karena itu, karyawan dengan keyakinan efikasi diri untuk *voice* yang tinggi merasa lebih percaya diri tentang kemampuan mereka untuk memberikan masukan, saran, atau ide yang dapat membuat perbedaan dalam organisasi.

## 6. Simpulan

Secara keseluruhan, penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan tentang pengaruh perilaku kepemimpinan etis yang dipersepsikan karyawan terhadap salah satu keluaran positif berupa perilaku peran ekstra yang dalam penelitian adalah *voice behavior*. Penelitian ini menguji perilaku kepemimpinan etis yang dipersepsikan karyawan secara empiris pada perusahaan sektor swasta dengan berbagai jenis/bidang industri di Indonesia.



Berdasarkan hasil analisis data penelitian sebelumnya, maka diperoleh beberapa simpulan. Pertama, *voice behavior* ditemukan sebagai salah satu konsekuensi/keluaran dari kepemimpinan etis. Peneliti membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*. Hal ini dapat dipahami bahwa perilaku kepemimpinan etis dapat membuat karyawan melakukan *voice behavior*. Dengan memberikan kesempatan untuk menyampaikan masukan, menunjukkan rasa hormat dan perlakuan yang adil, kepemimpinan etis membuat karyawan melakukan *voice behavior* (Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Kedua, identifikasi organisasional telah ditemukan sebagai pemediasi pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*. Identifikasi organisasional memiliki peran dalam memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*. Kepemimpinan etis dapat meningkatkan identifikasi organisasional karyawan karena dapat dipercaya, terbuka, adil dan memperlakukan karyawan secara etis. Selanjutnya, karyawan yang teridentifikasi dengan organisasi akan memandang kepentingan organisasi sebagai kepentingannya, sehingga terlibat dalam *voice behavior*. Ketiga, efikasi diri untuk *voice* ditemukan dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior* yang dimediasi oleh identifikasi organisasional. Semakin tinggi efikasi diri untuk *voice*, maka semakin kuat hubungan yang dimediasi tersebut. Hal tersebut menandakan bahwa, efikasi diri untuk *voice* membantu kepemimpinan etis dalam meningkatkan perilaku peran

ekstra karyawan yang dalam penelitian ini adalah *voice behavior*.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian dan Saran

Beberapa keterbatasan dan juga saran bagi peneliti selanjutnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini mengadopsi konseptualisasi dan operasionalisasi kepemimpinan etis yang dikembangkan oleh Brown *et al.* (2005), seperti yang digunakan pada beberapa penelitian. Dalam penelitian ini, kepemimpinan etis dikonsepsikan sebagai satu faktor. Namun demikian, terdapat kemungkinan bahwa dua aspek kepemimpinan etis yang diidentifikasi pada penelitian kualitatif awal, yaitu *moral person* dan *moral manager* (Treviño *et al.*, 2003) mungkin berbeda dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Kasholven *et al.* (2011) mencoba untuk mengkonseptualisasi kepemimpinan etis ke dalam tujuh dimensi serta membedakan dimensi *moral person* dan *moral manager*. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengukur perilaku kepemimpinan etis yang memungkinkan pemisahan aspek *moral person* dan *moral manager*.

2. Brown dan Mitchell (2010) menyatakan bahwa masih terdapat peluang untuk mempelajari kepemimpinan etis dengan pendekatan deskriptif yang mengeksplorasi anteseden, keluaran, serta kondisi batas pada pengaruh kepemimpinan etis. Penelitian ini hanya menjelaskan mengenai keluaran dari perilaku kepemimpinan etis, sehingga disarankan pada penelitian selanjutnya dapat juga melakukan pengujian variabel anteseden dari kepemimpinan etis.

3. Mekanisme kepemimpinan etis dan *voice behavior* dalam penelitian ini hanya menguji satu variabel pemediasi, yaitu identifikasi organisasional. Sangat disarankan untuk penelitian selanjutnya

melakukan pengujian mekanisme lainnya yang mampu menjelaskan pengaruh kepemimpinan etis terhadap *voice behavior*.

4. Penelitian ini mencoba untuk mengeksplorasi kondisi batas pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja peran ekstra, dalam hal ini *voice behavior*. Namun demikian, kondisi batas yang diusulkan dalam penelitian ini masih terbatas pada faktor individual. Sangat disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi kondisi batas yang berasal dari faktor kontekstual, seperti misalnya dukungan organisasional dan budaya organisasi (Morisson, 2011).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organisation. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Avey, J., Wernsing, T., & Palanski, M. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21-34.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: freeman.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583-616.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods, (Twelfth Edition)*. New York, McGraw-Hill Education.
- Den Hartog, D. N. (2014). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (2), 409-434.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal* 50 (4), 869-884.
- Ellemers, N., D. De Gilder and S. A. Haslam (2004). 'Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance'. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Hair, F. J., Black, C. W., Babin, J. B., & Anderson, E. R. (2014). *Multivariate Data Analysis*. London: Pearson Education Limited.
- Hogg, M. A., and D. J. Terry. 2001. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1), 121-140.
- Huang, L., & Paterson, T. A. (2014). Group Ethical Voice Influence of Ethical

- Leadership and Impact on Ethical Performance. *Journal of Management*, 01 (4), 45-69.
- Janssen, Onne dan Gao, Liping. (2013). Supervisory Responsiveness and Employee Self-Perceived Status and Voice behavior. *Journal of Management*, 25 (5), 23-45.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 852-863.
- Ng, K. Y., Ang, S., & Chan, K. Y. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93, 733-743.
- Resick, C., Hargis, M., Shao, P., & Dust, S. (2013). Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human Relations*, 66, 951-972.
- Tyler, T. R. (1997). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. In R. I. Sutton, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 21, 201-246
- 114
- Van Dyne, L., & LePine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Walumbwa, F.O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94,1275-1286.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & 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*, 115, 204-213.